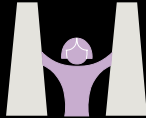


ORIENTABIDEAK DISKRIMINATZAILEA EZ DEN SUSTAPENERAKO



EMAKUNDE
EMAKUMEAREN ELISKOLA ERORIKAZIA
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Eusko Jaurlaritzako Erakunde Autonomataduna
Organismo Autónomo del Gobierno Vasco

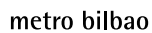
LANA



EUROPAKO EL KARTEA
COMUNIDAD EUROPEA
Europako Gizarte Fonda
Fondo Social Europeo

5

Berdintasunaren Aldeko Enpresak:



ORIENTABIDEAK
DISKRIMINATZAILEA EZ
DEN SUSTAPENERAKO

IZENBURUA: "Orientabideak Diskriminatzailea ez den Sustapenerako"

EGILEA: Emakunde/Emakumearen Euskal Erakundea. Manuel Iradier, 36. 01005 Gasteiz.

KOFINANTZAKETA: Europako Gizarte Fondoa
MAKETATZAILEA
ETA

KOORDINATZAILEA: Ana Rincón
DATA: 2006ko apirila
ALE ZENBAKIA: 5.000

DESKRIBATZAILEAK: Zuzendaritzako emakumezkoak, lanbidearekiko sustapena, sexu rolak, enpresak, ekintza positiboak, gidak
Ibon Galagarza

ILUSTRATZAILEA:
IMPRIMAKETA: Gráficas Santamaría, S.A. Bekolarra, 4. 01010 Vitoria-Gasteiz

LEGE GORDAILUA: VI-156/06

AURKIBIDEA

AURKEZPENA	5
1. SARRERA	8
2. HELBURUAK ETA METODOLOGIA	13
3. HIRU EREDU EDO ESPARRU, BI PARAMETRO	14
I. IKUSITAKO ZAILTASUNAK	
4. LAN-ESPARRUA	18
4.1. Lan-esparrua. Ordena sinbolikoa	18
4.2. Lan-esparrua. Antolaketa	21
5. GIZARTE ETA FAMILIAKO ESPARRUA	27
5.1. Gizarte eta familiako esparrua. Ordena Sinbolikoa	28
5.2. Gizarte eta familiako esparrua. Antolaketa	31
6. ESPARRU PERTSONALA	33
6.1. Esparru pertsonala. Ordena sinbolikoa	33
6.2. Esparru pertsonala. Bizi-proiektua	36
II. ESTRATEGIA POSIBLEAK	
7. ESTRATEGIAK	37
7.1. Estrategiak. Ordena sinbolikoa	38
7.2. Estrategiak. Antolaketa	40

III. LABURPEN-TAULAK

8. DIAGNOSTIKO AZKARREKO TAULAK	45
8.1. Lan-esparrua. Ordena sinbolikoa	46
8.2. Lan-esparrua. Antolaketa	48
8.3. Gizarte eta familiako esparrua. Ordena sinbolikoa	55
8.4. Gizarte eta familiako esparrua. Antolaketa	57
8.5. Esparru pertsonala. Ordena sinbolikoa	60
8.6. Esparru pertsonala. Bizi-proiektua	62
9. ZENBAKIZKO TAULAK	63
9.1. Lan-esparrua. Ordena sinbolikoa	63
9.2. Lan-esparrua. Antolaketa	64
9.3. Gizarte eta familiako esparrua. Ordena sinbolikoa	65
9.4. Gizarte eta familiako esparrua. Antolaketa	66
9.5. Esparru pertsonala. Ordena sinbolikoa	67
9.6. Esparru pertsonala. Bizi-proiektua	68

AURKEZPENA

Orientabide hauek, **Berdintasunaren aldeko Enpresak** izena eman diogun euskal enpresa-talde batek egin ditu. Talde hau, **Emakunde** eta **Europako Gizarte Fondoaren** baterako finantzaketa eta bultzadarekin sortu zen, enpresetan emakume eta gizonen arteko berdintasuna lortzeko asmoz.

Enpresa hauek, emakume eta gizonen enpresotan baldintza eta aukera berdinak izatea lortzeko lan egiten ari dira, edozein diskriminazio desagerraraziz eta haietan lan egiten duten pertsona guztien garapen profesionalerako ingurune aproposa sustatuz. Horregatik, Eusko Jaurlaritzak **“Emakumeen eta Gizonen Aukera-berdintasunerako Lankidetzarako Erakunde”** (1) gisa aitortu ditu.

"Hautaketa-prozesu ez diskriminatzailea burutzeko gida" izeneko argitalpena sortu zen 2004. urtean zehar egindako lanari jarraitutasuna emateko, Emakundek 2005. urtean dokumentu hori egiteko guztien zereginaz jardun duen lan-prozesu bat koordinatu du. Gida egiteko eta idazteko, Emakundek Oreberen (2) laguntza izan du, eta bere edukia, Europako esperimentuetan eta taldearen enpresen jardunbide egokietan oinarrituta dago. Horrez gain, urte honetan taldeak egindako

(1) Emakumeen eta Gizonen Aukera-berdintasunerako Lankidetzarako Erakundearen izeneko figura sortzen duen azaroaren 8ko 424/1994 Dekretuak araututako aitortpena.

(2) OREBE. Fernando Oregi Altube. Idazkaritza teknikoa.

lan-saioetan parte hartu duten eta sustapen- eta prestakuntza-prozesuetan adituak direnen ekarpenak jaso dira, generoaren (3) ikuspegia sartzen dutelarik.

Enpresa-taldeak sustapentzat zera jotzen du: lan-prozesuetan eta erabaki-hartzeetarako sarbidea, presentzia eta parte-hartze soziala, baita haietan eta enpresaren ordezkaritza korporatiboan emaitzen erantzukizuna ere. Sustapenaren ikusmolde horrek, modu batean edo beste batean (bitarteko txostenak, ebaluaziokoak, jarduera kalifikatzen dutenak, etengabeko prestakuntza eta trebakuntza, ekipamenduak eta proiektuen zuzendaritza, etab.), enpresan izandako lan-bizitzan zehar pertsona bakoitzaren sustapen eta garapen profisionalean parte hartzen duten pertsona eta erakundearen prozesu guztiak inplikatzeko ditu.

Erakundeetan erantzukizun-maila guztietan, altuenak barne, diskriminatzailea ez den sustapena egiteko orientabide hauek, taldeko enpresek detektatu dituzten **zailtasun posibleak** biltzen dituzte, baita indarririk gabe utzi ahal dituzten alternatibak eta neurriak ere; horrela, sustapenarekin, garapen profisionalekin eta zuzendaritzako lanpostuetara sartzekoarekin zerikusia duten prozesuetan emakumezkoen ohiko baztertzea eta ondorioz gertatzen den enpresen funtzionamendurako eta emaitzetarako kaltea saihestuz.

(3) Amelia Valcárcel Bernardo de Quirós. Oviedoko Unibertsitatea.
Beatriz Cerrato Vidal. IBM.
Isabel Alonso Cuervo. LIKaDI, Formación y empleo.
Claudia Zafra Mengual. Kordobako Aldundia.

Taldeko enpresek uste dute diskriminatzailea ez den sustapena, erakundeen erantzukizun-maila guztietara emakumeak sartzeko aukera ematen duena eta ondorioz haien prestakuntza eta lanbide-trebakuntza altuaren ekarpena, justizia eta erantzukizun sozial gehiagoren gizarte-eskakizuna izateaz gain, lehenengo eta behin **enpresen lehentasunezko behar eta eskari** bat dela, haien produktibitatearen eta kalitatearen hobekuntzan aurrera egiteko.

Dokumentu honetan biltzen diren zailtasun guztiek, ez dute aldi berean jokatzeko eta ez daukate garrantzia berbera erakunde desberdinetan. Eragiten duten faktore posibleen katalogo bat da, eta interesa duen enpresa bakoitzak bere kasuan diskriminatzailea ez den sustapen bat eragotziz jokatzeko ari direnak baino ez ditu identifikatu behar. Horretarako, interesa duen enpresa bakoitzak, lehenengo eta behin, bere zuzendaritzako lanpostuen eta haietan sartzeko mekanismoen ordezkari korporatibo eta erantzukizunen esleipen-prozesuen **diagnostiko** bat egin beharko du, baita bere erakunde emakume eta gizezkoen prestakuntza- eta sustapen-prozesuena ere. Horrela, orientabide hauetan jasotako zailtasun posibleetako zeintzuk ari diren, hain zuzen ere, kasu jakin honetan, eta dagokigun kasuan beharrezkoak diren estrategiak eta neurri zuzentzaileak aplikatu zehaztu ahal izango ditu. Dokumentu honen bukaeran agertzen diren **taulen** xedea, zeregin hori laburtzea eta erraztea da.

Kalitatearen aldeko apustuak, kudeaketaren hobekuntza etengabeak, enpresa-bikaintasunak eta gure erakundeen erantzukizun sozialak, 2005. urtean zehar dagozkigun berdintasun-planak eta guztion gida hau egitera eraman gaituzte. Printzipio horiek euskal enpresa askok partekatzen dituztela jakinda, gonbidatu eta animatu nahi zaitugu orientabide horien ezarpenaren esperientziarekin bat egin dezazuen, zuen

erakundeetan, zalantzarik gabe, izango duten eragin positibo egiaztatuz.

Vitoria-Gasteiz, 2005eko abenduaren 14a

BERDINTASUNAREN ALDEKO ENPRESAK 2005

--

ADOS CONSULTING

BBK

CAJA VITAL-VITAL KUTXA

CDE CONSULTORES

EDE FUNDAZIOA

EUSKAL TRENBIDE SAREA

EUSKO TRENBIDEAK

GUGGENHEIM BILBAO MUSEOA

METRO BILBAO, SA

ZUBIZARRETA CONSULTING

--

1. SARRERA

Dokumentu honek ez dauka gida sakon baten bokaziorik. Taldeko enpresen aurretiazko esperientziatik abiatuz, 2005. urtean zehar, adituak diren zenbait pertsonen laguntzarekin egindako guztien gogoeta jasotzen du, erakundeetan emakumezkoen sustapena eragozten duten diskriminazio posibleen inguruan. Erakundeetan **diskriminatzailea ez den sustapen** bat oztopatu ahal duten zailtasunak jaso nahi ditu, baita aipatutako oztopoak indarrrik gabe uzten dituzten alternatiba batzuk ere.

Diskriminatzailea ez den sustapenez hitz egiteak, lan-munduan sortzen den segregazioaz hitz egitea dakar. **Segregazio profesionala** edo okupazionala bi motatakoa da: Segregazio Horizontala (emakumezkoak zenbait lanbide edo lanbide-erlotan kontzentratzen dira eta gizonezkoak ezberdinak diren beste batzuetan) eta, paraleloki, Segregazio Bertikala (gizonezkoek erabakiak hartzeko lanpostuak hartzen dituzte, baita emakumeen presentzia gehiengoduna den sektoreetan ere). **Segregazio horizontalak** emakumezkoengan eta gizonezkoengan eragina du. Bi kolektiboengan modu ezberdinean eragiten duen arren (emakumezkoak erdeinatuz kuantitatiboki –enplegu-ehunekoak- eta kualitatiboki –enpleguaren sektoreak eta baldintzak), arazo sozial gisa ikusteko joera dago. **Segregazio bertikalak** emakumezkoengan baino ez du eragina, ez baititu gizonezkoak baztertzen. Emakumezkoen arazotzat ikusteko joera dago (4).

Segregazio okupazionalaren mota bi horiek, generoaren rolen bitartezko emakumezkoen eta gizonezkoen **sozializazio** berezitu eta diskriminatzailearen **ondorio** gisa sortzen dira. Pertsona eta hiritar bihurtzen gaituen hezkuntza- eta sozializazio-prozesuak, izatez, bi pertsona-mota berezi eta hierarkizatu bihurtzen gaitu: gizonezkoak eta emakumezkoak; horiek horrela, gure sexuaren arabera **generoaren rol** jakin bat irakasten zaigu. Gizartean rol edo betebeharrak bat eta geure burua ulertzeko modu edo rol bat.

Gizonezkoen generoaren rola, funtsean, hornitzaileen rola da. Gaur egungo gure gizartean, horrek enplegua bere nortasunaren erdian edo ardatzean kokatzen du. Rol horretan,

(4) Sexuaren arabera pertsonak diskriminatzen dituen segregazio bertikalak gain, kuantitatiboki gure gizarteko garrantzitsuena eta gure orientabideen xede dena, beste faktore batzuen araberrako diskriminazioa ere eman daiteke, hala nola: etnia/arraza, adina, orientazio sexuala, urritasuna/ahalmena, erlijioa...

enplegua obligazio bat da, ez da aukera bat. Bizitzan arrakasta eta garaipena lortzeari biziki lotutako obligazio bat da. Behar bezalako gizona izateko derrigorrezkoa den funtsezko osagai bat.

