



GUÍA PARA UN APORTE DE VALOR A LA GESTIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Modelo de
Gestión
Avanzada

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA



Erakunde autonomiaduna

Organismo Autonomo del

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO





Título: "Guía para un aporte de valor a la gestión desde la perspectiva de género"

Edita: Emakunde - Instituto Vasco de la Mujer

Autoría: Silvia Muriel Gómez

Diseño Gráfico: Malo Graphic Work

Fecha: Julio 2024

Descriptores: Empresas, gestión, igualdad de mujeres y hombres, igualdad de oportunidades, perspectiva de género, guías.

ÍNDICE



PRESENTACIÓN	5
ESTRATEGIA	8
El aporte de valor desde la perspectiva de género	
CLIENTELA	15
El aporte de valor desde la perspectiva de género	
PERSONAS	20
El aporte de valor desde la perspectiva de género	
SOCIEDAD Y MEDIO AMBIENTE	27
El aporte de valor desde la perspectiva de género	
INNOVACIÓN	31
El aporte de valor desde la perspectiva de género	
RESULTADOS	36
El aporte de valor desde la perspectiva de género	
RECURSOS DE INTERÉS	43
links, referencias...	
GLOSARIO	48

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

Guía para un aporte de valor a la gestión
desde la perspectiva de género



PRESENTACIÓN

EUSKALIT y Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer renovamos nuestro compromiso con una creencia compartida: la competitividad y la sostenibilidad del tejido empresarial están influidas por el modo en el que las organizaciones atienden e incorporan a su gestión la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

La realidad empresarial constata que hay un mayor conocimiento sobre el modo en el que atender de una manera consciente y sistemática a dicha igualdad. Sin embargo, un contexto social con una mayor sensibilidad hacia ella y los continuos desarrollos legislativos y metodológicos hacen necesaria la confluencia de las aportaciones de EUSKALIT y de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

Ya desde 2016 ambas entidades venimos desarrollando actuaciones para hacer tangible la conexión entre la gestión avanzada y el compromiso con la igualdad de mujeres y hombres. La reciente nueva versión 2023 del Modelo de Gestión Avanzada introduce modificaciones en los diferentes elementos del modelo, siendo fiel a su carácter de visión global. Precisamente es este enfoque de visión global el que también se encuentra presente en las metodologías y normativas que hacen referencia a la adopción de prácticas en materia de igualdad en el tejido empresarial. La transversalidad del enfoque de género y la necesidad de la evaluación previa de este impacto, para su corrección, son elementos que encajan también en esa visión global y flexible de la gestión.

Ofrecemos en la presente guía unas pautas de reflexión para ayudar a comprender cómo cada elemento de la gestión puede verse enriquecido con el aporte de valor que realiza la igualdad de mujeres y hombres. Tanto EUSKALIT como Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer mostramos nuestro convencimiento de que se generan resultados positivos tanto en la propia organización, como en otras entidades de su entorno cercano y en la sociedad en su conjunto.

Continuaremos, ambas instituciones, desarrollando actividades que, junto a esta guía, aporten valor al tejido empresarial vasco en su diversidad y riqueza. Nos mueve el convencimiento de que hacer frente a los retos de nuestra sociedad nos ha unido en un mismo camino.

Esperamos que este nuevo material os sea de utilidad a las personas y organizaciones que estáis comprometidas con la mejora de la gestión y con el avance de nuestra sociedad.

Miren Elgarresta Larrabide
Directora de Emakunde



Fernando Sierra Hernández
Director de EUSKALIT



OBJETIVO DE LA PRESENTE GUÍA

A continuación, se desarrolla una guía de interpretación del Modelo de Gestión Avanzada para facilitar la aplicación de la perspectiva de la igualdad de mujeres y hombres, o perspectiva de género¹. Se pretende con dicha guía que las organizaciones identifiquen todos los ámbitos de la gestión donde es posible incorporar dicha perspectiva y facilitar su aplicación.

Para la elaboración de esta Guía se ha seguido el esquema de acción y resultados y se han incorporado las actualizaciones de la versión 2023 del Modelo de Gestión Avanzada. De igual manera, se ha atendido a nuevos desarrollos legales y a sus correspondientes nuevas metodologías. Las exigencias legales a las empresas en esta materia han dado un salto significativo en estos últimos años, reforzando el hecho de que es un tema también de justicia social y no solo de competitividad empresarial. Se profundizará, por ello, en la idea de que solo puede considerarse gestión avanzada aquella que tiene en cuenta la diversidad de las personas con las que una organización trabaja y para las que trabaja, como se irá explicando a lo largo de este documento.

En este sentido, se recuerdan los objetivos del Modelo de Gestión Avanzada y de esta Guía en particular: (1) aportar áreas para la reflexión y la acción en materia de igualdad de mujeres y hombres en la gestión, sin pretender injerencias en los modos de hacer de las organizaciones más allá de una prescripción lógica, (2) ofrecer propuestas transversales que busquen impactos positivos en todos los ámbitos de la gestión y en los diferentes sectores de actividad, y (3) reflejar sencillez, rigor y aporte de valor para que las organizaciones encuentren en esta Guía apoyos para la reflexión realmente útiles y susceptibles de ser incorporados a su modelo de gestión.

La presente Guía ofrece un recorrido por los diferentes elementos de acción y de resultado, información sobre recursos y materiales de interés, una batería de buenas prácticas, así como un glosario de términos que será de utilidad para las organizaciones.

CONTEXTO DESDE EL QUE SE ELABORA LA GUÍA

Se pretende un abordaje que haga reflexionar sobre la posible ilusión de neutralidad o ilusión de igualdad² que pueden tener las políticas de gestión empresarial, aparentemente neutras, pero que no siempre lo son: pueden estar provocando un impacto diferente en mujeres y hombres, tanto de la organización como de la clientela, derivado de los diferentes condicionantes sociales a los que están sometidos (debido a la construcción de género³) - y del modo en el que se define y se desarrolla la estrategia a lo largo de los diferentes elementos del Modelo.

En este sentido, se quiere complementar el enfoque propuesto por el Modelo de Gestión Avanzada 2023. A lo largo de todas las décadas de desarrollo de la ciencia de la gestión, y por la diferenciación cultural de los roles⁴ masculinos y femeninos, se han podido generar contextos diferentes, discriminatorios en muchos casos para las mujeres, por un impacto de género que no

¹ Ver Glosario.

² Ver Glosario.

³ Ver Glosario.

⁴ Ver Glosario.

ha tenido por qué ser consciente y que ha provocado la pérdida de valor en las organizaciones y en la sociedad y una desigualdad que es de justicia querer erradicar desde todos los ámbitos de la sociedad y, especialmente, desde el ámbito económico.

Puede afirmarse, en virtud de lo comentado anteriormente, que todos los elementos del Modelo de Gestión Avanzada, tanto los de acción como los de resultados, pueden incorporar la perspectiva de género y aportar prácticas tendentes a la igualdad de mujeres y hombres en nuestra sociedad y a generar modelos de gestión más avanzados.

La adopción sistemática de la perspectiva de género incorpora una bondad y una complejidad, siendo ambas conocidas en las organizaciones ya que las comparten todas las líneas de trabajo transversalizables. La bondad es su aplicación innovadora en los diferentes procesos de la gestión, no limitándose a la producción, el producto o el servicio prestado. La complejidad, por otro lado, es que se encuentra presente en los diferentes procesos de la organización, por lo que para su abordaje han de ser involucradas activamente más personas y se precisa una buena coordinación y compartir objetivos.

Esperando que la presente Guía refuerce las bondades y las motivaciones y ayude a abordar las complejidades, animamos a su lectura y a una reflexión consciente abierta a la autocrítica.

RECURSOS DE INTERÉS Y GLOSARIO

En el apartado Recursos de Interés se han querido incluir recursos o materiales que pueden ser de utilidad para el despliegue de la perspectiva de género en los diferentes elementos, para facilitar la búsqueda de materiales de interés según se quiera trabajar con mayor detalle alguno de los elementos en concreto. Entre las aportaciones se encuentran enlaces directos a legislación específica, a metodologías y guías, a propuestas de protocolos, etc.

Con la intención de acercar conceptos específicos en materia de igualdad de mujeres y hombres, se ha incluido también en la parte final de la presente Guía un completo Glosario con la descripción de los principales términos empleados.

BUENAS PRÁCTICAS

A largo del documento, en cada elemento del Modelo, se hace referencia a la existencia de un buscador de buenas prácticas que fomentan la igualdad de mujeres y hombres en el ámbito de la gestión. Este buscador pretende ser enriquecido con la inclusión progresiva de nuevas buenas prácticas y será accesible a través de las páginas web de Euskalit y de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.⁵

⁵ Web de Euskalit: <https://www.euskalit.net/berdintasunbilatzailea/>

Web de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer: <https://www.emakunde.euskadi.eus/webema01-aplicaciones/es/x56aBbpiWar/x56aJSP/x56aCambioldioma.do?idioma=es>

ESTRATEGIA

El aporte de valor desde la perspectiva de género

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

- E.1** Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia
- E.2** Cómo se reflexiona y se establece la estrategia
- E.3** Cómo desplegamos y comunicamos la estrategia
- E.4.** Cómo revisamos y actualizamos la estrategia

ESTRATEGIA

- La reflexión sobre la estrategia ha de ser participativa, evidentemente, y cabría preguntarse: ¿cómo se da esa participación? ¿Qué colectivos de la organización participan: por sexo⁶, por edad, por niveles, por áreas, distribución en la vertical / horizontal de la organización? Para analizar el impacto de género, conviene poder valorar si se da la presencia tanto de mujeres como de hombres, y cómo se da esta presencia, en los siguientes aspectos: la participación -quiénes participan, cómo lo hacen, qué peso tiene su voz-, la comunicación -quiénes comunican, a quiénes, cómo, sobre qué-, el propio despliegue -con qué impacto previsto se realiza, con qué impacto final-, la existencia y acceso a los recursos -destino que tienen, equilibrio de la distribución de los recursos, equilibrio en el acceso y uso de ellos-, las organizaciones abiertas -fomento de redes, colaboración vs competición, enfoque tradicional vs otros caminos alternativos. Cabe preguntarse el modo en el que a la reflexión y definición de la estrategia de la organización se llevan aspectos relacionados con las vidas de sus personas, con sus necesidades y expectativas, etc. cuando en éstas pueden estar influyendo o estereotipos o mandatos de género⁷ o incluso desigualdades indirectas⁸.
- Puede ser interesante contar con la participación y visión de agentes externos o redes que trabajan específicamente en materia de igualdad y su aplicación en entornos empresariales que pueden aportar visiones de interés para la definición de la estrategia.
- El Modelo de Gestión Avanzada destaca el impacto positivo de la estrategia y del compromiso con la sociedad –ya que puede reforzar y potenciar sus capacidades propias- y, también, pone el acento en el riesgo de no atender a este compromiso –porque puede condicionar y limitar su desarrollo y competitividad-. En materia de igualdad, puede generar un impacto positivo la capacidad propia no explorada hasta el momento de introducir la perspectiva de género en la organización, tanto en la gestión de sus personas como en la prestación de servicios; y, por otro lado, puede darse un riesgo reputacional al no cumplir con la legislación vigente, al no prevenir o erradicar desigualdades, al no actuar ante posibles casos de acoso sexual o acoso por razón de sexo, y al no incorporar adecuadamente la perspectiva de género en aquello que hace o que muestra a la sociedad.

E.1. CÓMO SE GESTIONA LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

- Se precisa identificar y recabar información de los posibles grupos de interés: de sus necesidades, expectativas, impacto en nuestra organización, etc. Hacer de la igualdad de mujeres y hombres una temática consciente en la estrategia, así como el rastreo de posibles entidades o agentes que pudieran ser considerados grupos de interés.

⁶ Ver Glosario.

⁷ Ver Glosario.

⁸ Ver Glosario.

- Para la identificación de agentes o grupos, sus objetivos y proyectos estratégicos, etc. conviene conocer el modo en el que éstos están abordando, valorando o incluso exigiendo aspectos de la igualdad. Por ejemplo, qué criterios (de acceso, exigencias o valorativos) están planteando las diferentes administraciones públicas para contratar con ellas o para acceder a subvenciones o convenios de colaboración, la competencia cómo está posicionada en esta materia, el entorno socio-económico de la organización cómo está desarrollando actividades o redes, las organizaciones proveedoras qué compromiso tienen asumido con la igualdad, las empresas clientas qué exigencias pueden estar exigiendo en esta materia y en su homologación de entidades proveedoras, etc. Añadido a todo ello, es imprescindible contar con información actualizada sobre los desarrollos legales o normativos en materia de igualdad en el ámbito de las empresas⁹.
- Es relevante el modo en el que se recoge y se analiza la información de que dispone la organización para la toma de decisiones. Disponer de información desagregada por sexos -de la plantilla, de la clientela o de personas usuarias de nuestros servicios o productos, o del entorno o de la propia sociedad, si procede, por ejemplo- permite un análisis más rico y con mayor perspectiva.
- La organización, presente en un lugar y un tiempo determinado, ha de atender en su estrategia a las demandas del entorno en la medida en la que se estime posible o interesante y, por ello, no puede obviar la igualdad de mujeres y hombres de evidente -y creciente- interés social. La no gestión de la igualdad de mujeres y hombres o, tener un impacto negativo en este campo -como una denuncia por discriminación, una publicidad sexista, situaciones de acoso sexual o acoso por razón de sexo no abordadas, ...- pueden suponer un evidente riesgo reputacional. El no cumplimiento de la legalidad en materia de planes para la igualdad, o haber sido sancionada por discriminación, pueden suponer no poder contratar con las administraciones públicas, el rechazo de personas o entidades clientas u otras consecuencias.

E.2. CÓMO SE REFLEXIONA Y SE ESTABLECE LA ESTRATEGIA

- Con respecto a las vías de participación para la reflexión y establecimiento de la estrategia, el modelo propone la conveniencia de definir un proceso o método para realizar la reflexión estratégica en que se estimule a participar a los principales grupos de interés. Sin embargo, conviene dotarse de una reflexión previa a la propia reflexión estratégica y previa al propio diseño del método para facilitar la reflexión:
 - Qué persona o personas realizan la identificación de los grupos de interés, cuáles son las creencias y actitudes de estas personas respecto a la igualdad y a otros valores de la organización, con qué información previa cuentan de estos grupos o personas, y de sus necesidades y expectativas previas o actuales, qué perspectivas de la idea de interseccionalidad¹⁰ incorporamos para dotar de un mayor abanico de información a esta reflexión - sexo, edad, entorno socioeconómico, diversidad en términos de procedencia, discapacidad, etc.-
 - Ampliar la cantidad y calidad de la información que tenemos de los grupos de interés genera un conocimiento expreso de cómo los productos o servicios impactan de un modo u otro en las personas o colectivos a los que van dirigidos, en función de su sexo o de sus expectativas en este campo.

⁹ Consultar la legislación incluida en el apartado Recursos de Interés.

¹⁰ Ver Glosario.

- Un grupo de interés prácticamente fijo en todas las estrategias es “las personas de la organización”. Es preciso escuchar las necesidades y expectativas tanto de hombres como de mujeres y establecer canales de relación y comunicación estables con la plantilla en su conjunto para poder incorporar sus aportaciones y reivindicaciones en materia de igualdad a la estrategia. También sería conveniente tener en cuenta el impacto de género que tienen las decisiones de la organización en materia de Personas para poder ser tenido en cuenta en la propia Estrategia.
- En este primer acercamiento a los que podrían ser los grupos de interés, antes de proponer su pertinencia para participar en la reflexión estratégica, resulta interesante adoptar un enfoque flexible y abierto, e incluso en el modo en que identificamos quién o quiénes de la organización pueden aportar información de interés en esta materia. Puede ser un área funcional de la organización -generalmente, Personas, Relaciones externas o RSE-, así como representantes de las diferentes áreas y con diferentes responsabilidades de la organización, personas de la organización que sean conocidas por tener un compromiso explícito con la igualdad para que sean oídas aportaciones de otras personas o colectivos de la plantilla.
- Sobre el método para propiciar la reflexión, las aportaciones surgidas de diferentes visiones enriquecen la reflexión. Lo homogéneo puede no aportar nuevas líneas de reflexión enriquecedoras, y por ello se sugiere incorporar al proceso reflexivo la voz de personas en puestos centrales de la organización y también periféricos, entendiéndose por periféricos los puestos auxiliares, las personas con contratos temporales, en situación de media jornada, en reducción de jornada, las personas vinculadas de un modo directo con el mundo de los cuidados. Su conocimiento y su experiencia aportan una visión complementaria y enriquecedora de la realidad de la organización.
- Con respecto al vocabulario que se emplea en los procesos de reflexión, generalmente se encuentran las siguientes palabras: propósito, misión, visión, valores, gobierno, procesos, gestión, políticas, revisión, evaluación, indicadores, estrategia, sistema, calidad, plazos, recursos, riesgo, mercados, productos, servicios, grupos de interés, modelo, gestión, negocio, marca, éxito, equipamientos, inversión, alianzas, proveedores, clientes, competidores, objetivos, capacidades, internacionalización, etc. Pudiera resultar enriquecedor para el propio proceso reflexivo introducir un vocabulario complementario: personas, mujeres y hombres, necesidad(es), expectativas, deseos, vidas de las personas, saber(es), tiempo(s), naturaleza, valor(es), emoción, salud, participación, poder(es) para, cuidado(s), ... U otro vocabulario, más orientado incluso a aspectos concretos de la igualdad y que no por no haber sido nombrados se encuentran ausentes de la estrategia y del modelo de negocio: techo de cristal, brecha salarial, prevención y abordaje de casos de acoso sexual y acoso por razón de sexo, cultura machista, liderazgo feminista organización para una conciliación corresponsable, productos o servicios con diferente llegada o impacto en mujeres y en hombres, etc¹¹. Se enriquece la reflexión estratégica si se incorporan a ella los elementos vitales de las personas que componen la organización. Así mismo, resulta positivo abordar y no recelar de las insatisfacciones de las personas, de sus necesidades subjetivas de mejora, etc.
- El compromiso con la igualdad de mujeres y hombres puede convertirse en un aspecto clave de la identidad y la proyección de la organización. Puede explicitarse de una manera concreta en los valores, en los principios éticos y dentro de sus políticas concretas de gestión de personas y de la clientela y con la sociedad, según proceda.

¹¹ Ver Glosario.

- Los planes para la igualdad de mujeres y hombres son herramientas de gestión que permiten planificar actuaciones, atendiendo a una estrategia a corto y largo plazo. Determinadas circunstancias establecidas legalmente¹² indican la obligatoriedad de estos planes para determinadas organizaciones -con tamaño mayor a 50 personas en plantilla, por sanción judicial, etc.-. Sin embargo, pueden elaborarse planes para la igualdad de carácter voluntario o, incluso siendo obligatorios, ser planes elaborados no por obligación sino porque se han identificado como necesarios dentro de la estrategia. Los planes pueden ser relevantes no solo para la organización sino para alguno de sus grupos de interés –administraciones públicas con sus exigencias en compra pública socialmente responsable, exigencia de una empresa para la que somos proveedora y que cuente con un sistema de homologación de su proveeduría, etc.-
- El diagnóstico en materia de igualdad sería el paso previo a la concreción de un plan para la igualdad. Para realizar el diagnóstico, existen indicaciones y metodologías específicas adaptadas al ámbito empresarial. También se puede contar con apoyo técnico experto, como lo son las consultoras homologadas¹³ por Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, y con apoyo económico en forma de subvenciones¹⁴ para determinadas entidades. Junto a la aplicación de metodologías que orientan a la reflexión, pueden abordarse también reflexiones críticas sobre la organización y sus políticas y actuaciones. En algunas ocasiones, pueden llegar a cuestionarse las raíces más profundas de la organización y de las posibles desigualdades que han venido generándose o que aún existen. Abordar estas reflexiones precisa de contar con conocimientos sobre igualdad y gestión de organizaciones. Permiten la generación de conversaciones realmente transformadoras en muchos casos.