Emakumezkoen generoaren rola, funtsean, zaintzailearen rola da. Rol honetan, nortasunaren ardatza zaintza da, eta ez enplegua. Rol horretan, oinarritzko obligazioa den zaintzaren inguruan antolatzen da bizi-proiektua. Gaur egun, egoera ekonomikoak eta sozialak rol horretan aldaketak eragin ditu. Tradizionalki, enplegua aukera indibidual gehigarria edo osagarria zen. Egun, ordea, emakumeentzat edota bere familia-unitatearentzat emakumeen lanetik datozen diru-sarreen premiak, lana sozialki beharrezkoa den zerbait, ia derri-gorrezkoa dena, bihurtzen ari da.

Lanbideari eta sustapenari dagokionez, generoaren rol horiek egiten dute, esate baterako, familia gizonetzkoen kasuan aldeko zerbait izatea (erantzukizun gehiago, egonkortasun handiago eta sistemarekiko egokitzapen gisa interpretatzen da) eta kontrako zerbait emakumezkoen kasuan (lanera ez agertze handiagoa, denborarik eza, beste lehentasun batzuk izatea, eta abar gisa interpretatzen da). Buru- eta gizarte-eskema horien ondorio makroak, emakumezkoak eta gizonetzkoak lanbide-jarrera desberdinean jartzen ditu: emakumezkoak menpeko posizioetan eta gizonetzkoak, berriz, aginte-posizioetan.

Sozializazio horrek, **gizarte androzentriko** bat sortu du, non gizartearen muina gizonetzkoen jarduera den. Bertan, nagusi diren balio sozialak gizonetzkoen balioak dira, eta emakumezkoen balioek eta jakintzek ez daukate truke-baliorik. Ondorioz, hori gertatzen da gizarte-esparru edo jarduera guztietan, eta bereziki lan-munduan, gizonetzkoen mundua aipatutako gizarte androzentrikoaren generoaren rolen arabera.

Esaten da **gizarte bat aldatzen dela** bere sinboloak, bere eraikuntza sinbolikoak, bere burua ikusteko eta ulertzeko modua aldatzen dituenean. Eta aldaketa zail horrek, erresistentzia gogorrek sorrarazten ditu beti. Dagokigun kasuan, **erresistentzia** nabarmen bihurtzen da generoaren rola bizi-rik irauten badu. Bizirik iraute hori, askotan ez da zuzena eta hitzez hitzekoa izaten, ez du emakumeak hor daudela sozialki onartuta dagoen eskubidea ukatzen, baizik eta haien balioa zalantzan jartzen du (“dagoen tokian dago kuotengatik”...). Emakumeek aurkeztutako prestakuntzari buruzko aldedeko datuak dauden arren, bere gaitasunaz zalantza egiten du eta aitzindaritzan bere gain hartzeko erabakiaz zalantza egiten du. Biologikoki emakume izate hutsagatik, etengabe bere dohainak eta gaitasunak zalantzan jartzen ditu eta, bestalde, bere erabakiaren ondorioak bere gain hartzea zalantzan jartzen du. Egia esan, funtsean, emakumeak lan-munduan haiei dagokien lekutik kanpo daudela pentsatzen jarraitzen dugu, haien lekua zaintzaren esparruan dagoelako, eta hortik kanpo menpeko tokia daukatelako.

Aldaketarekiko erresistentziak, era berean, **gizonezkoek, oro har, zaintzaren esparruan duten erantzukizuna ez dutela beren gain hartzen** adierazten du. Hornitzailearen genero-rolari gogor atxikita, ez dira zaintzaz erantzunkidetzen. Suedian egindako zenbait azterlanetan, zailtasunak, enpleguaren esparruan emakumeen benetako presentzian baino gehiago, afektuei eta zainketei dagokienez erantzukizunaren banaketa desberdinean aurkitzen direla detektatzen da.

Azkenik, argi eta garbi ikusten da **aukera-berdintasuna sexuen arteko gerra batean bihurtzean** datzan erresistentziamekanismoa ere, hala nola: elkar ulertzeko ezintasun bat, etsaigoa eta zer dela-eta jakin gabe gizonezkoen eta emakumezkoen arteko borroka.



Erakundeek diskriminatzailea ez den sustapen bat egin ahal izango dute, haien onurarako erakundeetan eta haien inguruan lan egiten duten pertsona guztien potentzialaren, trebetasunen eta ekarpenen %100a erabiliz, gizarte androzentrikoak haien enplegatuak sozializatzen dituen genero-roletatik datozen erresistentzia diskriminatzaileak eta aurreiritziak gainditu eta horiei aurre egiten badiete baino ez. Haien emaitzetan hainbesteko kaltea duen segregazio okupazional horizontala eta bertikala saihestu ahal izango dute, diskriminatzailea ez den eta bidezkoagoa, berdintasuneko eta eraginkorra den lan-erakunde eta sozializazio bateko eragile aktibo kontzienteki bihurtzen badira baino ez.

Erakundeek hitz egiten dugunean, erakundeen sustapen eta garapen profesionalen aritzen diren **eragile guztiek** hitz egiten ari gara. Diskriminatzailea ez den sustapena eta enpresetan erantzukizuneko lanpostuetarako emakumezkoen sarbidea, ez da emakumezkoen bakarrak dagokien kontua. Haiek ez dira jardule bakarrik. Erakunde gehienetan aurkitzen dituzten zailtasunak oharkabean jartzen dituzten beste eragile batzuk daude. Zailtasun horiek, dokumentu honetan aipatzen dira. Eragile guztien lana da, zailtasun diskriminatzaile horiek gaindituko dituzten alternatibak bilatzea eta ezartzea:

- Langileak, kideak.
- Zuzendaritzako egiturak eta taldeak.
- Enpresak edo enpresaburuak.
- Bitarteko erakundeak: sindikalak, enpresa-mundukoak...
- Instituzio eta administrazio publikoak.

Agente guztiek modu ezberdinean eta maila desberdinetan parte hartzen dute, haien erakundeetan lan egiten duten pertsonen prestakuntza eta garapen profesionalarekin zerkusia duten prozesuetan. Guztiek berriz hausnartu behar dute haien jarduketara eta gaur egun emakumezkoen garapen profesional bidezkoa atzeratzen duen eta erakundeen emai-

tzan onak larriki kaltetzen dituen ereduari neurri alternatibok ezarri behar dizkiote.

2. HELBURUAK ETA METODOLOGIA

Gida honen helburua hauxe da: enpresetan detektatutako diskriminazio-faktore posibleak ordenatzea eta definitzea, honako galdera hau abiapuntutzat hartuta: Zein elementuk eragina dute emakumezkoek zuzendaritzako lanpostuetan gizonetzkoen baldintza-berdintasunean sarbidea izatea zailtzean? Era berean, zailtasun horiei aurre egiteko zenbait orientabide planteatu nahi du, eta azpimarratuz zer egin daitekeen erakundeetatik faktore horiek enpresetan emakumezkoen prestakuntzaren eta trebakuntzaren sustapena eta aprobetxamendua zaildu eta eragotzi ez dezaten, zer egin daitekeen enpresek potentzialak, prestakuntza, zuzendaritzako trebetasunak, ideiak, esperientzia eta lidergo eta erabaki-hartzeko haien prozesuetan biztanleriaren %50aren ekarpenak gal ez ditzaten.

Metodologikoki, orientabide hauek osagarriak diren hiru alderdi eta kapitulu biltzen dituzte, hala nola:

- Emakumezkoek zuzendaritza-karguetarako sarbidea izateko eta sustatzeko erakunde desberdinetan ikusitako **zailtasunak**.
- Horietako bakoitza gainditzeko proposatzen eta erabiltzen diren **estrategiak**, bere ezarpenak ekar ditzakeen abantaila eta arriskuekin.

- **Taulak**, dokumentuaren laburpen erraztua eta erakunde bakoitzaren errealitate zehatzean arazoa erdiratzeko eta bideratzeko aukera emango duen lehenengo diagnostiko azkar baterako tresna. Horietan, ikusitako zailtasunak sartzen dira, baita haietako bakoitzarentzat jarduketa-estrategia posibleak ere.

Interesa duen edozein enpresak dokumentu honetan diskrimina daitezkeen alderdiak aurkituko ditu, eta hortaz, hobetu daitezkeenak, enpresa talde horren irizpideen eta esperientziaren arabera identifikatuta eta definituta egongo dira. Aipatutako alderdietan bere errealitatearen analisisan eta diagnostikoan arreta jarri beharko du, aurkitzeko diskriminazio posible horietako zeintzuk diren, hain zuzen ere, bere kasuan eta egoera berezian jokatzeko ari diren. Gainera, bere analisia eta egokitzapena egiteko jarduketa-estrategia posible batzuk dauzka, bere erakundearen egiaztatutako zailtasunei kontra egiteko.

3. HIRU EREDU EDO ESPARRU, BI PARAMETRO

Metodologikoki, detektatutako diskriminazio-faktore desberdinak haien jatorri eta jarduketaren hiru esparru edo eremutan elkartu ditugu. Hiru esparru horiek, bere artean elkarlotuta eta elkarren artean komunikatuta daude, eta enpresetako pertsona guztiak eta haien jarduerak –jarraitutasunaren konponbiderik gabe– garatzen dira:

- Lan- eta lanbide-esparrua.
- Gizarte eta familiakoa.
- Pertsonala.

Hiru eremu horietan, ikusitako faktoreak, lan-munduan emakumezkoen segregazio bertikala eta diskriminazio-faktore posibleak, aztertzeko oinarritzko bi parametroak definitzen dira eta sinergikoki funtzionatzen dute:

- Lanaren antolaketa enpresetan.
- Egiten duten emakumezkoen eta gizonezkoen ordena sinbolikoa edo pentsamoldea.

Bi parametro horiek, halaber, praktika diskriminatzaileei aurre egiten dieten eta enpresetan diskriminatzailea ez den sustapen bat lortzeko ekintzak eta alternatibak martxan jarri ahal izateko beharrezkoak diren bi jarduketa-jarraibide nagusiak dira.

Ikusitako zailtasunetako batzuk, hiru esparruetan adierazten dira (bai ordena sinbolikoan eta bai antolaketan) eta guzti horietan kontzienteki jasotzen dira, dagokion atalaren ñabardurekin eta ezaugarriekin konnotatuz. Errepikakor samar izateko arriskua izan arren, uste dugu garrantzitsua dela azpimarratzea eremu desberdinen eta garapenaren arteko harremana eta faktore berberak (sineskera sinboliko bat, esate baterako) hiru eremuetan eta lan-antolaketaren ordenean izan ditzakeen inplikazioak.

1. LAN- ETA LANBIDE-ESPARRUA: Enpresaburuen elkartearen esparrua da, jarduten duten eragile desberdinek (enpresaburuarak, langileak, sindikatuak, etab.) lan-jarduera eta bere produkzio-prozesu guztiak antolatzen eta egiten dituen.

Enpresen ikuspuntutik berezkoa eta espezifikoa den jarduketaren eremu horretan, diskriminatzailea ez den sustapenerako oso garrantzitsuak diren honako faktore hauek aurkitzen ditugu: Irizpideak, mekanismoak eta sustapen-praktikak, enpresaren igurikimenak eta beharrak, lanpostuen definizioa, sindikatuen lehentasunak, lankideen ekintza, zuzendaritza-estiloak eta estilo komunikatiboak, dedikazioa eta prestutasuna erantzukizuneko lanpostu bakoitzarentzat, karrera garatzeko estimulua eta motibazioa, gerta daitekeen jazarpen sexista, etab.

2. GIZARTE ETA FAMILIAKO ESPARRUA: Familia- eta gizarte-antolaketa esparrua da, jarduten duten eragile desberdinek (gizonezkoak, emakumezkoak, familiak, ikastetxeak, elkarteak, instituzioak, komunikabideak, etab.) prestakuntza pertsonalari eta hiritarren sozializazioari buruzko prozesuak, lanbide-trebakuntza eta prestakuntza eta, birziklatzea eta lan-birmoldaketa, eta enplegatutako pertsonen eguneroko mantentzea eta prestaketa antolatzen eta egiten dutena, lan- eta lanbide-jardueraren ikuspuntutik.

Gizarte eta familiakoa den kultura horrek, bere langileen enpresa-errendimendurako oso garrantzitsuak diren alderdiak barne hartzen ditu, hala nola: bizitza eta lana bateratzea, gizarte-zerbitzuak eta soziokomunitarioak, erakundeen baliabideak, gizarte-eragileak eta elkarteak, sozializazioa eta erreferentziazko ereduak, gizarte-presioa berau aldatzeko edo erresistentzia egiteko, pertsonen zaintza, gizarte-bizitza, etab.

3. PERTSONALA: Antolaketa pertsonalaren esparrua da (nortasuna eta bizi-proiektua eraikitzea), bertan pertsona bakoitzak (gizonezkoa eta emakumezkoa) bere burua ulertzen du, bere bizitzari zentzua ematen dio, antolatu egiten du eta bere bi-

zitza egiten du; gainera, bere prestakuntzaz eta lanbide-tre-bakuntzaz, bere lan-jardueraz eta lanbide-garapenari dago-kionez dituen nahiez eta igurikimenez erabakiak hartzen ditu, lan- eta lanbide-jardueraren ikuspuntutik.