E.3. CÓMO DESPLEGAMOS Y COMUNICAMOS LA ESTRATEGIA

- El plan para la igualdad, o el conjunto de compromisos o acciones que se hayan adoptado en la estrategia, han de encontrarse presentes y reconocibles en el modelo o estructura organizativa de la organización. Ha de establecerse en qué área se liderará y/o a qué áreas afectará, sus responsables, cuál será su alcance, etc. Tienen que formularse objetivos, acciones, cronograma, indicadores, responsables, presupuesto etc. para facilitar un despliegue formal.
- Contar con una Comisión de seguimiento y evaluación del Plan con una sistemática de trabajo concreta facilita el despliegue del plan o de las acciones. Para aquellas organizaciones con obligación legal de contar con un plan para la igualdad, la existencia de esta comisión es obligatoria -con una composición paritaria en cuanto a parte empresa y parte social-¹⁵. En algunas ocasiones puede ser interesante contar con una Comisión o grupo para el impulso de la igualdad, que suele tener una configuración más transversal y orientada a la ejecución de las acciones del plan.
- Para el aseguramiento de la coherencia y la integración de la política o estrategia de igualdad, ha de dársele la misma presencia que a otras políticas que sean transversales. Ha de estar citada en los procesos de acogida, facilitar el acceso a la plantilla a los documentos de interés, ha de

¹² Consultar el apartado Recursos de Interés.

¹³ <https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/consultoras-homologadas/webema01-contentemas/es/>

¹⁴ <https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/empresas-subvenciones/webema01-contentemas/es/>

¹⁵ Consultar el apartado Recursos de Interés.

encontrarse presente en los planes estratégicos o planes anuales de gestión, ha de contar con recursos económicos para su despliegue o liberación de horas internas, etc.

- Tanto en el cómo como en a quién se comunica la estrategia global de la organización, se ha de revisar si se da un despliegue al conjunto de la plantilla o si, en caso de ser una comunicación parcial, a qué colectivos, niveles o áreas -y su composición por sexos- se dirige esta comunicación de la estrategia.
- Con respecto a la comunicación interna de la estrategia en materia de igualdad de mujeres y hombres, de haberla, también habría que garantizar que se traslade de un modo global tanto a la plantilla actual como a futuras nuevas incorporaciones. En general, es necesario que el plan descienda a cada una de las personas de la entidad y para ello, una comunicación efectiva en relación con la igualdad requiere que todas las personas reciban información y formación suficiente para que estén alineadas y colaboren con la estrategia de igualdad.
- Con respecto a la comunicación externa de la estrategia en materia de igualdad de mujeres y hombres, han de identificarse los grupos de interés o agentes concretos a los que trasladarle la información. Pueden encontrarse en este campo a centros educativos, de formación profesional o universidades, asociaciones empresariales generalistas y/o asociaciones empresariales de mujeres empresarias y directivas, entidades vinculadas con la igualdad o referentes -Emakunde, área de promoción de la igualdad del ayuntamiento o comarca, redes de empresas en esta materia, etc.-. Disponer de un apartado específico en la web de la organización o utilizar las redes sociales son vías para llegar también al conjunto de la sociedad. Si se dispone de reconocimientos en materia de igualdad o se toma parte activa en foros y redes, la difusión de estos aspectos ayuda a vincular el compromiso de la entidad con la igualdad de mujeres y hombres.
- La comunicación, ya sea interna o externa, ha de incorporar la perspectiva de género tanto en su lenguaje como en las imágenes, es decir, uso no sexista del lenguaje, no utilización de imágenes o contenidos sexistas o denigrantes para las mujeres, no reproducción de estereotipos o roles de género, generación de referentes o modelos femeninos en ámbitos masculinizados y viceversa, etc.

E.4. CÓMO REVISAMOS Y ACTUALIZAMOS LA ESTRATEGIA

- Disponer de una Comisión para el seguimiento y la evaluación de la estrategia o plan para la igualdad ayuda a establecer una sistemática. En la conformación de dicha Comisión puede establecerse la periodicidad del seguimiento y la evaluación, así como el modo en el que se van a revisar objetivos, indicadores, recursos invertidos, etc. Esta Comisión puede tener una composición y un funcionamiento estrictamente paritario -con participación equilibrada por parte de la empresa y por parte de la representación legal de la plantilla- o bien puede favorecerse la participación de otras personas de la plantilla o áreas funcionales que resulten de interés. Esta participación puede hacerse dentro de la propia Comisión o en otros espacios participativos convocados para que puedan hacer aportaciones a la revisión y actualización.

- Si la estrategia en materia de igualdad incorpora actuaciones para introducir la perspectiva de género en productos o servicios, puede contarse con la participación de otros grupos de interés o determinadas alianzas para hacer la revisión y actualización de lo realizado hasta el momento. Ampliar la mirada e incorporar nuevos grupos de interés más diversos puede ayudarnos a llegar a una mayor clientela y responder a una mayor diversidad de personas beneficiarias de nuestros servicios.
- Es preciso contar con datos desagregados por sexo para todos aquellos indicadores referidos a personas. De ser relevante, podría ser conveniente contar con información relativa a otras variables de la diversidad en aras de la interseccionalidad¹⁶ de algunas de acciones de la estrategia o plan, si procede

Para consultar buenas prácticas en este elemento, consulta el buscador de buenas prácticas que han creado EUSKALIT y Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer

¹⁶ Ver Glosario.

CLIENTELA

El aporte de valor desde la perspectiva de género

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

- C.1** Cómo gestionamos las relaciones con la clientela
- C.2** Cómo se desarrollan y comercializan productos y servicios orientados hacia la clientela
- C.3** Cómo producimos, comercializamos y distribuimos los productos y servicios
- C.4** Cómo gestionamos otros recursos

CLIENTELA

- La clientela, junto con las personas de la organización, son elementos clave en la gestión avanzada para los que se precisa un conocimiento relevante. Así, cabe preguntarse sobre el conocimiento que se dispone de la clientela y de sus necesidades y expectativas. Analizar la información de ella atendiendo a la variable sexo y a los condicionantes sociales de género, o a las exigencias que plantea en sus sistemas de compras, ayudará a tener un mayor y mejor conocimiento, a prestar un mejor servicio así como poder aumentar los niveles de satisfacción de nuestra clientela. Esto puede convertirse en una ventaja competitiva, por un lado, y, por otro, en un aporte de valor a la sociedad al hacerse cargo la organización de las diferencias de mujeres y hombres en aquello que produce.
- Este conocimiento más preciso de la clientela puede ayudar a cumplir exigencias, a enriquecer los productos o servicios o a dotarles de perspectivas nuevas o renovadas¹⁷. Puede resultar una ventaja competitiva real en ciertos sectores y con ciertos productos o servicios. Ampliar la mirada en este ámbito nos permite llegar a colectivos y empresas que no habíamos contemplado y posibilita la respuesta a necesidades de un mayor número de personas a través de una perspectiva interseccional. En multitud de servicios o productos se da un impacto aparentemente neutro al que conviene atender por si incorporara un sesgo final.
- Las empresas contratadas que presten servicios a la organización¹⁸, en virtud del enfoque de organización extendida, han de asumir los compromisos y exigencias que se les planteen en materia de igualdad de mujeres y hombres que, progresivamente, son mayores y más concretas. Desde estar en disposición de cumplir legalmente con planes para la igualdad, contar con condiciones laborales no discriminatorias y facilitadoras de la conciliación corresponsable o la igualdad retributiva, por ejemplo, o contar con herramientas para la prevención y actuación ante el acoso sexual y el acoso por razón de sexo.

C.1. CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON LA CLIENTELA

- Para alcanzar un mayor conocimiento del público destinatario o usuario final al que se dirige la organización es de utilidad disponer de sistemas de información o bases de datos que permitan una gestión de la información desagregada por sexo, de tal manera que puedan hacerse búsquedas, análisis e interpretaciones de todo aquello que pueda ser de interés hacerlo en función de la variable sexo. Junto a la variable sexo, y en función del sector en que se encuentre la organización y hacia quién se dirijan sus productos o servicios, puede ser interesante recoger otras dimensiones que interseccionan¹⁹ con el sistema sexo-género, como la edad, la situación socioeconómica, la configuración familiar, el origen social y cultural, la diversidad, etc. Se puede percibir un impacto

¹⁷ Consultar Recursos de Interés, vídeo “¿Qué significa integrar la perspectiva de género en nuestros servicios y productos?” de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

¹⁸ Consultar Recursos de Interés, vídeo “El impacto de género en la contratación de productos y servicios” de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

¹⁹ Ver Glosario.

de género diferencial en el mero cruce de la perspectiva de género con estas otras variables. Y, por último, es relevante conocer si hay exigencias que nos plantearán en la compra de nuestros servicios o productos y si éstas varían en función del sexo y de otras variables de análisis.