Esparru horretan, enpresen langileen errendimendurako oso garrantzitsuak diren alderdiak aurkitzen ditugu, hala nola: Enpresetan nola ikusten eta kokatzen diren emakumezkoak eta gizonezkoak, sozializazioa eta trebetasun sozialak, nortasuna eta oreka pertsonala eraikitzea, geureganatutako sineskerak eta rolak, garapen pertsonal eta profesionalerako planak, etab.

Generoaren rolen ordena sinbolikoan (gizonezkoak hornitzaileak eta emakumezkoak zaintzaileak) oinarritzen diren **hiru esparru edo eremuen alderdiak**, berdintasunezkoagoak diren balioak aldatzeari aurre egiten diote, eta emakumezkoen diskriminazio bertikala iraunarazten, birsortzen eta justifikatzen dute.

Hiru esparruen faktore horiek, ez bakarrik lan-esparrukoak, enpresetan eragina izan dezakete eta egiaz eragina daukate, diskriminatzailea ez den sustapen bat oztopatuz. Faktore guztiak, haien ekintza-esparru edo eremua edozein dela, erakundeen sustapen-prozesuetan zuzenean eragina daukate.

Enpresetatik, horiek moztu ahal dira eta moztu behar dira, ez bakarrik lan-esparrukoetan. Hori haien lehenengo eta oinarritzko jarduketa-esparrua izan arren, esparru pertsonala zein gizartea eta familiakoa saihestuz enpresak haien sustapenetan esparru horien faktore diskriminatzaileak iraunarazten egongo dira. Haien instalazioetan lan egiten duten pertsona bakoitzarekin egunero haietan sartzen diren faktoreak. **Errealitate horri begiak ixteak, enpresei haien emakumezko gehienen eta gizonezko batzuen prestakuntzaren eta ekar-**

penen aprobetxamendua hobetzeko aukerak murriztuko dizkie, zuzendaritzako erantzukizunak eta erabakiak hartzean.

I. IKUSITAKO ZAILTASUNAK

4. LAN-ESPARRUA

Jarraian, lan-esparruan hautemandako diskriminazio-faktore posibleak edo zailtasunak biltzen ditugu. Oztopo bakoitza aipatzearekin batera, taldeak adostutako definizioa eta ego-kitzat jo den zenbait azalpen osagarri adieraziko dira.

4.1. LAN-ESPARRUA. ORDENA SINBOLIKOA

Erakundeetan, oro har, inplizituki eta inkontzienteki, jarduten duten eta generoaren estereotipoetan eta aurreiritzietan oinarrituta dauden sineskeriei, suposamenduei eta iritziei dagokio.

OZTOPOA

DEFINIZIOA

AZALPENA

1. Dedikazio osoaren mitoa.

Emakumezkoek beti zaintzari, etxeari, familiari... lehentasuna ematen diotenaren eta lanari dedikazio osoa ematen ez diotenaren ustea. Aitzitik, gizezkoak dedikazio osoko enplegurako baliagarriak direla uste da.

Sineskera horrek, hautatu beharko balitz, emakumezkoek beti familia aukeratuko luketela eta lana sakrifikatuko luketela; gizezkoek, aldiz, guztiz kontrakoa egingo luketela aintzat hartzen du. **Egia esan, emakumezko guztiak ez dute beti "familia" aukeratzen, eta gizezko guztiak ez dute beti "lana" aukeratzen.**

2. Dagoeneko lortutako berdintasunaren ispilatzea.

Dagoeneko berdinar garenaren ustea, jadanik legeak diolako, eta diskriminazioa lehen gertatzen zelako, eta ez orain.

Sineskera horrek, aukera-berdintasuna berez heltzen dela, modu natural batean eta, hortaz, emakumezkoak zuzendaritzako lanpostuetara heltzea denbora kontua baino ez litzatekeela izango suposatzen du. **Sustapenean benetako berdintasuna, inplikaturako pertsonak hori lortzeko lan egiten badute baino ez da helduko.**

3. Desberdintasunak emakumezkoen eta gizezkoen aitopenean eta balorazioan.

Esan eta egin bereber, ezaugarriak eta trebetasunak, etab. balorazio desberdina ematen zaie, egiten dituen gizezkoak edo

Paraleloki, sineskera horrek lan-munduan emakume baten ezaugarriak edo akatsak emakumezko guztiak, salbuespenik gabe,

emakumezkoa dela kontuan hartuta; beraz, eragilea gizonezkoa baldin bada emakumezkoarena baino balio, aitorten eta ospe handiagoa izango du.

esleitzeko ohitura dauka: "emakumea izan behar zuen"; gizonezko baten kasuan, berriz, kasu berezizat jotzeko ohitura dago. **Emakumezkoak eta gizonezkoak haien trebetasunen eta jarduketan arabera baloratu behar dira, inolako aurreiritzi eta estereotiporik gabe.**

4. Gaitasun teknikoaren mitoa.

Emakumezkoek esparru teknikoetan, teknologikoetan, informatikoetan... ikasteko aukerarik eta sortzeko gaitasunik ez dutenaren ustea. Ezgai izango lirateke haien izaeragatik. Aitzitik, gizonezkoek berez arlo eta eginkizun horiek egiteko dohainak izango lituzkete.

Sineskera horrek, egiaztatutako desberdintasun biologikoetara, eta zientifikoki egiaztatu gabeko suposatutako desberdintasun neuro-psikologikoetara jotzen du, tratu-diskriminazioak eta aurreiritzi sozialak justifikatzeko. **Aurreiritziak, aurreiritziak baino ez dira. Diskriminazioak ez dauka justifikaziorik.**

5. Gizonezkoen zuzendaritzako estiloen eta estilo komunikatiboen lehenetsuna eta bere unibertsalizazioa eta eredu bakar gisa.

Gizonezkoen sozializazioarekin ikaskuntzak eta trebetasunak, gizonezkoen genero-rolen balioak enpresaren zuzendaritzako eta lidergoko neurri unibertsal bakarrean (lehiakortasuna, asertibitatea, proaktibitatea, espezializazio funtzionala, analisia, prozesu

Gaur egun, punta-puntako enpresen lidergoaren errealitatea, eta "management" delakoaren joerak eta azterlanek gizonezkoen ohiko roletik urrundutako lidergo-profilak adierazten dituzte, tradizionalki emakumezkoenak diren balio eta ikaskuntza asko

teknikoak, helburuak,
boterea, agintea, etab.)
bihurtzen dituenaren ustea.

(lankidetzeta, entzutea,
erabakia, funtzionalitate
asko izatea, sintesia, giza
prozesuak, baliabideak,
agintaritzea, kontrola, etab.)
erantsiz. **Emakumezkoen
rolarekin erlazioaturiko
estiloek erakundeei balioa
dakarte.**

4.2. LAN-ESPARRUA. ANTOLAKETA

Erakunde askoren lan-baldintzei, egiturazko baldintzei eta baldintza funtzionalei dagokio.

OZTOPOA

6. Erabateko
prestutasunaren exijentzia.

DEFINIZIOA

Erakunde askotan,
erantzukizun eta
zuzendaritzako lanpostuek
urteko 365 egunetan 24
orduko prestutasuna
berekin izatea exijitzen da;
eta horrek, aipatutako
lanpostuak dauzkaten
gizonezkoen zaintzan
erantzukidetasuna
mugatzten du, eta zaintzaz
arduratzen diren
emakumezkoei (eta
gizonezkoei) lanpostu
horietarako sarbidea izatea
murrizten die.

AZALPENA

Normalean, praktika honek
esparru eta ordutegi
informaletan, lanaz
kanpokoetan eta abarretan
erabakiak hartzeko
praktikarekin eta ohiturekin
zerikusia dauka. **Erabateko
prestutasun totalak
erakundeari ez dio
errentagarritasun
handiagoa bermatzen,
pertsonen bizi-oreka bai,
ordea.**

7. Adiskidetzeko neurrien falta.

Sektore eta enpresa askok, lehen industria-iraultzatik (produkzio-katea) eta gizarte-antolaketa androzentrikotik (gizonezkoak fabriketan eta emakumezkoak etxean) hartutako ordutegiak eta lan-antolaketak dituzte, gaur egungo benetako beharretara eta euren inguruko gizarte- eta familia-errealitatera egokitu gabe. Horren ondorioz, adiskidetzeta ez dago presente gizonezko gehienetan lan-bizitzan, ezta haiek kontrolatzen dituzten antolaketa alderdietan ere (agendak, negoziazio kolektiboak, programazioak, ordutegiak...).

Erakundeek, oro har, pertsona orok duen bere bizitza eta bere lana bateratzeko duen beharra alde batera uzteko ohitura daukate, haien lan egiten duten emakumezkoek eta, batez ere, gizonezkoek erakundearen exijentzietara moldatzeko aukera emango dioten borondatezkoa edo ordaindua den azpiegitura bat (emakumezkoak gehienetan) izango dutela ziurtzat jotzen. Ondorioz, emakumeentzako kaltea edo desabantaila bere sustapen eta garapen profesionalari dagokionez bikoitza da: lana eta familia-bizitza bateratu behar dituzte eta, gainera, sarritan ez dira bertan egoten prestakuntza, sustapena eta erabakiak hartzen diren momentuetan. **Adiskidetzeko neurriek, erakundeeko pertsona guztien gaitasunen aprobetxamenduaren eta euren motibazioaren alde egiten dute.**

8. Emakumeentzako motibazio eta estimuluaren falta.

Erakunde askotako sustapen-prozesuetan, deialdiak orokorrak ("emakumeentzat ere")

Askotan, lidergo eta zuzendaritzako lanpostuak uko egite pertsonalen eta familiarren bide gogor

izan arren, emakumezkoak ez dituzte motibatzen, ez dira gonbidatuak izaten edo ez zaieadore ematen; aitzitik, gizonen giro bazterzaile bat sortzen da emakumezkoak aurkeztuko ez direla (aurkeztu nahi ez dutela) ziurtzat jotzen duena. bezala aurkezten dira, bere ikasketetatik harago doan bizi-proiektu bat izan nahi duenarentzat egokia ez dena karreratik. **Gizonezko askori gertatzen zaien bezala, emakumezko askok erakundeetan lidergo eta erabakiak hartzeko lanpostuak izan nahi dituzte.**

9. Oso gardena eta oso objektiboa ez den sustapena.

Enpresa askotan, ez dago karrera garatzeko politikarik, ezta zuzendaritza sustatzeko eta berritzatzeko irizpide sistematizaturik ere. Beharra sortzen denean, zuzendaritza hurbilen dagoen inguruko arteen egokiena den pertsona aukeratu eta izendatzen da, eta inguru horretan, oro har, ez da emakumezkorik izaten. Askotan, kasu hauetan, sustapen urria elkarriketa informalen eta "atzamarraz" egindako izendapenen bitartez egiten da, horrek enpresari dakarkion objektibotasunaren eta potentzialtasunen galerarekin. **Erakundeentzat errentagarriagoa da, bertan lan egiten duten pertsona guztiak, emakumezkoak zein gizonezkoak, sustapena egiterakoan kontuan hartzea.**

10. Erabakitze esparru informalak eta bazterzaileak.

Erakunde askotan, ez da bilerarik eta erabakiak hartzeko formalki ezarritako momenturik izaten, edo hauek existitu arren, askotan gizonen erabakiak alde aurretik edo ondoren hartzen dituzte, Erakunde batek egiaztatzen badu lasaia diren giro edo egoera jakin batzuek (bazkariak, esaterako), kasu batzuetan erabakiak hartzea errazten dutela, aipatutako erakundeak **erabakiak hartzean, haien kargu edo**

haien arteko harreman informaletan, erakundea bertan ez dauden pertsonen ekarpenez eta irizpidez etekina ateratzeko aukerarik eman gabe.

eginbeharragatik, formalki inplikatura dauden pertsona guztiak daudela ziurtatu beharko luke. Nolanahi ere, gomendagarria izango litzateke praktika horiek ahalik eta gutxien egitea.

11. Zuzendaritzako profilen definizioa, ereduaren unibertsalizazioa eta gizezkoen rolean oinarrituta.

Askotan, erakundeek zuzendaritzako lanpostuen profilak gizezkoen sozializazioarekin eskuratutako ikaskuntzak eta trebetasunak bakarrik kontuan hartzen definitzen dituzte, aipatutako genero-rol horren balioak neurri unibertsal eta enpresaren zuzendaritzarako eta lidergorako eredu bakarra (lan lehiakorra, lidergo hierarkikoa, kontrol xehatua, prozesu operatiboak, garaipena lortzeko helburuak, aginte-katea, etab.) izango balira bezala.

Ondorioz, emakumezko gehienek gizezko gehienek baino askoz zailtasun gehiago daukate eskutatutako profila eskuratzeko. Hori ez litzateke gertatuko, “management” delakoaren gaur egungo azterlanen gidaleroei jarraiki, **lidergorako profilak tradizionalki emakumezkoenak diren balioak eta ikaskuntzak sartuz** egingo balira, **enpresaren zuzendaritzarako erabilgarriagoak eta baliagarriagoak direlako (lan kooperatiboa, elkarlana, lanaren kalitatea, enpatia, klima baikorra, etab.).**

12. Antzinasuna baloratzea, enpresaren merezimendurik handiena bezala.

Erakunde askotan, zuzendaritzako lanpostuak antzinasunekin eta gehiegizko esperientziekin eta pertsonen ikaskuntzarekin eta trebakuntzarekin edo bete

Praktika horiek, emakumezkoei konparatiboki eta bereziki kalte egiten diete, oro har, arrazoi historiak direla-eta, erakundeetan antzinasun gutxiago izaten dutelako.

beharreko eginkizunaren garapenarekin zerikusirik ez dutenekin markatzen dira; zenbait kasutan antzinasuna beste edozein balorazio meritokratikoren aurrean jarriz.

Antzinasuna kasu bakoitzean baloratu behar da, etorkizuneko eginbehar eta erantzukizunarekiko ekarpena kontuan hartuta.

13. Sustapenaren kontrakoa den enpresa-kultura.

Erakunde askok, erantzukizun eta zuzendaritzako lanpostuetan sartzeko eta sustatzeko aukera gutxi begiesten dituzte.

Kasu horietan, ohikoa zuzendaritzako aldaketak ez izatea da. Aurreikustea eta prestatzea merezi ez duten sustapenak salbuespen puntualtzat jotzen dira. **Erakundeek haien zuzendaritzako ordezkioak prestatu eta aurreikusi behar dituzte, gutxi badira ere; eta horrez gain, trebetasunen, eginkizunen eta merezimenduen arabera deszentralizatzaileak diren ordezkaritza korporatibo eta erantzukizun desberdinak modu eraginkor eta motibagarrian ezarri behar dituzte.**

14. Etengabeko prestakuntzarako eta trebakuntza eta hobekuntza teknikorako sarbidean dauden desberdintasunak.

Erakunde batzuetan, ez da ikastaroen berri ematen, gizonezkoak eta emakumezkoak ez dira modu berean motibatzen, bultzatzen eta ez da haietara joatea modu berean

Errealitateak eta emakumezkoen alde zurretiko benetako prestakuntzaren gaur egungo datuak, praktikak horien oinarriarekin kontraesanetan daude. Gaur

errazten. Emakumezkoek lehenago inoiz egin ez dutela aitzakiatzat jarriz edo nahi izango ez dutela, ez zaiela gustatzen, handina hi horiek ez dituztela, eta abar faltsuki aurreuposatuz, hobekuntza eta aukera esparru horietatik baztertuak izaten dira.

egun, familietan, ikastetxeetan eta lantokietan zailtasunak eta aurreiritziak egon arren, prestakuntza eta trebakuntza teknikoak daukaten emakumezkoak daude.

Beharrezkoa da benetako datu estatistikoak kontuan hartzea eta ez oroitzen historiko estereotipatua.

15. Enpresek haietan lan egiten duten pertsonetik erantzukizun sozialaren falta.

Erakunde askok, haien lehenengo erantzukizun soziala euren enplegatuen ongizatea dela, beren instalazioetan lan egiten duen gizartearen ongizatea, ahaztu egiten dute, pertsona horiek produkzioaren, enpresaren kostuaren parametro ekonomikoaren baliabide edo tresnaren kategoriara doilorki beheratuz.

Enpresek ingurumenarekin eta gizartearekin daukaten erantzukizun soziala, beren ingurumenarekin eta euren gizartearekin hasten da: **haien enpleguak, erakundeko pertsonen bizitza- eta lan-baldintza duinak.**

16. Gehitze urria negoziazio kolektiboetan.

Oro har, negoziazio kolektiboan eragile eta prozesuek ez dute lehentasun gisa emakumezkoen lan-baldintzen hobekuntza eta lantokietan berdintasunaren sustapena beren gain hartu. Eta are gutxiago, zuzendaritzako lanpostuei dagokionean.

Segregazio bertikala ageriko egiten ez denez, berau berregiten laguntzen dute. **Negoziazio kolektiboan, emakumezkoen prestakuntza eta diskriminatzailea ez den sustapenean hobetzeko eta aldatzeko faktore garrantzitsu bat izan daiteke.**

17. Emakumeek pairatzen duten sexu-jazarpena.

Jazarpen-kasuek, jasaten duenaren autoestimuan eta bere lan-kolektiboan eragin handia izaten dute, bereziki, emakumezkoengan, haien harremanak, errendimendua, inplikazioa eta lan-sustapena negatiboki baldintzatuz.

Bestalde, frogatuta dago, batzuetan, jazarpenaigoera posibleekin xantaiari lotuta dagoela.

Oro har, arrisku eta defentsa-gabeziaren sentsazioa gehitzen duen jarraibideen, irizpideen eta jarduteko protokoloen gabeziarekin batera dator.

Erakundearen esparru maskulinotua, isilpeko eta "delikatuenetan", hain gardenak eta arautuak ez direnetan jazarpenaren aukera handiagoa izateko susmo hutsak, baita igoeragatik sexu-ordainen exijentziaren sumoak ere, emakumezkoak horietara iristen saiatzea atzeratzea edo uztea eragin dezake, euren karrera profesionala zailduz. **Susmo txikiena ikustean jazarpenarena urkako bermeak nahitaezkoak dira, diskriminatzailea ez den sustapenerako.**

5. GIZARTE ETA FAMILIAKO ESPARRUA

Jarraian, gizarte eta familiako esparruan hautemandako diskriminazio-faktore posibleak edo zailtasunak biltzen ditugu. Oztopo bakoitza aipatzearekin batera, taldeak adostutako definizioa eta egokitza jo den zenbait azalpen osagarri adieraziko dira.

5.1. GIZARTE ETA FAMILIAKO ESPARRUA, ORDENA SINBOLIKOA

Erakundeetan, oro har, inplizituki eta inkontzienteki, gizarte eta familiako esparruan jarduten duten eta generoaren este-reotipoetan eta aurreiritzietan oinarrituta dauden sineskerei, suposamenduei eta iritziei dagokio.

OZTOPOA

DEFINIZIOA

AZALPENA

18. Familiaren erantzukizuna emakumezkoen soilik dagokienaren ustea.

Zaintzaile gisa emakumezkoen genero-rola bere gain hartzen duenaren ustea. Ondorioz, emakumeek lidergoa eta lan-erantzukizunak hartzen dituztenean, lehentasunarekin zerikusia duten gatazkak sortzen dira eta emakumeak errudun sentitzen dira.

Sineskera hori indartu egiten da, ingurunekeo gizarte eta familiaren presioarekin, askotan, emakumezkoen genero-rola bere gain hartuz, horien karrera profesionala etxearen uztea eta betebeharrak ez betetzea interpretatzen duelako. **Familia-erantzukidetasuna nahitaezkoa da, diskriminatzailea ez den sustapenerako.**

19. Lanaren erantzukizuna gizonezkoen soilik dagokienaren ustea.

Hornitzaile gisa gizonezkoen genero-rolak bere gain hartzen duen sineskera, beharrezkoa eta nahitaezkoa den zaintzaren esparrutik kanpo. Zaintza hori behar dute; beraz, horretaz arduratzeko beste norbait bilatzen dute, beste

Sineskera horren arabera, emakume zaintzaileak bizitza publiko hornitzailearen ibilbidearen eta gorabeheren bitartez bizi behar du; horrela, berak zaintzen dituen pertsonen bizi-proiektuen arrakasta bere arrakasta bihurtzen da.

20. Emakumezkoen sustapenaren balorazio eta motibazio baxua.

Jarduera eta esparru batzuei uko eginez.

Emakumezkoen enplegua eta diru-sarrerak bigarren mailakoak eta familia-taldeko gizona koaren osagarriak direnaren ustea. Hortaz, ez da ulertzen sustapenekin, igoerekin, konpromisoekin eta lan-erantzukizunekin "bizitza konplikatze" beharra ezta nahia ere.

Erakundeetan lan egiten duten emakumezkoen zifrak eta orokor bihurtzen ari den errealitate ekonomiko eta familiarra, oinordetzan hartutako estereotipo horietatik erabat aldentuta daude.

Gizarte eta familiako sineskera horren arabera, emakumezkoen lan-jarduerak zatikakoa, aldi baterakoa, erraza, eta, batzuetan, entretenimendu bat izan daiteke eta izan behar du, oso zorrotza ez den zerbait, behar denean baino ez dena egingo eta garrantzitsua dena (zaintza) egiteko denbora uzten badu. Horrek guztiak edozein sustapen eta garapen profesionalerako motibazioa galarazi eta ezeztatzen du. **Emakume askok erakunde askotan gehienezko erantzukizunak garatzen dituzte dagoeneko, eta askok gehiagok etorkizunean egin nahi dituzte eta horretarako prestatzen ari dira.**

21. Emakumezkoen agintearen aitorpenik eza.

Emakumezkoek lan-munduan agintzen eta erantzukizunak beren gain hartzen ez dakitenaren ustea. Sineskera horrek, gainera, gizona esaten duenak emakumezko guztiek edo emakumezko onenak esandakoak baino balio handiagoa izango duela bere gain hartzen du. Ondorioz, gizona askok, praktikan, ez dute emakumezko baten buruzagitza onartzen eta boikot egiten diote.

Sineskera hori, gizona ere ez dakitela ezer eta zaintzaren esparrurako ez direla arduratsuak edo fidagarriak dioen aurreiritzi simetrikoarekin justifikatzen da. Gaitasunik ez hori, gizona askok jorratzen dute, etxeko familia-bizitzan inplikatu gabe jarraitzeko. **Erakundeetan eguneroko esperientziak eta familiaren errealitate hasiberriek, aurreiritzi horiek ezeztatzen dituzte.**

22. Desberdintasun biologikoen mitoa, lanaren eta erantzukizunen sexu-banaketaren sistema justifikatzen duen "oinarri natural" gisa.

Desberdintasun biologikoen sexuaren arabera diskriminazioa justifikatzen dutenaren ustea. Hau da, emakumezkoen eta gizona artean dagoen hezkuntza, sozializazio, eskubide, aukera, lan, erantzukizun, lan-baldintza... desberdinak justifikatzen dituzte.

Mito horren arabera, emakumezkoek, haien prestakuntza, trebakuntza eta garapen profesionala alde batera utzita, enpresaren zuzendaritza eta lidergoan aritzeko gaitasunik ez dute, emakume (biologikoki, kromosomikoki) izate hutsagatik. **Eguneroko hezkuntza-esperientziak buru-aurreiritzi biologizista horiek ezeztatzen ditu.**

5.2. GIZARTE ETA FAMILIAKO ESPARRUA, ANTOLAKETA

Familia askoren eta haien gizarte-inguruneen bizi-baldintzei eta gizarte eta familiako harremanei dagokio.

OZTOPOA

DEFINIZIOA

AZALPENA

23. Bizitza pertsonala, familiarra (bereziki pertsonen zaintza), soziala eta lanekoa bateratzeko baliabide sozialen falta.

Gizarte-antolaketa ez dauka bizitzaren esparru guztietan autonomia pertsonala ahalbidetzeko behar besteko egitura eta zerbitzu soziokomunitarioak, familia-unitateko pertsonak (normalean emakume bat) lan hori egitera, bizitzaren beste esparru batzuen kalterako, jotzeko beharrik gabe.

Ondorioz, gaur egun, zaintza gehienak familian egiten dira, familiako emakumeek egiten dituzte: amonak, amak, izebak, alabak... , horrek lan-esparruan haientzat dakartzan ondoriozko desabantailekin (haien gurasoekiko, senarrekiko, anaiakiko, seme-alabekiko...).
Zaintzan inplikazio soziokomunitarioak bakarrik bermatuko du diskriminaziorik gabeko sustapena.

24. Oro har, gizonezkoen aldetik adiskidetzeko neurriak ez erabiltzea.

Familia gehienetan, gizonezkoek haien enpresetan egon daitezkeen adiskidetzeko neurriak ez erabiltzeko joera dago. Hori dela eta, bateratzea haien familietako emakumeen

Gizonezkoek emakumezkoek haien gizarte eta familiako inguruneaz egiten duten erabilerarekin pareka daitezkeen terminoetan haien enpresetan dauden neurriak erabiltzen badituzte

esku geratzen da, prestakuntzaren eta sustapenaren ikuspuntutik horrek haientzat dakarren desabantailarekin.

bakarrik, aipatutako ingurunean egoera bidezko bat eta diskriminatzailea ez dena emango da. **Zaintza eta bateratzea gizonezkoen kontua ere denean, lanbide-sustapena emakumezkoen kontua ere izan ahalko da.**

25. Erantzukizuna eta lidergoa duten emakumeen erreferente eta ereduak falta.

Gizarte-antolaketa ez ditu zuzendaritzako emakumezkoak ikusgai egiten (bereziki, komunikabideak, ezta haiek dituzten erakundeek ere). Hortaz, emakume gutxi egoteaz gain, daudenak ezkutatu eta estereotipatu egiten dira. Oro har, komunikabideek iraganeko genero-rolak errepikatzen jarraitzen dute, langile eta zuzendari diren emakumeen gaur egungo errealitate anitza erakutsi beharrean, eta aparteko egoeren banako salbuespen batzuk aurkezten dituzte, protagonistentzat kostu altua dutenak.