- Para profundizar en posibles tipologías de clientela, o para disponer de un conocimiento más ajustado de las necesidades y expectativas de mujeres y de hombres, o de segmentos feminizados o masculinizados, se pueden abordar estudios sobre el impacto de género que tienen los productos y servicios, a lo largo de las distintas fases: cómo se da la decisión de compra, cómo se consume, a qué necesidades obedece, la influencia cultural y de los estereotipos de género en estas necesidades o en sus decisiones y experiencias, etc. Cada vez es mayor la existencia de estudios que aportan información desagregada por sexo que puede ayudar a la organización a realizar estos análisis. También es conveniente atender a todas las aportaciones realizadas desde el propio ámbito de la clientela, sistemas de homologación de empresas proveedoras, o desde los movimientos sociales a los que pertenece o que les representa o desde otros ámbitos con mayor conocimiento de la igualdad y de la perspectiva de género.
- Es positivo el contacto de las personas de la organización con las empresas o personas usuarias finales para facilitar un mayor conocimiento del posible impacto de género existente. Esta cultura de orientación a la clientela que busca generar condiciones para el empoderamiento de las personas de la organización puede tener impacto positivo en la satisfacción de las personas trabajadoras que se hayan podido sentir en los márgenes de la organización. También es necesario asegurar las condiciones para que el acceso a las personas usuarias esté garantizado para mujeres y para hombres y que las condiciones no generen discriminaciones indirectas como consecuencia de los horarios, la existencia de jornadas reducidas, etc.
- En ocasiones es conveniente que las personas que vayan a interactuar con la clientela dispongan de sensibilización o incluso formación expresa en materia de igualdad y perspectiva de género para poder identificar e interpretar necesidades, expectativas, nivel de satisfacción, etc. Es muy importante, también, velar para que la aparente neutralidad de la atención a la clientela no incorpore sesgos de género, habiendo disponible formación específica también para ello.
- La medición de la satisfacción con productos o servicios ha de poder realizarse con datos desagregados por sexo en los diferentes estudios realizados -muchas veces puede ser suficiente incluyendo la variable sexo en las encuestas de satisfacción o en la recogida de quejas y sugerencias-. Incluso se aconseja el uso de metodologías cualitativas participativas para conocer los condicionantes de género que puedan estar mediando en la satisfacción percibida de mujeres y de hombres. En el sistema de sugerencias, quejas o demandas de apoyo de la clientela, también, se podría identificar si el origen de una reclamación o queja está motivado por alguna cuestión relacionada con la falta de igualdad, perspectiva de género o hecho similar.
- El establecimiento de vínculos con las personas o empresas usuarias o clientas genera compromisos reales. Un compromiso compartido por la clientela y la organización, como por ejemplo el compromiso con la incorporación de la igualdad en la gestión y con la incorporación de la perspectiva de género en el servicio o producto final -teniendo en cuenta las necesidades o expectativas específicas que pudieran tener tanto mujeres como hombres -, si se aborda de un modo sistemático, puede generar vínculos e, incluso, espacios de oportunidad no aprovechados por la competencia. La fidelización que se deriva de haber sido coherente en la aplicación de valores sociales es un hecho contrastado.

C.2. CÓMO SE DESARROLLAN Y COMERCIALIZAN PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA LA CLIENTELA

- Como ya se viene explicando, contar con información desagregada por sexo -junto a otras posibles variables- puede permitir dar una mejor respuesta a las necesidades y expectativas de las personas. Estudios y testeos que tengan esto en cuenta pueden aportar información de interés para el propio diseño y desarrollo de lo que hace la organización.
- Los procesos de innovación han de ser diseñados para poder dar respuesta al impacto diferencial en mujeres y en hombres, algo que per se es una innovación: muchos productos y servicios están diseñados y desarrollados para dar respuesta a un colectivo homogéneo de personas que, en el universo potencial, no es tan homogéneo y se ve influido por aspectos determinados por el sexo o por los mandatos de género, o por otras variables.
- La participación de mujeres o de colectivos o grupos que las representan, junto con la participación de otros agentes o entidades que conocen el modo de incorporar la perspectiva de género en los servicios o productos, puede hacer que tanto su diseño y como su desarrollo acaben incorporando nuevos elementos que los hagan más adaptados a las necesidades y expectativas de las mujeres. La teórica neutralidad de los diseños y desarrollos no suele ser tan neutral. Puede realizarse un diagnóstico sobre la incorporación de la perspectiva de género en un producto o servicio para la identificación de mejoras o dentro de la labor del seguimiento a dicho producto o servicio. Es importante destacar que la incorporación del enfoque de género puede llevar al desarrollo de productos o servicios como oportunidad de mercado, pero todo ello ha de realizarse atendiendo a necesidades reales y contrastadas de las mujeres, y no basado en estereotipos o prejuicios que banalizan los avances de la igualdad.

C.3. CÓMO PRODUCIMOS, COMERCIALIZAMOS Y DISTRIBUIMOS LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

- La propia venta, los canales de suministro, la atención a la persona o empresa compradora, usuaria o clienta, son ámbitos donde pudieran darse comportamientos diferentes en mujeres y en hombres, o en función de circunstancias marcadas por los mandatos de género. Merece la pena atender a todo ello: cómo se da la compra o venta directa u online, los usos de internet, usos del tiempo, costumbres de compra, toma de decisión en la compra, etc.
- Respecto a los servicios de atención a la clientela cabría preguntarse si disponen de sensibilización o formación específica sobre "*Atención con perspectiva de género*" o conocimientos básicos para identificar factores de género presentes en la relación compra- venta o en la atención. Esta formación también podría tener un carácter interseccional si se considerara conveniente.
- Se da una amplia aplicabilidad de la perspectiva de género en la publicación, la comunicación comercial y el marketing. El uso no sexista del lenguaje y las imágenes ha de ser un compromiso expreso de la entidad, para la superación de estereotipos de género. Frente a la coherencia entre los valores y la comunicación externa o la publicidad, se encuentra el riesgo de marca o riesgo reputacional. Tanto si la publicidad se diseña internamente como si se contrata a una empresa experta para ello, es conveniente prevenir una campaña publicitaria sexista.

C.4. CÓMO GESTIONAMOS OTROS RECURSOS

- Puede realizarse una comunicación expresa del compromiso adquirido por parte de la organización con respecto a la igualdad de mujeres y hombres a su proveeduría, y establecer, tras un primer nivel de comunicación, diferentes niveles de exigencia o de aplicación en dicha proveeduría del mismo compromiso, al menos por su impacto en los servicios contratados. Las administraciones públicas y un buen número de empresas privadas con una gestión avanzada de su proveeduría y de su política de compras están desarrollando estos últimos años un marco de mayor exigencia en esta materia o incluso un sistema de homologación de su proveeduría. Esta exigencia a la organización habría de ser trasladada a las empresas proveedoras si mediara subcontratación o prestación mutua de servicios.
- Si la organización cuenta con procesos o métodos estructurados para la gestión de compras y subcontrataciones, puede atenderse a la inclusión de cláusulas sociales en la contratación. Dentro de este tipo de cláusulas se encuentran aquellas que se relacionan con la igualdad de mujeres y hombres. Las cláusulas pueden ser de diferente tipo, entre otras clasificaciones: cláusulas de ejecución ligadas a obligaciones concretas en la prestación del servicio, cláusulas de valoración, cláusulas de exclusión, declaraciones formales de compromiso, etc. Estas cláusulas pueden hacer que la empresa proveedora se alinee con el compromiso para la igualdad de la organización, con su política de prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo, con la introducción de la perspectiva de género en los servicios contratados, con la exigencia de estar cumpliendo legalmente con la normativa en materia de planes para la igualdad, con la composición equilibrada por sexo del equipo de trabajo puesto al servicio de la contratación o su formación en materia de igualdad, con las condiciones de trabajo del citado equipo de trabajo, con el uso inclusivo de los materiales escritos y visuales generados, etc.
- La gestión de compras y la relación con la proveeduría no es tarea única de un departamento de compras o de administración, en la mayoría de los casos son otras personas de la organización quienes están en contacto con esas personas o empresas proveedoras. Ante este escenario, es conveniente trasladar a toda la organización, y específicamente a las personas que realizan el seguimiento de los contratos, la necesidad de velar por su cumplimiento. Puede ser útil diseñar un sistema de seguimiento de las cláusulas sociales exigidas en los diferentes contratos en el que participe personal con formación en igualdad.
- Los ejercicios presupuestarios de la organización pueden incorporar partidas específicas para el desarrollo actuaciones en materia de igualdad. También pueden estar integradas en los presupuestos departamentales o en el modo en el que cada organización establezca sus presupuestos.

Para consultar buenas prácticas en este elemento, consulta el buscador de buenas prácticas que han creado EUSKALIT y Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer

PERSONAS

El aporte de valor desde la perspectiva de género

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

- P.1** Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas
- P.2** Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas
- P.3** Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas
- P.4** Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas

PERSONAS

- Las personas resultan clave para una organización competitiva por sus conocimientos, competencias, capacidades e implicación. Y las organizaciones deben generar las condiciones necesarias para desarrollar todas ellas, ubicando a las personas y sus vidas en el centro de la organización. Hay un notable impacto de género en esta decisión que no siempre es intuitivo por las organizaciones.
- La igualdad de mujeres y hombres, e incluso la equidad, junto a la atención a otras variables de la diversidad de las personas, es un elemento imprescindible para que todas las personas se sientan vinculadas con un proyecto común. Una cultura organizativa en la que se da un trato desigual a las personas por aspectos como su sexo y los mandatos de género asociados a él, la edad u otros impactos sociales o culturales hace que se resienta la colaboración. Atender a las personas en todos los procesos de su gestión -atracción, selección, retribución, desarrollo, motivación, etc.-, y generar compromiso en ellas pasa por hacer una reflexión crítica sobre el modo en el que se da esa gestión de personas, incorporando una valoración del impacto de género que se ha podido estar dando en el pasado y en la actualidad. La estrategia de la organización ha de favorecer procesos de gestión de personas que desarrollen su autonomía, trabajo en equipo y liderazgo, que favorezca que la gestión de la igualdad sea sostenible, que los espacios de trabajo sean seguros y se atienda conscientemente a la igualdad de mujeres y hombres y al impacto de género de sus decisiones.