Praktika sozial eta komunikatibo horiek, emakumezkoek zuzendaritzako eta lidergoko karguetan dauden emakumeak ezagutzea zailtzen dute; haiekin identifikatu ahal dira, imajinatu, imitatu ahal dituzte... Eta gizonezkoek liderrak eta zuzendariak diren emakumezkoak ezagutzea, onartzea, baloratzea eta ohitzea ere zailtzen dute. **Erreferente arrakastatsuak ezagutzea, nahitaezkoa da emakumezkoen proiektzio pertsonal eta profesionalerako.**

26. Emakumezkoen eta gizonezkoen karrera profesionalarekiko familia-laguntza desberdina (ekonomia, dedikazioa, motibazioa, igurikimenak...).

Genero-rolak agintzen duen familietan, familiak lehenasunezkoa den gizonezkoen karrera profesionalari laguntza ematen dio, eta

Gizarte eta familiako egitura hauetan, emakumezkoak gizonezkoaren karrera profesionalaren alde egitea espero da, baina ez da gauza bera espero emaku-

emakumearen garapen profesionalerako zama edo oztopo bat da, bere kasuan bigarren mailakotzat eta osagarritzat hartzen delako.

mezkoaren karrerarekiko. Familia-nukleoko pertsona guztien balorazioak eta berdintasunezko tratuak, haien gaitasunen arabera euren lan- eta lanbide-garapena ahalbidetzen du.

6. ESPARRU PERTSONALA

Jarraian, esparru pertsonalean hautemandako diskriminazio-faktore posibleak edo zailtasunak biltzen ditugu. Oztopo bakoitza aipatzearekin batera, taldeak adostutako definizioa eta egokitza jo den zenbait azalpen osagarri adieraziko dira.

6.1. ESPARRU PERTSONALA. ORDENA SINBOLIKOA

Erakundeetan, oro har, inplizituki eta inkontzienteki, esparru pertsonalean jarduten duten eta generoaren estereotipoetan eta aurreiritzietan oinarrituta dauden sineskeriei, suposamenduei eta iritziei dagokio.

OZTOPOA

27. Emakumezkoek soilik familiaren erantzukizuna eta pertsonen zaintza hartzea.

DEFINIZIOA

Emakume gehienek, barneratu eta beren gain hartu dute, aukera pertsonal bat izango balitz bezala, zaintzaileen genero-rola, lehentasunezko gisa. Horrek, garapen pertsonala eta bizi-proiektua familiaren zaintzara murriztea dakar, gainerako bizitza-esparruak tartean sartutako pertsonen bitartez edo zuzenean noizbehinkako, aldi baterako, behin-behinean eta arrotz bat bezala biziz.

AZALPENA

Sineskera horren ondorioz, emakumeek uko egiten diete laneko egonkortasunerako, hobekuntzarako eta sustapenerako beharrezkoak diren prestakuntzari eta ikaskuntzei, familiaren hornitzailearekiko mendekotasun ekonomikoko egoera bat sortuz, emakumeen lan-garapena eta inplikazioa negatiboki baldintzatzen dituen. **Gure gizartearen gaur egungo datu emankor eta familiarrek, lanaren gizarte-banaketa horren partaide izatea ezeztatzen dute.**

28. Gizonezkoek familiaren erantzukizuna eta pertsonen zaintza bertan behera uztea.

Gizon gehienek, barneratu eta beren gain hartu dute, aukera pertsonal bat izango balitz bezala, hornitzaileen genero-rola lehentasunezko gisa. Horrek, garapen pertsonala eta bizi-proiektua lan-esparrura murriztea dakar, gainerako bizitza-esparruak tartean sartutako pertsonen bitartez edo zuzenean noizbehinkako, aldi baterako, behin-

Sineskera horren ondorioz, gizonek beharrezkoa den familiaren bizikidetzara, zaintza eta egonkortasuna (etxearen ardura, irakaskuntza, osasuna, zainketa pertsonalak, afektibitatea...) bermatzen duten prestakuntza eta ikaskuntzak dituen edo eskuratzen dituen pertsona bat (normalean emakumea) bilatzen dute. **Gure**

-behinean eta arrotz bat bezala biziz.

gizartearen gaur egungo datu produktibo eta pertsonalek lanaren gizarte-banaketa horren partaide izatea ezeztatzen dute.

29. Emakumezkoek eta gizonezkoek ezagutza eta esperientzia jakin batzuk eskuratzea zailtzen duten aurreiritziak. Bereziki, emakumezkoek zuzen daritza-lanetan aritzeko duten gaitasunari dagokionez.

Gizonezko eta emakumezko askok barneratu eta beren gain hartu dute muga genetikoaren mitoa, emakumezkoengan "berezkoa" dena ikaskuntzetarako, zereginak, erantzukizunak, karguak... teknikariak zuzendariak, enpresari buruzkoak politikoak, etab., alor eta eginkizun horietarako ondoriozko "blokeoarekin".

Eguneko esperientziak, "gizonezkoak bezala hezitako" emakumezko batzuek aipatutako gaitasunak eta trebetasunak badiituztela aitortzera daramatza pertsona asko; eta horrek, emakumezkoen eta gizonezkoen predeterminazio biologizista ezeztatzen du, gizarte-hezkuntzako baldintzapenaren eta posibilitismoaren mesederako.

Zuzendaritzako lanbide-trebakuntza banakako ezaugarrien, lan-ibilbidearen eta jasotako prestakuntzaren emaitza da.

30. Emakumeen autoestimu eta motibazio baxua, lidergo eta erantzukizuneko lanpostuetan sartzeko.

Emakume askok, zaintzaren esparrutik kanpo dituzten gaitasunak, aukerak, jakintzak eta emaitzak etengabe zalantzan jartzen dituzte. Zalantza sistematiko horrek, lan-konformismora, inhibiziora eta igoerari, sustapenari eta lan-

Autoestimu baxu hori, aurrerago aipatutako mitoak eta aurreiritziak onartzearen, gizonezkoak eta emakumezkoak hezi eta bizi diren hezkuntza eta sozializazio diskriminatzailearen ondorio da. **Erakundeetan**

-esparruko zuzendaritzako lanpostuei uko egitera daramatza.

emakumezkoen datuek eta lorpenek, beldur horiei balio eta oinarri objektibo oro kentzen diete.

6.2. ESPARRU PERTSONALA, BIZI-PROIEKTUA

Pertsona askoren, emakumezkoak eta gizonezkoak, bizi-proiektuei eta bizi-baldintzei dagokio.

OZTOPOA

31. Autonomia gabekoa den, "laranja erdikoa" eta ez "laranja osokoa", pertsona osagabearen bizi-proiektu bat egitea, hornitzailea zaintzailearen lan-erabakiekiko botere-egoera batean jartzen duena.

DEFINIZIOA

Emakumezko eta gizonezko askok, euren bizi-proiektua murriztu egiten dute eta haien bizitza alderdi eta esparru bakar batera bereziki dedikatze joera daukate: emakumezkoak etxean familia zerbitzatzeaz eta zaintzeaz arduratzen dira, eta gizonezkoak mundu publikoan lanbide- eta lan-garapenez. Ondorioz, haien garapen pertsonala alde batekoa baino ez da, eta erabateko autonomia pertsonal gabeko bizitza mugatu bat bizi dute

AZALPENEA

Emakumezkoentzat bidezkoak ez diren bizi-proiektu horiek, emakumezkoentzat eta gizonezkoentzat murriztaileak, zatikakoak eta osagabeak izateaz gain, norbere autonomia eta berdinaren arteko harreman pertsonalak, afektiboak, familiarrak, lanekoak, sozialak, politikoak eta abar eragozten dituzte, emakumezkoen eta gizonezkoen arteko eskubide-, aukera- eta erantzukizun-berdintasuna

emakumezkoek zein gizezkoek. Mundu publikoak etxeako ematen ez duen botere ekonomikoa ematen duenez, emakumezkoen dependentzia- eta mendekotasun-egoera bat sortzen da lanbidearekiko hobekuntza- eta sustapen-proiektu ororentzat.

eragozten dutelako. Bizitzaren alderdi eta esparru guztietan autonomia pertsonalean oinarritutako bizi-proiektuak, lanbide- eta lan-garapen eraginkorra, errentagarria, arduratsua, etikoa eta iraunkorra bermatzen dute.

II. ESTRATEGIA POSIBLEAK

7. ESTRATEGIAK

Jarraian, gure enpresa-taldearen arabera aurrerago azaldu-tako ataletan jasotako zailtasun edo alderdi diskriminatzaile posibleak indargabetu eta gainditu ahal dituzten estrategiak bilduko ditugu. Estrategia horiek, antolaketan aldaketak eragiten dituzten ekintzak eta bertan dauden pertsonen ordena sinbolikoa aldatzen duten ekintzak begietsi behar dituzte.

Estrategia horietako batzuek esparru sozio-familiarrean eta pertsonalean ere eragina izan nahi badute ere, horiek enpresetan duten eraginaren neurrian, gehienak lan-esparruan jartzen dute arreta, enpresaburuen elkarteetako berezko jarduketa-esparruan. Horregatik, kapitulu honetan diskriminazionala ez den sustapen bat lortzeko estrategien bi atal baino ez ditugu banatuko: ordena sinbolikoa aldatzeko estrategiak eta antolaketa aldatzeko estrategiak.

Ordena sinbolikoaren jarduketa-iradokizunen helburua, aztertutako hiru esparru edo eremutan adierazitako zailtasunak eta sineskerak indargabetzea da. Antolaketarako iradokitako estrategiek, aztertutako hiru esparru edo eremutan ordena horretan adierazitako zailtasunak eta enpresa-ohiturak indargabetu nahi dituzte.

Estrategia horiek, lanbide -sustapen eta -garapenean zuzenean edo zeharka parte hartzen duten eragile guztiei zuzenduta egon behar dute, jadanik aurrerago azaldu dugun bezala, agertzen diren zailtasunak ez baitaude emakumezkoen esku soilik. Horregatik, langileekin, sindikatuekin, enpresaren zuzendaritzarekin eta, batzuetan, sustapenarekin zerikusia duten eta erakundetik kanpo dauden entitateekin ere (aholkularitzako enpresak, herri-administrazioak, enpresaburuen elkarteak...) jardun beharko da.

7.1. ESTRATEGIAK. ORDENA SINBOLIKOA

1. Dedikazio pertsonalen aniztasuna eta bizitzako esparru guztietako autonomia baloratzea, eta ez esparru bakar bati (lan-esparrua edo familia-esparrua) dedikazio osoa, kontuan hartuz pertsona batek zenbat eta bizitza-, harreman- eta erantzukizun-esparru gehiago ezagutu eta bete, orduan eta

garapen, ezagutza, aberastasun, ekarpen eta erantzukizun handiagoa eduki eta eman ahal izango duela lan egiten duen enpresan.

2. **Erantzunkidetasuna**, familia-unitatearen (bizikidetzako unitatea) zaintzan etxeko lanetan eta erantzukizunetan bidezko banaketa **baloratzea eta bultzatzea**. Baloratzea eta eragitea lanean dauden pertsonen erabateko autonomia pertsonala, bizi-proiektu osoak eta gizarte eta familiako esparruan erantzunkidetasuna izan ditzaten.

3. Lanbide-lidergo eta lan-erantzukizuneko lanpostuetan dauden emakumezkoen eta zaintzan erantzunkideak diren gizonezkoen **erreferente alternatiboak ageriko egitea**. Emakumezkoen eta gizonezkoen tradizionalki emandako genero-rolak baino orekatuagoak diren eredu alternatiboak esplizitu egitea eta jakinaraztea, horretarako erakundeen barne eta kanpoko komunikazio-mekanismoak erabiliz.

4. **Erakundeko emakumeak esplizitu eta ageriko egitea**, bertako eguneroko martxan eta aldizkako lorpenetan, bereziki, adierazgarriak diren eta izaera korporatiboa duten ekitaldietan, eginkizunetan eta jakinarazpenetan.

5. Erakundeei **emakumezkoek egindako ekarpena berariaz eta agerian baloratzea eta aitortzea**, gizonezkoenaz gain, bereziki, emakumezkoen harreman-, komunikazio- eta zuzendaritza-estiloen ekarpenak, erakunderako era askotakoak eta halaber baliagarriak diren lidergorako estilo pertsonalak helaraz daitezen; lidergorako estilo pertsonal horiek, tradizionalki gizonezkoenak diren eta tradizionalki emakumezkoenak diren ezaugarriez osatuta baitaude.

6. Erakundeko emakumeek haien karrera profesionalen garapean erreferentetzat izan ditzaketen erantzukizun-, lidergo- eta zuzendaritza-postuetan dauden emakumeekin harrema-

nak izateko, aholkuak jasotzeko eta **ezagutzeko programak ezartzea.**

7. Azterketak eta diagnostikoak egitea, betiere emakumezkoen eta gizonezkoen datuak bereiziz, lan-erakundearen esku-bideen, aukeren eta erantzukizunen berdintasunaren egotzerari dagokionez, aipatutako errealitatearen emaitzak ezagutarazten, besteak beste, dokumentu legeletan, formaletan, sorrerazkoetan ezarritako berdintasunaren ispilatzetik haratago.