P.1. CÓMO ATRAEMOS, SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS

- La identificación del perfil de las personas que le son necesarias a la organización suele recoger habitualmente los conocimientos y competencias requeridas, la experiencia, las actitudes, etc. Conviene también atender a la imagen deseada de la plantilla a futuro y, más concretamente, a su diversidad, a su composición por sexos. Una evaluación previa del impacto de género de las planificaciones de personal puede ayudar a establecer las medidas que ayuden a la organización a superar una posible segregación vertical o techo de cristal²⁰, una segregación horizontal u ocupacional²¹ o un relevo generacional que puede ser aprovechado para reequilibrar un organigrama. Para conseguir estos objetivos, pueden determinarse medidas o actuaciones como la acción positiva, la revisión del perfil por si pudiera estar incorporando una discriminación indirecta²² involuntaria, etc. Relacionado con esta imagen deseada futura de la plantilla, se encuentra la necesidad de atraer talento. Disponer de una política de igualdad de mujeres y hombres que sea conocida, de una cultura organizativa que sepa armonizar la calidad de vida de sus personas y su propia sostenibilidad, un marco de relaciones laborales en igualdad, etc. son factores que ayudarán a la atracción del talento que atesoran mujeres y hombres y a su fidelización.

²⁰ Ver Glosario.

²¹ Ver Glosario.

²² Ver Glosario.

- El proceso de selección ha de ser transparente y tener revisada cada una de sus fases para asegurar la igualdad en todas ellas. Tanto si se externaliza como si se aborda internamente, es necesario que las personas que intervengan en la toma de decisiones tengan formación sobre cómo intervienen los sesgos y los estereotipos de género, y cómo puede estar dándose discriminación indirecta desde la propia definición del perfil a requerir. También puede hacerse uso de medidas como: la acción positiva para facilitar la superación de posibles desigualdades propias de la organización o incluso de origen social o cultural, la petición expresa de candidaturas de ambos sexos, la revisión de las pruebas selectivas y su baremación, la denominación del puesto, la revisión del perfil solicitado, etc. En el proceso de acogida, por su parte, conviene introducir información práctica de la política de igualdad de la organización, como por ejemplo referencias expresas a su plan para la igualdad, la forma de contacto con la comisión de igualdad si la hubiera, el protocolo para la prevención y actuación frente al acoso sexual y el acoso por razón de sexo, información sobre las medidas de conciliación y corresponsabilidad existentes, etc.
- La política retributiva ha de garantizar la equidad y la igualdad de mujeres y hombres, tanto en la definición y aplicación de sus diferentes conceptos salariales como en los beneficios sociales. En materia salarial, ha de garantizarse el cumplimiento de la normativa en materia de igualdad retributiva, esto es, con el registro salarial²³ en todo caso, y con la auditoría salarial²⁴, según proceda, y con los mecanismos de transparencia²⁵ que han sido definidos para las personas trabajadoras por la legislación vigente²⁶. También, puede no sólo atenderse al concepto generalista de “a trabajo de igual valor, igual salario” sino que también puede reflexionarse sobre el valor que la organización concede a los trabajos feminizados. Este valor económico puede estar influido por el valor social que históricamente se les ha dado -minusvalorado, en muchas ocasiones- más que por una valoración adecuada del puesto de trabajo. La valoración de puestos de trabajo es una herramienta de transparencia de las indicadas anteriormente que, en muchos casos, pudiera ser conveniente actualizar para identificar los sesgos citados. También resulta de interés reflexionar sobre si las evaluaciones del desempeño -tenidas en cuenta para la promoción económica o para la retribución variable- reproducen, o corrigen, impactos negativos en las mujeres. La aplicación de los complementos salariales y extrasalariales también pueden arrojar luz sobre las desigualdades salariales. Debido a todo ello, el registro salarial anual ofrece una oportunidad muy valiosa para monitorizar la evolución de las brechas salariales²⁷ existentes en la organización²⁸.
- Hay nuevas formas de trabajo que pueden tener un impacto positivo en la política de igualdad de la organización y en políticas más concretas, como la ordenación del tiempo y el espacio de trabajo y el fomento de la conciliación, entre otras. La flexibilización de los horarios de entrada y salida y también de los espacios de trabajo, como el teletrabajo, pueden plantear la necesidad de articular pautas, marcos o procedimientos para asegurar la desconexión digital, la coordinación de los equipos, etc. En ocasiones, la puesta en marcha de estas nuevas formas de trabajo plantean la necesidad de propiciar una reflexión compartida en tanto que pueden implicar cambios en la

²³ Ver Glosario.

²⁴ Ver Glosario.

²⁵ Consultar las referencias legales en el apartado Recursos de Interés.

²⁶ Ver Glosario.

²⁷ Ver Glosario.

²⁸ Consultar los materiales desarrollados por la red Bai Sarea en esta materia.

propia cultura organizativa y en el modo en el que se conciben fenómenos como el presentismo, la disponibilidad, el cumplimiento de los horarios -tanto de la jornada laboral como de inicio y fin de reuniones, por ejemplo-, la coincidencia física de las personas en un mismo espacio de trabajo, la medición de la calidad o de la productividad, etc.

- En la implantación de sistemas para la prevención de riesgos laborales, la variable sexo adquiere relevancia, junto a otras, en el abordaje de los riesgos físicos y de los riesgos psicosociales. En el apartado de la salud física, las situaciones de embarazo, lactancia o reciente maternidad pueden tener especial relevancia según el puesto que se ocupe -peligrosidad, cargas, temperaturas, ruidos, utilización de productos químicos, etc.-, así como otras enfermedades de especial prevalencia en las mujeres. En el apartado de la salud psicosocial, pueden analizarse los resultados que aportan las encuestas de clima o las encuestas de riesgos psicosociales atendiendo a la variable sexo por si pudieran estar dándose tendencias diferenciadas en las dimensiones estudiadas.
- De igual modo, han de erradicarse aquellas actitudes y contextos donde pueda darse violencia y acoso contra las mujeres. Ha de poder dotarse a la organización de mecanismos para la prevención y la actuación ante casos de acoso sexual y acoso por razón de sexo²⁹, como por ejemplo protocolos de intervención, decálogos, formación para identificar conductas inadecuadas, canales adecuados de denuncia, acompañamiento y reparación, etc. En determinadas organizaciones puede también haber puestos con especial vulnerabilidad a sufrir violencia. En estos, conviene abordar la especial vulnerabilidad de las mujeres y establecer mecanismos para su prevención y para su abordaje.
- La violencia de género que pueden sufrir las trabajadoras en su ámbito personal también tiene reflejo en el ámbito del empleo. Cuentan con derechos laborales que son escasamente conocidos por la población en general por lo que puede ser de interés darlos a conocer internamente o incluso añadirlos al catálogo de permisos, licencias y otras medidas de la organización para favorecer su conocimiento. La organización también puede plantear la mejora voluntaria de estas medidas.
- Como ya se ha comentado, la evaluación de la satisfacción de las personas de la organización ha de desagregarse por sexo, con el objetivo de poder diseñar medidas de acción más efectivas. Si se diseñan procesos participativos para evaluar y mejorar la satisfacción, pueden atender a una presencia equilibrada de mujeres y hombres y también a una presencia de todos los ámbitos de la organización, incluyéndose áreas o colectivos periféricos o no siempre incluidos en procesos participativos -personal administrativo, personal de limpieza, personas en prácticas o becadas, en reducción de jornada, etc.-. En los procesos de evaluación de la satisfacción también conviene tener en cuenta todos los factores que influyen en la satisfacción, incluyéndose aquellos que son tradicionalmente relacionados con la igualdad: discriminación en el acceso al empleo, en la formación, la retribución, la conciliación, la cultura de trabajo o un ambiente machista, etc.
- En el proceso de salida de personas de la organización, y en aras a identificar lecciones aprendidas y mejoras, pueden incorporarse aspectos referidos a la igualdad de mujeres y hombres, como la igualdad retributiva, el apoyo a la conciliación, la igualdad en el desarrollo profesional, el reconocimiento, etc. Conocer la percepción del grado de igualdad entre mujeres y hombres en la entidad que aportan las personas que salen de la organización puede ayudar al desarrollo y el mantenimiento de buenas prácticas.

²⁹ Ver Glosario.

P.2. CÓMO PRESERVAMOS Y DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO, LAS COMPETENCIAS Y EL TALENTO DE LAS PERSONAS

- Una organización que incorpora en su modelo de gestión el compromiso explícito con la igualdad facilita la adquisición de conocimientos en materia de igualdad tanto por parte de la dirección como por parte de la plantilla o de colectivos especialmente críticos.
- En materia de desarrollo del talento, pueden darse planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías o mentorización, etc. Desde el diseño de estos recursos hasta la evaluación del cumplimiento de los objetivos que persiguen, ha de incorporarse la variable sexo. Asimismo, es necesario hacer una previsión del impacto de género de estas herramientas que permita corregir, a priori, posibles desigualdades. Por ejemplo, puede adoptarse la acción positiva para impulsar el desarrollo profesional de algún colectivo concreto de mujeres de la organización, puede diseñarse un programa formativo específico para la superación de la segregación vertical o de la segregación horizontal, en el diseño de planes de carrera o de sucesión, etc.
- Se precisa desarrollar el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor en las personas. Para ello, es clave contar con conocimientos en perspectiva de género en la gestión, en el diseño y prestación de servicios y productos, etc.
- Favorecer contextos en los que pueda darse el empoderamiento³⁰ de las personas pueden conseguir resultados positivos en su implicación y desempeño. Se precisa velar por la presencia de mujeres en ellos, buscando una presencia equilibrada e incluso su presencia como acción positiva intencionada. También es posible desarrollar acciones dirigidas en exclusiva para ellas. A su vez, se precisa prever los movimientos sistémicos que podrían darse a posteriori.