8. Langileak sentsibilizatzea eta trebatzea generoarekin zertikusia duten rolen eta estereotipoen gainean. Horien azterketa, erakundearen eguneroko eginbeharretatik, haien funtzionamendu-mekanismoetatik eta lana egitean eta haien karrera profesionala garatzean dituzten ondorioetatik abiatuz, baita aipatutako genero-rolen eta haien abantailen alternatiba posibleetatik abiatuz ere.

9. Besteak beste, gizonezkoak eta zaintza, maskulinitasunari eta erantzukidetasunari buruzko tailerretan eta **gogoeta-taldeetan gizonezkoen parte-hartzea bultzatzea.**

7.2. ESTRATEGIAK. ANTOLAKETA

10. Erakundearekiko dedikazioa berriz definitzea “gauza jakin batzuk egiteko eta proiektu zehatzak zuzentzeko” lan, erantzukizun eta lidergo gisa, eta ez “erabatekoa eta muga-gabea den zeregin” gisa.

11. Prestutasuna eta produktibitatea definitzea, haien nolakotasunean eta eraginkortasunean oinarrituta, hau da, enpresaren zehaztutako eta ezarritako helburuetara eta xede-

tara bere egokitzean oinarrituta, eta ez emandako edo ustez erabilgarriak diren orduen kontaketa generikoaren kopuruan oinarrituta.

12. Lan-denborak berrantolatzea, produktibitatea pertsonen lan-esparrutik kanpoko garapenarekin orekatuz, eta ez erabateko dedikazio eta orduen aldetiko prestutasunaren mitokan oinarrituta.

13. Erantzukizunak gehitzea prestakuntza gehitzearekin erlazionatzea, eginkizunen eta lan-motaren aldaketarekin, prestaketarekiko, prestakuntzarekiko, ikasketarekiko, ebaluazioarekiko, komunikazioarekiko.... exijentzia handiagoarekin, lanaren eta zuzendaritza-trebetasunen nolakotasunarekin, ez bakarrik kantitatearekin edo dedikazio-orduak gehitzearekin.

14. Lanpostuak eta lan-prozesuak aztertzea eta hobetzea, benetan eta hertsiki beharrezkoak eta nahitaezkoak diren aukeretara eta pertsonetara **iraunkortasuna eta lana murrizteko moduan ezarritako lanalditik haratago.**

15. Erabaki-hartzea programatzea behar bezala ezarritako lan-esparru eta momentuetan, ez-formalak eta lanaz kanpokoak diren esparruetan eta erabakiak hartzea saihestuz. Nolanahi ere, haien karguagatik edo betetzen duten eginkizunagatik erabaki-hartzean inplikaturik egon behar duten pertsona guztien presentzia bermatzea.

16. Erabaki-hartzean inplikaturik dauden pertsona guztien bertaratzeari behar bezala ezartzea, haien bertaratzeari aldeztuz aurretik finkatutako esparruetara eta momentuetara benetan erraztuz eta ahalbidetuz.

17. Emakumezkoak bereziki motibatzea eta eragitea, garapen profesionalerako planak egin ditzaten eta prestakuntza-eta trebakuntza-ikastaroetara joan daitezen, enpresaren bar-

ne-sustapenean parte har dezaten eta, besteak beste, haien sailetatik eta nagusiengandik jasotzen dituzten proposamenak azter ditzaten.

18. Erakundeko emakumeek lanbide- eta lan-garapenean erreferentetzat izan ditzaketen erantzukizun- eta lidergo-postuetan dauden **emakumeekin harremanak izateko, aholkuak jasotzeko eta ezagutzeko programak ezartzea.**

19. **Zuzendaritza-karguak dituzten emakume-sareak ezartzea**, kontraste, erreferentzia eta elkarren arteko laguntza gisa erabil daitezzen, baita enpresan aurrera egitea eta haien karrera profesionala hedatukiago garatu nahi dezaketen beste emakume batzuei laguntzeko ere.

20. **Erantzukizunezko lanpostuetarako gaitasuna duten emakumezkoen eta gizonezkoen datu-banku bat sortzea**, aipatutako jarduera betetzeko prest dauden emakumezkoen ez dagoenaren mitoa saihestuko duen eguneratutako eta eguneragarria den datu-banku bat.

21. **Izendapen askeko sustapenak murriztea, emakumezkoen eta gizonezkoen arteko oreka bilatuz eta argiak, gardanak eta neurgarriak diren sustapen-irizpide meritokratikoak ezarriz.** Lanpostuaren ezaugarriak aztertzea eta modu neurgarri batean parametro eta irizpide aplikagarriak definitzea: aitzindari-gaitasuna, haien nagusien konfiantza, erakundearekiko ezagutza eta leialtasuna, zuzendaritza-trebetasunak...

22. **Lanpostuak berriz definitzea** diskriminatzailea ez den sustapenaren **arabera**. Emakumeentzat beharrezkoak diren profiletan garatu beharreko zuzendaritzako eginkizunetarako baliodunak diren haien sozializazioaren ikaskuntzak, esperientziak, gaitasunak, trebetasunak eta ezagutzak baloratzea eta eranstea (lanaren kalitatea, foku askotako arreta, laburtzeko gaitasuna, enpatia talde eta giza prozesuetarako, bali-

bideengatiko ardura, kontrola agintaritza pertsonalean oinarrituta, etab.).

23. **Sustapena** honako hauetan oinarritutako **objektiboki alderagarriak diren baremoekin arautzea eta ebaluatzea**: aldeztu aurretik egindako karrera, eskuratutako prestakuntza eta trebakuntza, karguarekin parekagarria den esperientzia praktikoa, arrakasta enpresaren barruan eta kanpoan antzeko eginkizunen garapenean, aldeztu aurretik erakutsitako zuzendaritzako trebetasunak, etab.

24. Erakundeko emakumeen harreman-, komunikazio- eta zuzendaritza-estiloek (lankidetzeta eta entzutea, komunikazioa elkarrekin eta akordioan oinarrituta, elkarlana eta pertsonenganako ardura, erakundearen arteko identifikazioa eta konpromisoa, etab.) erakundeari egiten dioten **ekarpena argi eta garbi baloratzea eta aitortzea**.

25. Tradizionalki emakumezkoenak diren trebetasunak eta ikaskuntzak (enpatia, prebentzioa, laburtzeko gaitasuna...) eta tradizionalki gizonezkoenak diren trebetasunak eta ikaskuntzak (asertibitatea, arriskuak onartzea, analizatzeko gaitasuna...) **modu orekatu eta desberdinean osatzen dituzten lidergo pertsonalak bultzatzea**.

26. Erakundearen **erantzukizuna eta lidergoa berriz definitzea** "gauzak egin eta proiektuak zuzentzeko botere" gisa, eta ez "menpeko pertsonenganako botere" gisa, erakundearekiko eta bere helburuekiko leialtasuna azpimarratuz, antzeko pertsonenganako leialtasuna azpimarratu beharrean.

27. Erakundearen sustapen-prozesuetan, antzinatekin jakin baten benetako balio funtzionala eta exigentzia **zehatz-mehatz aztertzea**, betiere kasu berezi bakoitzean beharrezkoa dena baino ez eskatuz.

28. **Ordutegi-malgutasuna eta adiskidetzea errazten duten beste neurri batzuk ezartzea** eta gizonezkoek ere horiek erabiltzea erraztea, genero-rolak alda ditzaten eta erantzunkidetasuna susper dezaten. Emakumezkoek bakarrik erabiltzen badituzte (haien zaintzaile rola errazteko), aipatutako genero-rol horiek (emakume-zaintzailea eta gizon-hornitzailea) iraunarazteko eta indartzeko ondorio gaiztoa gertatzen da.

29. Enpresako langileen lan-bizitza oreka (haurtzaindegia, jantokia, eguneko zentroa, diru-laguntzak, laguntza...) eta zaintzarako **adiskidetzea errazten duten zerbitzuetarako sarbidea erraztea**.

30. **Sustapena horrela ulertzea**: lan-prozesuetan, erabakihartzean eta haien emaitzen erantzukizunean, baita enpresaren ordezkaritza korporatiboan ere **sarbide, presentzia eta parte-hartze aktibo gisa**. Hori kontuan hartu ahal da eta behar da, bereziki, erakunde horizontaletan eta sustapen urria daukaten erakundeetan.

31. **Gizarte-eragileen agendetan eta lehentasunetan**, hitzarmenetan eta negoziazio kolektiboetan, diskriminatzailea ez den sustapenerako ekintza positiboan garapena eta erantzukizuneko lanpostuetara emakumeen sarbidea barne hartzea.

32. Generoaren ikuspegitik negoziazio kolektiboan gizarte-eragileen **prestakuntza sustatzea**.

33. **Gerta daitezkeen sexu-jazarpen kasuetarako jarduteko protokoloak eta detektatzeko mekanismoak ezartzea**, inola ere beldurrak eta babesik ezaren eta opakutasun-sentsazioak erakundeko erantzukizun-esparru edo sail jakin batzuetara emakumeen uko egitea eragin ez dezaten.

34. **Berdintasun Planak ezartzea eta garatzea**, lan-erakunde-
an eskubideen, aukeren eta erantzukizunen berdintasunaren
egoerari buruzko analisietan eta diagnostikoetan oinarrituta,
emakumezkoen eta gizonezkoen datuak bereiziz eta beha-
rrezkoak diren ekintza zuzentzaileak ezarriz.

III. LABURPEN-TAULAK

8. DIAGNOSTIKO AZKARREKO TAULAK

Aurrerago adierazitako zailtasun bakoitzaren esakuneak eta kasu bakoitzean ezar litezkeen estrategiak laburbilduta adieraziko ditugu.

Enpresa bakoitzaren errealitatearen ulermen eta diagnostiko hobearen egiteko, dokumentu honen I. eta II. ataletan esakune labur horien sakontzea bilatu behar da. Kontsulta errazteko, taula horien aurretik aipatutako ataletan agertzen diren zailtasunen eta estrategien zenbaketa mantendu egin da.

Taularen eskuinaldean lauki bat jarri da, erakundearen jardure gisa detektatzen diren zailtasunak idazteko, gomendatutako ekintza estrategikoak eta diagnostikoa atal horietan jarri ahal izateko eta gainerakoa alde batera uzteko.

8.1. LAN-ESPARRUA. ORDENA SINBOLIKOA

IKUSITAKO ZAILTASUNAK	BAI / EZ	IRADOKITAKO ESTRATEGIAK	BAI / EZ
1. Dedikazio osoaren mitoa.		<p>1. Dedikazio pertsonalen aniztasuna eta bizitzako esparru guztietako autonomia baloratzea.</p> <p>2. Erantzunkidetasuna baloratzea eta bultzatzea.</p>	
2. Dagoeneko lortutako berdintasunaren ispllatzea.		<p>7. Lan-erakundearen eskubideen, aukeren eta erantzukizunen berdintasunaren egoerari buruzko azterketak eta diagnostikoak egitea, betiere emakumezkoen eta gizonezkoen datuak bereiziz.</p> <p>8. Langileak genero-estereotipoen eta haien jardueran eta garapen profesionalean izan ditzaketen ondorioen gainean sentsibilizatzea eta trebatzea.</p>	
3. Desberdintasunak emakumezkoen eta gizonezkoen aitortzean eta balorazioan.		<p>2. Zaintzan erantzunkidetasuna baloratzea eta bultzatzea.</p> <p>3. Lanbide-lidergo eta lan-erantzukizuneko lanpostuetan dauden emakumezkoen eta zaintzan erantzunkideak diren gizonezkoen erreferente alternatiboak ageriko egitea.</p>	

	<p>4. Erakundeko emakumeak esplizitu eta ageriko egitea.</p> <p>5. Erakundeei emakumezkoek egindako ekarpena berariaz eta agerian baloratzea eta aitortzea.</p> <p>7. Azterketak eta diagnostikoak egitea, betiere emakumezkoen eta gizonezkoen datuak bereiziz.</p> <p>8. Langileak genero-estereotipoen eta haien jardueran eta garapen profesionalean izan ditzaketen ondorioen gainean sentsibilizatzea eta trebatzea.</p> <p>19. Zuzendaritza-karguak dituzten emakume-sareak ezartzea.</p>	
<p>4. Gaitasun teknikoaren mitoa.</p>	<p>4. Erakundeko emakumeak esplizitu eta ageriko egitea.</p> <p>5. Erakundeei, gizonezkoenaz gain, emakumezkoek egindako ekarpena berariaz eta agerian baloratzea eta aitortzea.</p> <p>7. Azterketak eta diagnostikoak egitea, betiere emakumezkoen eta gizonezkoen datuak bereiziz.</p> <p>8. Langileak genero-estereotipoen eta haien jardueran eta garapen profesionalean izan ditzaketen ondorioen gainean sentsibilizatzea eta trebatzea.</p>	

<p>5. Gizonezkoen zuzendaritza-eta komunikazio-estiloen lehentasuna.</p>	<p>5. Erakundeei, gizonezkoenaz gain, emakumezkoek egindako ekarpena berariaz eta agerian baloratzea eta aitortzea.</p> <p>6. Emakumeak elkar ezagutzeko, harremanetan jartzeko eta aholkuak jasotzeko programak ezartzea.</p>	
--	--	--

8.2. LAN-ESPARRUA. ANTOLAKETA

IKUSITAKO ZAILTASUNAK	BAI / EZ	IRADOKITAKO ESTRATEGIAK	BAI / EZ
<p>6. Erabateko prestutasunaren exijentzia.</p>		<p>10. Erakundearekiko dedikazioa berriz definitzea lan, erantzukizun eta lidergo gisa.</p> <p>11. Prestutasuna eta produktibitatea definitzea, haien nolakotasunean eta eraginkortasunean oinarrituta.</p> <p>12. Lan-denborak berrantolatzea, produktibitatea pertsonen lan-esparrutik kanpoko garapenarekin orekatuz.</p> <p>13. Erantzukizunak gehitzea prestakuntza gehitzearekin erlazionatzea.</p> <p>14. Lanpostuak eta lan-prozesuak aztertzea eta hobetzea, nahitaezkoak diren aukeretara eta pertsonetara</p>	

	<p>iraunkortasuna eta lana murrizteko moduan ezarritako lanalditik haratago.</p> <p>15. Erabaki-hartzea programatzea behar bezala ezarritako lan-esparru eta momentuetan, ez-formalak eta lanaz kanpokoak diren esparruetan eta erabakiak hartzea saihestuz. Inplikaturata egon behar duten pertsona guztien presentzia bermatzea.</p>	
<p>7. Adiskidetzeko neurrien falta eta gizonen aldeko neurriok ez erabiltzea.</p>	<p>9. Maskulinitasunari eta erantzukidetasunari buruzko gogoeta-taldeetan gizonen parte-hartzea bultzatzea.</p> <p>12. Lan-denborak berrantolatzea, produktibitatea pertsonen lan-esparrutik kanpoko garapenarekin orekatuz.</p> <p>14. Lanpostuak eta lan-prozesuak aztertzea eta hobetzea, nahitaezkoak diren aukeretara eta pertsonetara iraunkortasuna eta lana murrizteko moduan ezarritako lanalditik haratago.</p> <p>15. Erabaki-hartzea programatzea behar bezala ezarritako lan-esparru eta momentuetan. Inplikaturako pertsona guztien presentzia bermatzea.</p> <p>28. Erantzukidetasuna errazten duten ordutegi-malgutasuna eta adiskidetzeko beste neurri batzuek ezartzea.</p> <p>29. Erakundeko langileen lan-bizitza oreka eta zaintzan erantzukidetasuna errazten duten zerbitzuetarako sarbidea erraztea.</p>	

8. Emakumeentzako motibazio eta estimuluen falta.

10. Erakundearekiko dedikazioa berriz definitzea lan, erantzukizun eta lidergo gisa.

11. Prestutasuna eta produktibitatea definitzea, haien nolakotasunean eta eraginkortasunean oinarrituta.

12. Lan-denborak berrantolatzea, produktibitatea pertsonen lan-esparrutik kanpoko garapenarekin orekatuz.

17. Emakumezkoak bereziki motibatzea eta eragitea, garapen profesionalerako planak egin ditzaten.

18. Erakundeko emakumeak elkar ezagutzeko, harremanetan jartzeko eta aholkuak jasotzeko programak ezartzea.

19. Zuzendaritza-karguak dituzten emakume-sareak ezartzea.

20. Erantzukizunezko lanpostuetarako gaitasuna duten emakumezkoen eta gizonezkoen datu-banku bat sortzea.

23. Sustapena objektiboki alderagarriak diren baremoekin arautzea eta ebaluatzea.

24. Erakundeko emakumeen harreman-, komunikazio- eta zuzendaritza-estiloek erakundeari egiten dioten ekarpena argi eta garbi baloratzea eta aitortzea.

25. Emakumezkoen eta gizonezkoen trebetasunak eta ikaskuntzak modu orekatu eta desberdinean osatzen dituzten lidergo pertsonalak bultzatzea.

		<p>26. Erakundearen erantzukizuna eta lidergoa berriz definitzea.</p>	
<p>9. Oso gardena eta oso objektiboa ez den sustapena.</p>		<p>11. Prestutasuna eta produktibitatea definitzea, haien nolakotasunean eta eraginkortasunean oinarrituta.</p> <p>13. Erantzukizunak gehitzea prestakuntza gehitzearekin erlazionatzea.</p> <p>21. Izendapen askeko sustapenak murriztea, emakumezkoen eta gizonezkoen arteko oreka bilatuz eta sustapen-irizpide meritokratiakoak ezarrit.</p> <p>22. Lanpostuak berriz definitzea diskriminatzailea ez den sustapenaren arabera.</p> <p>23. Sustapena objektiboki alderagarriak diren baremoekin arautzea eta ebaluatzea.</p>	
<p>10. Erabakitzekeo esparru informalak eta baztertzailak.</p>		<p>12. Lan-denborak berrantolatzea, produktibitatea pertsonen lan-esparrutik kanpoko garapenarekin orekatuz.</p> <p>14. Lanpostuak eta lan-prozesuak aztertzea eta hobetzea, nahitaezkoak diren aukeretara eta pertsonetara iraunkortasuna eta lana murrizteko moduan ezarritako lanalditik haratago.</p> <p>15. Erabaki-hartzea programatzea behar bezala ezarritako lan-esparru eta momentuetan. Inplikaturako pertsona guztien presentzia bermatzea.</p>	

	<p>16. Erabaki-hartzean inplikatura dauden pertsona guztien bertaraztea behar bezala ezartzea.</p>	
<p>11. Zuzendaritzako profilen definizioa, gizonezkoen rolean oinarrituta.</p>	<p>10. Erakundearekiko dedikazioa berriz definitzea lan, erantzukizun eta lidergo gisa.</p> <p>14. Lanpostuak eta lan-prozesuak aztertzea eta hobetzea, nahitaezkoak diren aukeretara eta pertsonetara iraunkortasuna eta lana murrizteko moduan ezarritako lanalditik haratago.</p> <p>15. Erabaki-hartzea programatzea behar bezala ezarritako lan-esparru eta momentuetan. Inplikaturako pertsona guztien presentzia bermatzea.</p> <p>17. Emakumezkoak bereziki motibatzea eta eragitea, garapen profesionalerako planak egin ditzaten.</p> <p>20. Erantzukizunezko lanpostuetarako gaitasuna duten emakumezkoen eta gizonezkoen datu-banku bat sortzea.</p> <p>24. Erakundeko emakumeen harreman-, komunikazio- eta zuzendaritza-estiloek erakundeari egiten dioten ekarpena argi eta garbi baloratzea eta aitortzea.</p> <p>25. Emakumezkoen eta gizonezkoen trebetasunak eta ikaskuntzak modu orekatu eta desberdinean osatzen dituzten lidergo pertsonalak bultzatzea.</p> <p>26. Erakundearen erantzukizuna eta lidergoa berriz definitzea.</p>	

<p>12. Antzintasuna baloratzea, enpresaren merezimendurik handiena bezala.</p>	<p>13. Erantzukizunak gehitzea prestakuntza gehitzearekin erlazionatzea.</p> <p>22. Lanpostuak berriz definitzea diskriminatzailea ez den sustapenaren arabera.</p> <p>27. Antzintasun jakin baten benetako balio funtzionala eta exijentzia zehatz-mehatz aztertzea.</p>	
<p>13. Sustapenaren kontrakoa den enpresa-kultura.</p>	<p>13. Erantzukizunak gehitzea prestakuntza gehitzearekin erlazionatzea.</p> <p>21. Izendapen askeko sustapenak murriztea, emakumezkoen eta gizonezkoen arteko oreka bilatuz eta sustapen-irizpide meritokratiakoak ezarriz.</p> <p>23. Sustapena objektiboki alderagarriak diren baremoekin arautzea eta ebaluatzea.</p> <p>30. Sustapena sarbide, presentzia eta parte-hartze aktibo gisa ulertzea.</p>	
<p>14. Etengabeko prestakuntzarako sarbidean dauden desberdintasunak.</p>	<p>12. Lan-denborak berrantolatzea, produktibitatea pertsonen lan-esparrutik kanpoko garapenarekin orekatuz.</p> <p>17. Emakumezkoak bereziki motibatzea eta eragitea, garapen profesionalerako planak egin ditzaten.</p>	
<p>15. Enpresek haietan lan egiten duten pertsonetikiko erantzukizun sozialaren falta.</p>	<p>12. Lan-denborak berrantolatzea, produktibitatea pertsonen lan-esparrutik kanpoko garapenarekin orekatuz.</p>	

	<p>14. Lanpostuak eta lan-prozesuak aztertzea eta hobetzea, nahitaezkoak diren aukeretara eta pertsonetara iraunkortasuna eta lana murrizteko moduan ezarritako lanalditik haratago.</p> <p>18. Erakundeko emakumeak elkar ezagutzeko, harremanetan jartzeko eta aholkuak jasotzeko programak ezartzea.</p> <p>28. Ordutegi-malgutasuna eta adiskidetzeari errazten duten beste neurri batzuek ezartzea.</p> <p>29. Erakundeko langileen lan-bizitza oreka eta zaintzan erantzunkidetasuna errazten duten zerbitzuetarako sarbidea erraztea.</p> <p>34. Berdintasun Planak ezartzea eta garatzea.</p>	
16. Gehitze urria negoziazio kolektiboetan.	<p>30. Sustapena sarbide, presentzia eta parte-hartze aktibo gisa ulertzea.</p> <p>31. Gizarte-eragileen agendetan eta lehentasunetan, hitzarmenetan eta negoziazio kolektiboetan, diskriminatzailea ez den sustapena barne hartzea.</p> <p>32. Generoaren ikuspegitik negoziazio kolektiboan gizarte-eragileen prestakuntza sustatzea.</p> <p>34. Berdintasun Planak ezartzea eta garatzea.</p>	
17. Emakumeek pairatzen duten sexu-jazarpena.	<p>33. Gerta daitezkeen sexu-jazarpen kasuetarako jarduteko protokoloak eta detektatzeko mekanismoak ezartzea.</p>	

8.3. GIZARTE ETA FAMILIAKO ESPARRUA. ORDENA SINBOLIKOA

IKUSITAKO ZAILTASUNAK	BAI / EZ	IRADOKITAKO ESTRATEGIAK	BAI / EZ
18. Familiaren erantzukizuna emakumezkoek soilik dagokienaren ustea.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Dedikazio pertsonalen aniztasuna eta bizitzako esparru guztietako autonomia baloratzea. 2. Erantzukidetasuna baloratzea eta bultzatzea. 3. Zaintzan erantzunkideak diren gizonetzkoen erreferente alternatiboak ageriko egitea. 8. Langileak genero-estereotipoen gainean sentsibilizatzea eta trebatzea. 9. Maskulinitasunari eta erantzukidetasunari buruzko gogoeta-taldeetan gizonetzkoen parte-hartzea bultzatzea. 	
19. Lanaren erantzukizuna gizonetzkoek soilik dagokienaren ustea.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Dedikazio pertsonalen aniztasuna eta bizitzako esparru guztietako autonomia baloratzea. 2. Erantzukidetasuna baloratzea eta bultzatzea. 4. Erakundeko emakumeak esplizitu eta ageriko egitea. 8. Langileak genero-estereotipoen gainean sentsibilizatzea eta trebatzea. 	