P.3. CÓMO FAVORECEMOS EL COMPROMISO Y LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS

- La comunicación y la cooperación dentro del propio equipo o en red, en proyectos transversales o interdisciplinarios o en otras formas organizativas ha de asegurar la diversidad. Propiciar la presencia de ambos sexos enriquecerá estos procesos, y también el hecho de contar con posibles colectivos feminizados de la organización que puedan estar en la periferia de ésta.
- La comunicación a las personas de los resultados tanto organizaciones como individuales no siempre incorporan al total de la plantilla. Incorporar a todas ellas en esta devolución de información de resultados globales e individuales puede considerarse una buena práctica.
- La organización puede alinear sus valores y necesidades con las propias de las personas. Hombres y mujeres, y principalmente las mujeres con inquietudes en materia de igualdad, pueden aportar información sobre necesidades específicas que hayan detectado en materia de igualdad y en cuanto a una mejor calidad de vida vinculada al mundo de los cuidados y del autocuidado. Cuando la organización incorpora la vida de las personas en los procesos centrales de la organización y en su modelo de gestión, aporta un contexto positivo para que pueda favorecerse el compromiso. Hacer partícipes a las personas del proceso de reflexión estratégica, consultando cuáles son sus necesidades y sus expectativas futuras a nivel particular, sus posibilidades de desarrollo y su visión de la organización es una vía para facilitar que surja

³⁰ Ver Glosario.

el compromiso. Los hombres y las mujeres han de poder tomar parte en los mismos términos en esta reflexión realizando sus aportaciones.

- Las dinámicas de gestión participativas han de cuidar la participación equilibrada de mujeres y hombres y favorecer la toma de decisiones. Igualmente se puede medir o gestionar el impacto que tienen las prácticas participativas: en la satisfacción de las personas, en su motivación hacia el trabajo y la responsabilidad, en las posibilidades de desarrollo personal y de carrera, en su empoderamiento, etc. todo ello visto con perspectiva de género para conocer posibles diferencias en el impacto que se produce en las mujeres y en los hombres de la organización.
- En la evaluación del desempeño pueden estar interviniendo factores que afectan negativamente a dicha evaluación. Así, pueden estar teniendo un impacto negativo en las evaluaciones de cumplimiento de objetivos las reducciones de jornada u otros permisos y licencias, la menor presencialidad en el puesto de trabajo -que puede confundirse con un menor compromiso con la organización, determinados aspectos psicosociales con mayor prevalencia en las mujeres, etc.-. El proceso de evaluación, así como el reconocimiento dado a las personas de la organización pueden verse influidos también por sesgos cognitivos de las personas evaluadoras en los que intervienen los mandatos de género y las expectativas creadas por estos mandatos sociales o culturales. La formación de las personas evaluadoras en materia de igualdad puede reducir estos efectos.
- Se da la conveniencia de promover y dar facilidades para conciliar la vida personal y la laboral, equilibrando y alineando las necesidades de las personas y las de la organización. Se han de poder establecer prácticas flexibles, acordadas y útiles. Éstas tienen que buscar la implicación de los hombres en el ámbito de los cuidados, no han de penalizar laboralmente y han de poder contemplar un amplio abanico de necesidades personales. La continua evolución de las medidas para la conciliación corresponsable y de la propia legislación necesita de una actualización constante de las herramientas que recojan el conjunto de medidas, así como su difusión entre la plantilla de la organización. La organización tiene que sentirse corresponsable del uso del tiempo que realizan las personas de su plantilla y, de un modo especial, las personas de la Dirección y los niveles altos del organigrama por el efecto espejo que suponen. Pueden revisarse las jornadas laborales o los horarios de trabajo, la cultura del presentismo, etc. La percepción de que la organización está preocupada por el bienestar de las personas genera un clima laboral positivo que revierte en la propia organización, en el cumplimiento de sus objetivos y en su sostenibilidad.

P.4. CÓMO AMPLIAMOS LA CAPACIDAD DE LIDERAZGO DE LAS PERSONAS

- Si dentro de los valores y de los principios éticos y compromisos de la organización se encuentra la igualdad de mujeres y hombres y la diversidad, éstos deberían ser aspectos reconocibles en los comportamientos observables en el ejercicio del liderazgo por parte de todas las personas identificadas como líderes o lideresas. Dentro de sus conocimientos y competencias tiene que poder identificarse la sensibilización y la formación suficiente para ello.
- Las personas líderes tendrán que desarrollar una cultura de igualdad dando el mismo trato y oportunidades a todas las personas. Estos valores y principios éticos han de ser conocidos y respetados por el conjunto de la organización. Para que pueda darse un liderazgo coherente

con estos compromisos, aquellas herramientas formales relacionadas con los valores y los principios éticos han de recoger expresamente el respeto a la igualdad de mujeres y hombres y la prohibición de toda discriminación: códigos éticos, códigos de conducta, manuales corporativos, manual de acogida, protocolos de prevención del acoso laboral, el acoso sexual y el acoso por razón de sexo, etc.

- Los diferentes procedimientos de gestión de personas -selección, promoción, formación, evaluación y autoevaluación, etc.- pueden incorporar elementos concretos de aseguramiento de la igualdad en las diferentes fases o momentos de los mismos, estando explicitados en la propia redacción de los procedimientos o procesos. La transparencia y el conocimiento de estos elementos o medidas ayudan a la igualdad de oportunidades y de trato³¹. La implicación de las personas líderes es relevante en tanto que pueden aportar áreas de mejora a estos procesos o procedimientos. Ha de procurarse la superación de posibles sesgos de género, a través de la revisión de estos sistemas desde la perspectiva de género y a través de la formación en igualdad de las personas o equipos que los llevan a cabo.
- El desarrollo de competencias relacionadas con el ejercicio del liderazgo implica acercarse al concepto de empoderamiento³², máxime si se persigue el despliegue de un liderazgo transformador.
- El empoderamiento se encuentra vinculado con la propia identificación de necesidades, expectativas y recursos propios por parte de la persona. Son procesos individuales, pero de impacto sistémico. La cultura de la organización ha de trabajar por asumir el apoyo al empoderamiento de las personas de la organización y, en particular, de las mujeres si la cultura organizativa lo ha dificultado anteriormente, y no desactivarlo o ignorarlo.
- El fomento de una cultura de liderazgo extendido, compartido y transformador es una oportunidad para identificar la posición de las mujeres en la organización y para identificar el modo en el que facilitar posiciones de liderazgo. Reorganizaciones del organigrama, el relevo generacional, el desarrollo de nuevas áreas organizativas o unidades de negocio, etc. pueden ser 27 oportunidades para hacer una evaluación previa del impacto en función del género que tendrán y adoptar medidas de acción para una mayor posición de liderazgo de las mujeres de la organización.
- El ejercicio del liderazgo es evaluable. En su seguimiento, evaluación e incluso autoevaluación del liderazgo pueden incorporarse elementos propios de la gestión de la igualdad de mujeres y hombres, como por ejemplo el propio apoyo de la persona a las medidas en favor de la igualdad de la organización, el modo en el que facilita la conciliación corresponsable, su compromiso con la erradicación de comportamientos sexistas o machistas, el modo en el que atiende a la relación entre motivación e igualdad, cómo participa en acciones para atraer y desarrollar el talento sin sesgos de género, etc.

Para consultar buenas prácticas en este elemento, consulta el buscador de buenas prácticas que han creado EUSKALIT y Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer

³¹ Ver Glosario.

³² Ver Glosario.

SOCIEDAD Y MEDIO AMBIENTE

El aporte de valor desde la perspectiva de género

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

- S.1** Cómo gestionamos el compromiso con nuestro entorno social
- S.2** Cómo gestionamos nuestro compromiso con la sostenibilidad ambiental

SOCIEDAD Y MEDIO AMBIENTE

- En la labor de contemplar a la sociedad como un grupo de interés relevante, es necesario tomar conciencia de sus necesidades y expectativas, entre las que destaca una creciente demanda de compromisos y actuaciones en materia de igualdad por parte de todos los agentes. A nivel institucional y social este contexto puede confirmarse si se atiende a los cada vez mayores desarrollos legales, la generación de herramientas y metodologías para desarrollar políticas de igualdad -dirigidas al ámbito empresarial-, la introducción de cláusulas sociales en la contratación y la compra pública responsable, sellos y reconocimientos públicos en materia de igualdad, visibilización de referentes mujeres en ámbitos masculinizados como la tecnología, la superación de mandatos de género, etc.³³ Es conveniente conocer, inicialmente, cómo la sociedad muestra sus necesidades y expectativas, y posteriormente y de un modo más concreto, qué necesidades y expectativas en esta materia muestran las entidades del entramado social más cercano a la organización.
- Tras la identificación de las necesidades y expectativas que en materia de igualdad tiene la sociedad y las entidades más cercanas a la organización, la participación y colaboración en actividades e iniciativas concretas parecen comportamientos empresariales coherentes con esa respuesta que hay que ofrecer a la sociedad. Algunas de estas actuaciones pueden estar relacionadas con: apoyo a campañas institucionales del 8 de marzo y 25 de noviembre; participación en foros o redes de empresas para el avance en la igualdad, voluntariado en programas para la sensibilización y la promoción de vocaciones superando los mandatos de género, encuentros para el benchmarking, logro de reconocimientos públicos ... Es necesario que esta participación se dé en consonancia y coherencia con las capacidades, valores y principios éticos de la organización.
- En cuanto al compromiso de la organización frente a los retos ambientales, se dan aportaciones relevantes dentro del ecofeminismo y de la introducción de la perspectiva de género en políticas concretas como el cambio climático o la sostenibilidad medioambiental. Algunas de estas aportaciones tienen que ver con el cuidado del entorno y de los recursos disponibles, la conservación y la supervivencia frente a actuaciones de dominio, el contraste entre el crecimiento y el decrecimiento y su impacto en la sostenibilidad, o la idea de propiciar una relación con el medioambiente y la economía que favorezca una vida que merezca la pena ser vivida (o el buen vivir). Conocer estas aportaciones y las iniciativas que se desarrollan en el entorno cercano de la organización permite la adopción de compromisos más precisos al incorporar esta visión o perspectiva de género.