<p>20. Emakumezkoen sustapenaren balorazio eta motibazio baxua.</p>	<p>3. Lanbide-lidergo eta lan-erantzukizuneko lanpostuetan dauden emakumezkoen erreferente alternatiboak ageriko egitea.</p> <p>4. Erakundeko emakumeak esplizitu eta ageriko egitea.</p> <p>5. Erakundeei, gizonzkoenaz gain, emakumezkoek egindako ekarpena berariaz eta agerian baloratzea eta aitortzea.</p> <p>6. Emakumeak elkar ezagutzeko, harremanetan jartzeko eta aholkuak jasotzeko programak ezartzea.</p>	
<p>21. Emakumezkoen agintearen aitortpenik eza.</p>	<p>2. Erantzunkidetasuna baloratzea eta bultzatzea.</p> <p>3. Lanbide-lidergo eta lan-erantzukizuneko lanpostuetan dauden emakumezkoen erreferente alternatiboak ageriko egitea.</p> <p>4. Erakundeko emakumeak esplizitu eta ageriko egitea.</p> <p>5. Erakundeei, gizonzkoenaz gain, emakumezkoek egindako ekarpena berariaz eta agerian baloratzea eta aitortzea.</p> <p>6. Emakumeak elkar ezagutzeko, harremanetan jartzeko eta aholkuak jasotzeko programak ezartzea.</p>	
<p>22. Desberdintasun biologikoen mitoak, lanaren eta erantzukizunen</p>	<p>1. Dedikazio pertsonalen aniztasuna eta bizitzako esparru guztietako autonomia baloratzea.</p>	

<p>sexu-banaketa ren sistema justifikatzen duen "oinarri natural" gisa.</p>	<p>3. Lanbide-lid ergo eta lan-erantzukizuneko lanpostuetan dauden emakumezkoen eta zaintzan erantzunkideak diren gizezkoen erreferente alternatiboak ageriko egitea.</p> <p>5. Erakundeei, gizezkoenaz gain, emakumezkoek egindako ekarpena berariaz eta agerian baloratzea eta aitortzea.</p> <p>7. Azterketak eta diagnostikoak egitea, betiere emakumezkoen eta gizezkoen datuak bereiziz.</p> <p>8. Langileak genero-estereotipoen gainean sentsibilizatzea eta trebatzea.</p>	
---	---	--

8.4. GIZARTE ETA FAMILIAKO ESPARRUA, ANTOLAKETA

IKUSITAKO ZAILTASUNAK	BAI / EZ	IRADOKITAKO ESTRATEGIAK	BAI /EZ
<p>23. Bizitza pertsonala, familiarra, soziala eta lanekoa bateratzeko baliabide sozialien falta.</p>		<p>28. Erantzunkidetasuna errazten duten ordutegi-malgutasuna eta adiskidetzeko beste neurri batzuek ezartzea.</p> <p>29. Erakundeko langileen lan-bizitza oreka eta zaintzan erantzunkidetasuna errazten duten zerbitzuetarako sarbidea erraztea.</p>	

<p>24. Oro har, gizonen aldean adiskidetzeko neurriak ez erabiltzea.</p>	<p>1. Dedikazio pertsonalen aniztasuna eta bizitzako esparru guztietako autonomia baloratzea.</p> <p>2. Zaintzan erantzukidetasuna baloratzea eta bultzatzea.</p> <p>3. Lanbide-lidergo eta lan-erantzukizuneko lanpostuetan dauden emakumezkoen eta zaintzan erantzukideak diren gizonen erreferente alternatiboak ageriko egitea.</p> <p>8. Langileak genero-estereotipoen gainean sentsibilizatzea eta trebatzea.</p> <p>9. Maskulinitasunari eta erantzukidetasunari buruzko gogoeta-taldeetan gizonen parte-hartzea bultzatzea.</p> <p>12. Lan-denborak berrantolatzea, produktibitatea pertsonen lan-esparrutik kanpoko garapenarekin orekatuz.</p>	
<p>25. Erantzukizuna duten emakumeen erreferente eta ereduaren falta.</p>	<p>17. Emakumezkoak bereziki motibatzea eta eragitea, garapen profesionalerako planak egin ditzaten.</p> <p>18. Erakundeko emakumeak elkar ezagutzeko, harremanetan jartzeko eta aholkuak jasotzeko programak ezartzea.</p> <p>19. Zuzendaritza-karguak dituzten emakume-sareak ezartzea.</p>	

	<p>20. Erantzukizunezko lanpostuetarako gaitasuna duten emakumezkoen eta gizonezkoen datu-banku bat sortzea.</p> <p>24. Erakundeko emakumeen harreman-, komunikazio- eta zuzendaritza-estiloek erakundeari egiten dioten ekarpena argi eta garbi baloratzea eta aitortzea.</p> <p>26. Emakumezkoen eta gizonezkoen trebetasunak eta ikaskuntzak modu orekatu eta desberdinean osatzen dituzten lidergo pertsonalak bultzatzea.</p>	
<p>26. Emakumezkoen eta gizonezkoen karrera profesionalarekiko familia-laguntza desberdina.</p>	<p>14. Lanpostuak eta lan-prozesuak aztertzea eta hobetzea, nahitaezkoak diren aukeretara eta pertsonetara iraunkortasuna eta lana murrizteko moduan ezarritako lanalditik haratago.</p> <p>17. Emakumezkoak bereziki motibatzea eta eragitea, garapen profesionalerako planak egin ditzaten.</p> <p>25. Emakumezkoen eta gizonezkoen trebetasunak eta ikaskuntzak modu orekatu eta desberdinean osatzen dituzten lidergo pertsonalak bultzatzea.</p>	

8.5. ESPARRU PERTSONALA. ORDENA SINBOLIKOA

IKUSITAKO ZAILTASUNAK	BAI / EZ	IRADOKITAKO ESTRATEGIAK	BAI / EZ
<p>27. Emakumezkoek soilik familiaren erantzukizuna eta pertsonen zaintza hartzea.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Dedikazio pertsonalen aniztasuna eta bizitzako esparru guztietako autonomia baloratzea. 2. Erantzunkidetasuna baloratzea eta bultzatzea. 3. Lanbide-lidergo eta lan-erantzukizuneko lanpostuetan dauden emakumezkoen eta zaintzan erantzunkideak diren gizonezkoen erreferente alternatiboak ageriko egitea. 8. Langileak genero-estereotipoen gainean sentsibilizatzea eta trebatzea. 	
<p>28. Gizonezkoek familiaren erantzukizuna eta pertsonen zaintza bertan behera uztea.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Dedikazio pertsonalen aniztasuna eta bizitzako esparru guztietako autonomia baloratzea. 2. Erantzunkidetasuna baloratzea eta bultzatzea. 3. Zaintzan erantzunkideak diren gizonezkoen erreferente alternatiboak ageriko egitea. 8. Langileak genero-estereotipoen gainean sentsibilizatzea eta trebatzea. 9. Maskulinotasunari eta erantzunkidetasunari buruzko 	

		gogoeta-taldeetan gizonen parte-hartzea bultzatzea.	
29. Emakumezkoek eta gizonen ezagutzak eta esperientziak eskuratzea zailtzen duten aurreiritziak.		<p>3. Lanbide-lidergo eta lan-erantzukizuneko lanpostuetan dauden emakumezkoen eta zaintzan erantzunkideak diren gizonen erreferente alternatiboak ageriko egitea.</p> <p>4. Erakundeko emakumeak esplizitu eta ageriko egitea.</p> <p>5. Erakundeei, gizonen gain, emakumezkoek egindako ekarpena berariaz eta agerian baloratzea eta aitortzea.</p> <p>6. Emakumeak elkar ezagutzeko, harremanetan jartzeko eta aholkuak jasotzeko programak ezartzea.</p> <p>7. Azterketak eta diagnostikoak egitea, betiere emakumezkoen eta gizonen datuak bereiziz.</p> <p>8. Langileak genero-estereotipoen gainean sentsibilizatzea eta trebatzea.</p> <p>9. Maskulinitasunari eta erantzunkidetasunari buruzko gogoeta-taldeetan gizonen parte-hartzea bultzatzea.</p>	
30. Emakumeen autoestimua eta motibazio baxua, lidergo eta erantzukizuneko lanpostuetan sartzeko.		3. Lanbide-lidergo eta lan-erantzukizuneko lanpostuetan dauden emakumezkoen erreferente alternatiboak ageriko egitea.	

	<p>4. Erakundeko emakumeak esplizitu eta ageriko egitea.</p> <p>5. Erakundeei, gizonezkoenaz gain, emakumezkoek egindako ekarpena berariaz eta agerian baloratzea eta aitortzea.</p> <p>6. Emakumeak elkar ezagutzeko, harremanetan jartzeko eta aholkuak jasotzeko programak ezartzea.</p>	
--	---	--

8.6. ESPARRU PERTSONALA, BIZI-PROIEKTUA

IKUSITAKO ZAILTASUNAK	BAI / EZ	IRADOKITAKO ESTRATEGIAK	BAI /EZ
31. Autonomia gabekoa den, "laranja erdiko" bizi-proiektu bat egitea.		<p>14. Lanpostuak eta lan-prozesuak aztertzea eta hobetzea, nahitaezkoak diren aukeretara eta pertsonetara iraunkortasuna eta lana murrizteko moduan ezarritako lanalditik haratago.</p> <p>17. Emakumezkoak bereziki motibatzea eta eragitea, garapen profesionalerako planak egin ditzaten.</p> <p>28. Erantzunkidetasuna errazten duten ordutegi-malgutasuna eta adiskidetzeko beste neurri batzuek ezartzea.</p> <p>29. Erakundeko langileen lan-bizitza oreka eta zaintzan erantzunkidetasuna errazten duten zerbitzuetarako sarbidea erraztea.</p>	

9. ZENBAKIZKO TAULAK

9.1. LAN-ESPARRUA. ORDENA SINBOLIKOA

IKUSITAKO ZAILTASUNAK	BAI / EZ	IRADOKITAKO ESTRATEGIAK	BAI /EZ
1. Dedikazio osoaren mitoa.		1,2	
2. Dagoeneko lortutako berdintasunaren ispiatzea.		7,8	
3. Emakumeen kolektiboaren aitortpen falta.		2,3,4,5,7,8,19	
4. Gaitasun teknikoaren mitoa.		4,5,7,8	
5. Gizonezkoen zuzendaritza-eta komunikazio-estiloaren lehentasuna.		5,6	

9.2. LAN-ESPARRUA. ANTOLAKETA

IKUSITAKO ZAILTASUNAK	BAI / EZ	IRADOKITAKO ESTRATEGIAK	BAI / EZ
6. Erabateko prestutasunaren exijentzia.		10, 11, 12, 13, 14, 15	
7. Adiskidetzeko neurrien falta eta gizonezkoen aldetik neurriok ez erabiltzea.		9, 12, 14, 15, 28, 29	
8. Emakumeentzako motibazio eta estimuluaren falta.		10, 11, 12, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26	
9. Oso gardena eta oso objektiboa ez den sustapena.		11, 13, 21, 22, 23	
10. Erabakitzekeo esparru informalak eta baztertzailak.		12, 14, 15, 16	
11. Zuzendaritzako profilen definizioa, gizonezkoen rolean oinarrituta.		10, 14, 15, 17, 20, 24, 25, 26	
12. Antzinasuna baloratzea, merezimendurik handiena bezala.		13, 22, 27	
13. Sustapenaren kontrakoa den enpresa-kultura.		13, 21, 23, 30	
14. Etengabeko prestakuntzarako sarbidean dauden desberdintasunak.		12, 17	
15. Enpresek haietan lan egiten duten pertsonetikiko erantzukizun sozialaren falta.		12, 14, 18, 28, 29, 34	
16. Indar sindikalen inhibizioa.		30, 31, 32, 34	
17. Emakumeek pairatzen duten sexu-jazarpena.		33	

9.3. GIZARTE ETA FAMILIAKO ESPARRUA. ORDENA SINBOLIKOA

IKUSITAKO ZAILTASUNAK	BAI / EZ	IRADOKITAKO ESTRATEGIAK	BAI / EZ
18. Familiaren erantzukizuna emakumekoei soilik dagokienaren ustea.		1, 2, 3, 8, 9	
19. Lanaren erantzukizuna gizonezkoiei soilik dagokienaren ustea.		1, 2, 4, 8	
20. Emakumezkoen sustapenaren balorazio eta motibazio baxua.		3, 4, 5, 6	
21. Emakumezkoen agintearen aitortze eza.		2, 3, 4, 5, 6	
22. Desberdintasun biologikoen mitoa, lanaren eta erantzukizunen sexu-banaketaren sistema justifikatzen duen "oinarri natural" gisa.		1, 3, 5, 7, 8	

9.4. GIZARTE ETA FAMILIAKO ESPARRUA. ANTOLAKETA

IKUSITAKO ZAILTASUNAK	BAI / EZ	IRADOKITAKO ESTRATEGIAK	BAI /EZ
23. Bizitza pertsonala, familiarra, soziala eta lanekoa bateratzeko baliabide sozialen falta.		28, 29	
24. Oro har, gizonezkoen aldetik adiskidetzeko neurriak ez erabiltzea.		1,2,3,8,9,12	
25. Erantzukizuna duten emakumeen erreferente eta ereduen falta.		17,18,19,20,24,25	
26. Emakumezkoen eta gizonezkoen karrera profesionalarekiko familia-laguntza desberdina.		14,17,25	

9.5. ESPARRU PERTSONALA. ORDENA SINBOLIKOA

IKUSITAKO ZAILTASUNAK	BAI / EZ	IRADOKITAKO ESTRATEGIAK	BAI / EZ
27. Emakumezkoek soilik familiaren erantzukizuna eta pertsonen zaintza hartzea.		1,2,3,8	
28. Gizonezkoek familiaren erantzukizuna eta pertsonen zaintza bertan behera uztea.		1,2,3,8,9	
29. Emakumezkoek eta gizonezkoek ezagutzak eta esperientziak eskuratzea zailtzen duten aurreiritziak.		3,4,5,6,7,8,9	
30. Emakumeen autoestimua eta motibazio baxua, lidergo eta erantzukizuneko lanpostuetan sartzeko.		3,4,5,6	

9.6. ESPARRU PERTSONALA. BIZI-PROIEKTUA

IKUSITAKO ZAILTASUNAK	BAI / EZ	IRADOKITAKO ESTRATEGIAK	BAI /EZ
31. Autonomia gabekoa den, "laranja erdiko" bizi-proiektu bat egitea.		14,17,28,29	