³³ Ver Glosario.

S.1. CÓMO GESTIONAMOS EL COMPROMISO CON NUESTRO ENTORNO SOCIAL

- Es preciso identificar las organizaciones del entorno social cercano que están directamente vinculadas con la igualdad de mujeres y hombres (instituciones como Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, áreas de igualdad de las Diputaciones Forales y los ayuntamientos; redes que ponen en contacto a organizaciones e instituciones (red Bai Sarea³⁴ de entidades colaboradoras para la igualdad promovida por Emakunde, red denBBora³⁵ de la Diputación Foral de Bizkaia, red Erantzunkide³⁶ de la Diputación Foral de Gipuzkoa...); asociaciones de mujeres empresarias, asociaciones empresariales que están desarrollando políticas de igualdad, Federación de Mujeres Empresarias EnpresariAK³⁷, sindicatos con áreas de igualdad, etc.; centros de Formación Profesional o Universidades con programas específicos para la sensibilización de vocaciones profesionales rompiendo estereotipos de género o con programas para la incorporación de mujeres en sectores masculinizados, etc. Resulta de interés conocer las entidades y los proyectos que permiten compartir buenas prácticas en este campo y desarrollar iniciativas, muchas veces conjuntas, con impacto social.
- La medición del impacto en la sociedad pasa por conocer también las necesidades y expectativas de los grupos de interés más cercanos, como pueden serlo personas referentes, colectivos con militancias o reivindicaciones sociales, asociaciones vecinales, culturales o deportivas, etc.
- Han de identificarse y conocerse problemas, retos o necesidades prioritarias para el entorno y contrastarlos con las capacidades e intereses de la organización para después poder reflexionar y elegir cuáles se van a abordar, ya que cada organización ha de elegir y determinar cuáles podrá trabajar y con qué objetivos concretos. La igualdad es al mismo tiempo una necesidad y un valor social que afecta a todos los ámbitos de la vida. En todos ellos (el económico, el deportivo, el cultural, el de la inclusión social, el político, el de los medios de comunicación, el educativo, el tecnológico...) existen retos y necesidades sin cubrir a las que la organización podrá aportar en función de sus propios intereses y necesidades (por ejemplo, mediante adhesiones, patrocinios, etc.).
- El compromiso con la sociedad, incorporada la perspectiva de género, como el resto de los objetivos de la organización, ha de ser coherente con la cultura de la organización y con sus objetivos estratégicos. Por ello, ha de poder ser gestionado de una forma planificada y estar dotado de recursos.
- En ocasiones, la organización podrá desarrollar actuaciones propias, según sus recursos e impactos buscados. En otras, podrá apoyar iniciativas o proyectos sociales que contribuyan al avance de la igualdad, como algunas de las señaladas anteriormente de administraciones públicas (redes de empresas, campañas institucionales, etc.), centros formativos y universitarios (compromiso público con el fomento de vocaciones profesionales mediante la superación de estereotipos o mandatos de género, voluntariado corporativo en iniciativas concretas, visibilización de mujeres referentes de sectores masculinizados, etc.), marcos de trabajo ofrecidos por los ODS, etc.
- Transversalizar y extender el compromiso con la igualdad a otras organizaciones de la cadena de valor ofrece coherencia al compromiso propio de la organización y le dota de un papel tractor. Solicitar o valorar que las empresas proveedoras incorporen la perspectiva de género en su

³⁴ BAI SAREA Red de entidades colaboradoras para la igualdad de mujeres y hombres. Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer. <https://baisarea.eus/>.

³⁵ Red Denbbora, Diputación Foral de Bizkaia y Ayuntamiento de Bilbao. <https://denbbora.eus/>.

³⁶ Red Erantzunkide, Diputación Foral de Gipuzkoa. <https://www.gipuzkoa.eus/es/la-bian-da-erantzunkide-sarea>.

³⁷ Enpresariak Federación de Empresarias, Directivas y Profesionales de Euskadi. <https://www.enpresariak.eus/index-cas.html>.

servicio prestado o, incluso, en su propio modelo de gestión, puede servir también para un mejor aseguramiento de la calidad del producto o servicio que ofrece la propia organización. La introducción de cláusulas sociales en la contratación es una práctica cada vez más extendida, en coherencia con los compromisos que se asumen con la sociedad. Las cláusulas sociales en la contratación pueden obedecer a alguno o a varios de los siguientes tipos, tal y como se ha descrito en el elemento Clientela de la presente Guía.

- Es importante la adopción de compromisos públicos, visibles y accesibles, con la igualdad de mujeres y hombres (con un apartado específico en la web de la organización, con publicaciones en redes sociales, etc.). Es necesario comunicar el compromiso de la organización con la igualdad a través de diferentes canales y medios. De igual modo, adquiere un sentido especial difundir las actividades abordadas o las buenas prácticas, los avances conseguidos, etc. También puede optarse a reconocimientos otorgados por administraciones públicas del entorno, como el reconocimiento de Entidad Colaboradora concedido por Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer³⁸, entre otros.

S.2. CÓMO GESTIONAMOS NUESTRO COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

- Las mujeres y los hombres pueden tener diferentes responsabilidades y necesidades en relación al uso y cuidado de los recursos naturales. Ante un diagnóstico de la sostenibilidad ambiental de la organización, cabe recoger indicadores cuantitativos y cualitativos desagregados por sexo.
- La elaboración e implantación de un plan de actuación en materia de sostenibilidad ambiental con enfoque de género puede atender a objetivos y acciones que recogen estas especificidades y diferencias entre las mujeres y los hombres y la vinculación e impacto que tienen en materia medioambiental.
- Los procesos de monitorización, seguimiento y evaluación de un plan para la sostenibilidad ambiental de la organización ha de poder mantener la recogida de datos desagregada por sexos en aquellas medidas para las que sea pertinente (por ejemplo, en el impulso del uso del transporte público, el consumo local, el consumo responsable de bienes y servicios, etc.).
- La participación de personas de la organización y de agentes o grupos de interés externos en la reflexión y concreción de planes ha de atender a una presencia de ambos sexos y a la facilitación del empoderamiento de las mujeres.
- La conjunción de la sostenibilidad ambiental y de la perspectiva de género no siempre es conocida ni intuita por las personas de la organización ni por las entidades proveedoras u otros grupos de interés. Concienciar, sensibilizar o formar específicamente en este enfoque conjunto puede ser necesario para reducir el impacto ambiental de la organización.
- La comunicación tanto interna como externa del compromiso y actuaciones de la organización en materia de sostenibilidad ambiental con perspectiva de género puede ayudar a ser más conocida la intersección de ambas temáticas y a que sean reconocidas sus aportaciones

Para consultar buenas prácticas en este elemento, consulta el buscador de buenas prácticas que han creado EUSKALIT y Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer

³⁸ Web para la solicitud del reconocimiento como Entidad Colaboradora para la Igualdad de Mujeres y Hombres.
<https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/entidades-colaboradoras/webema01-contentemas/es/>.

INNOVACIÓN

El aporte de valor desde la perspectiva de género

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

- I.1** Cómo definimos nuestros objetivos y estrategia para innovar
- I.2** Cómo creamos el contexto interno para innovar
- I.3** Cómo aprovechamos el potencial del entorno para innovar
- I.4** Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores

INNOVACIÓN

- Se habla de innovación y de mejora continua cuando se incorpora una nueva visión o un nuevo enfoque a lo que se hace y al modo en el que se hace. Así, al hablar de productos, servicios, mercados, procesos, o metodologías, puede afirmarse que abordar conscientemente el impacto de género en todo ello, si no se ha abordado antes, puede dar lugar a la innovación. Sin embargo, puede ser necesario desarrollar sensibilización, formación, conocimiento experto o capacidades concretas para abordar este reto de la innovación basada en la perspectiva de género.
- Una fuente de innovación es la necesidad de adaptación a cambios del entorno y a demandas sociales con auge creciente, fruto de cambios rápidos e intensos. En este sentido, se da un escenario social en materia de igualdad de mujeres y hombres de creciente interés. Es posible crear un contexto interno que fomente la innovación si se facilita formación específica para atender conscientemente a la perspectiva de género de los procesos, productos y servicios, y también si se proporcionan espacios, tiempos y recursos para la innovación en este campo. Puede darse, igualmente, la colaboración con personas o empresas proveedoras expertas, u otro tipo de perfiles o entidades, que acompañen a la organización en el despliegue de la perspectiva de género y, de esta forma, aprovechar el potencial del entorno para la innovación. También en la propia organización puede encontrarse a personas con motivación o con capacidades ya desarrolladas para ello. El abordaje de alguna experiencia piloto puede ser un buen inicio para la sistematización del enfoque con perspectiva de género.

I.1. CÓMO DEFINIMOS NUESTROS OBJETIVOS Y ESTRATEGIA PARA INNOVAR

- El análisis del entorno local y global aporta retos presentes y crecientes en el futuro y, en la actualidad, sigue manteniéndose un reto innegable: el de la igualdad de mujeres y hombres en el ámbito del empleo y en el ámbito económico y productivo en general. Se trata, además, de un reto con alto impacto social. Conviene realizar un análisis del entorno local y global, identificando estas oportunidades y retos que ofrece la igualdad a la capacidad de innovación de la organización.
- Las ideas, directrices, objetivos y estrategias que puedan ir naciendo de este contexto de innovación vinculado a la igualdad han de encontrarse en la Estrategia -la igualdad puede verse como un factor clave para el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos- y contar con el respaldo explícito de la Dirección. Pueden apoyarse experiencias piloto concretas -por ejemplo, seleccionando un producto o servicio y analizando el modo en el que puede incorporarse en él la perspectiva de género- o bien generar una estrategia o planificación -con objetivos, acciones, responsables, recursos destinados, etc.- que suponga una apuesta sistematizada de la innovación en materia de igualdad y perspectiva de género. La dotación de personas, tiempos y recursos económicos es necesaria tenerla en cuenta desde la propia definición de este posible plan de innovación en igualdad.
- Es conveniente contar con informaciones desagregadas por sexo para poder conocer el impacto de género pasado, presente o futuro de esos procesos, productos o servicios. Por ejemplo, para el análisis de mercados y clientela, necesidades, satisfacción, etc.

- Para la innovación, son necesarios los objetivos rupturistas y retadores para así obligarnos a replantearnos enfoques, estructuras y conceptos de gestión. Cuestionarse, asumir objetivos expresos en la incorporación de la perspectiva de género en la gestión interna y/o en el producto o servicio es retador. Atreverse a explorar y atreverse a cuestionar aspectos de la cultura de una sociedad -y de la propia organización- que han mantenido desigualdades o cierta ceguera frente a desiguales impactos de género en mujeres y en hombres.

I.2. CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

- Se genera confianza y entornos creativos y de colaboración dotando a la organización de una cultura participativa donde las personas se sientan en el centro y puedan sentirse agentes de cambio, transformación o innovación. La participación ha de conllevar el aseguramiento de la presencia de mujeres y de que su presencia sea atendida con valor. Es necesario generar confianza respecto a las aportaciones diferentes, el pensamiento crítico y la búsqueda de retos y desafíos para estimular la creatividad y generación de ideas, reconociendo y valorando la diversidad de mujeres y hombres y otras dimensiones de la identidad de las personas. Para ello, es necesario crear las condiciones para que el entorno de trabajo sea un espacio seguro en todos los ámbitos para mujeres y hombres.
- Dado que atender a la igualdad de mujeres y hombres y al enfoque de género en ocasiones genera resistencias en las organizaciones en tanto que puede cuestionar elementos imperantes de la gestión, es necesario trasladar confianza y facilidades a las personas que hacen aportaciones y propuestas desde sus capacidades e intereses personales. Muchas veces es desde militancias personales desde donde surgen las innovaciones en materia de igualdad.
- Ofrecer facilidades para dedicar tiempo a la innovación en materia de igualdad y para la perspectiva de género, y facilitar sensibilización y formación en esta materia, también se consideran elementos que generan contexto interno para innovar.
- De cara a aplicar metodologías o herramientas, pueden aprovecharse materiales de agentes referentes en la incorporación la perspectiva de género en un proyecto, producto, servicio o proceso de gestión interno. También pueden abordarse experiencias piloto sistematizadas. Todo ello puede hacerse recurriendo a conocimiento interno ya existente o a conocimiento o apoyo externo -consultoras homologadas en materia de igualdad u otros agentes con experiencia en ello-.
- Ha de darse difusión interna y externa de las actitudes, prácticas o ideas innovadoras que hayan surgido de la aplicación del enfoque de género, reconociendo formal e informalmente los resultados, incluso cuando no hayan sido los deseados.
- Visibilizar las aportaciones y el talento de las mujeres innovadoras de la organización en espacios de difusión y de transferencia de conocimiento es considerada una buena práctica. También colaborar con iniciativas que ponen en valor a mujeres innovadoras a lo largo de la Historia.
- Es posible desarrollar y utilizar metodologías y herramientas que promuevan la creatividad y la innovación con perspectiva de género, es decir, que incorporen el análisis de las necesidades, expectativas y experiencias diferenciadas de mujeres y hombres como personas usuarias o destinatarias o beneficiarias de los servicios, productos o procesos desarrollados.

- El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, la transformación digital y la creación de entornos de trabajo colaborativos y flexibles pueden facilitar la tarea de innovar, garantizando espacios donde pueda dar una participación y un liderazgo equilibrado de mujeres y hombres.

I.3. CÓMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DEL ENTORNO PARA INNOVAR

- Pueden habilitarse métodos de vigilancia para identificar, recoger y analizar iniciativas, informaciones, avances, experiencias, etc. relacionadas con las posibilidades de innovación en la organización en materia de igualdad y de enfoque de género en procesos, servicios o productos, o que puedan suponer oportunidades y desafíos en esta materia. Una organización, a través de una persona o de un equipo de trabajo específico en igualdad, puede estar atenta a las buenas prácticas o a experiencias o estudios de entidades del entorno, del mismo o distinto sector o tipo de empresa, etc. Puede también generarse esta inquietud de identificar informaciones relevantes en la propia plantilla y reportarlas a la persona o personas encargadas de este ámbito en la propia organización. Puede habilitarse un espacio virtual o presencial (encuentros periódicos) para reportar las iniciativas, investigaciones o artículos encontrados.
- También pueden desarrollarse mecanismos para favorecer la innovación abierta, estimulando las aportaciones y las colaboraciones con personas expertas en materia de igualdad y enfoque de género, militancias, grupo de interés o clientela, entidades de diferentes ámbitos, centros de investigación o formativos, etc.
- Pueden establecerse alianzas o acuerdos de colaboración con entidades u organizaciones que cuenten con conocimiento de interés o cuyo recorrido pueda ser de utilidad para concretar una alianza y poder innovar en procesos, productos, mercados, servicios, etc. incorporando aportaciones de la perspectiva de género como elemento de innovación. También es posible innovar en el diseño, ejecución y evaluación de alianzas incorporando a estas alianzas o proyectos conjuntos la perspectiva de género.
- Tomar parte en redes de empresas en las que se comparten experiencias concretas de innovación en materia de enfoque de género ya implantadas puede ser otra fuente de interés para innovar. También acercarnos a ámbitos y actividades ajenas al campo de trabajo habitual de la organización pueden aportar nuevas visiones. Pueden ayudarnos a cuestionar los sesgos y las desigualdades de género existentes en nuestro ámbito o sector e incluso a identificar soluciones innovadoras para la promoción de la igualdad y la superación de los mandatos de género y sus consecuencias.

I.4. CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

- La innovación en materia de igualdad y/o de la incorporación de la perspectiva de género ha de ser considerada con la formalidad y **sistematización** de otras innovaciones, desde el momento de recogida y análisis de ideas hasta la definición de los proyectos de innovación.
- Identificar las necesidades, expectativas y experiencias diferenciadas de mujeres y hombres como personas usuarias o beneficiarias como objeto de los proyectos ha de estar avalada por la estrategia de la organización. La innovación social ha de poder identificarse en las innovaciones en materia de igualdad o de enfoque de género. La necesidad de innovación puede surgir de una evaluación previa del impacto en función del género de un producto, servicios, proceso o proyecto concreto. En la fase de diseño es posible identificar impactos diferenciados en mujeres y en hombres, siendo ese el momento en el que puede identificarse la necesidad de adoptar

medidas o enfoques nuevos, constituyendo la innovación.

- Puede contarse con una **estructura o equipo con capacidad de acción** -con presencia equilibrada de sexos, o al menos con presencia de ambos sexos-, o una persona responsable si el despliegue no permitiera la creación de un equipo.
- Tienen que ofrecerse canales para la recogida de ideas, recursos económicos para ser trabajadas, reconocimiento a las personas, tiempo de trabajo asignado a la innovación y formación o capacitación si fuera necesaria, sistemas de información que desagreguen información por sexos o la posibilidad de comenzar por experiencias piloto. La gestión de estos recursos ha de realizarse, y evaluarse, atendiendo al impacto de género en las personas y en los resultados obtenidos.
- La posibilidad de abrir la participación en proyectos a todas las personas de la organización puede tener un claro impacto de género; personas de las periferias de la organización -personas con contratos temporales, medias jornadas o jornadas reducidas, puestos de los niveles bajos de la organización, etc.- pueden tener la posibilidad de aportar su conocimiento, sus inquietudes.
- Los equipos específicos de innovación, y esas otras áreas a las que puede implicar, es conveniente que reciban formación en perspectiva de género. Principalmente, se trata de abordar constructos sociales y culturales que en muchas ocasiones pasan desapercibidos o son inconscientes, generando inmovilidad para su superación. La innovación implica conocer los porqués de los procesos actuales para poder generar procesos renovados y con resultado mejorado en términos de reducción de brechas de género.
- El impacto alcanzado es medible, lo que permite ajustes futuros en la dotación de recursos. El seguimiento y la evaluación de las innovaciones en igualdad pueden realizarse de manera transversal junto a aquellas áreas o profesionales a las que afecten. Como con otras líneas de innovación de la organización, ha de reforzarse la eficacia de proyectos futuros. La innovación social tiene que atender también a los valores de eficacia y eficiencia, por lo que ha de diseñarse un sistema adecuado de indicadores que pueden ser cuantitativos y cualitativos y estar desagregados por sexo y, si procede, otras variables de la diversidad.
- La sistemática de la innovación en la organización ha de poder incorporar de un modo permanente la reflexión sobre cómo esa idea innovadora puede tener un impacto diferencial en las necesidades o expectativas de las mujeres y los hombres. Se precisa que en los equipos de innovación se cuente con sensibilización o formación específica al respecto y que la Dirección asuma la dotación de recursos económicos y de tiempo para el desarrollo de las diferentes propuestas que puedan entenderse como innovadoras. Para ello se requiere que el modelo de liderazgo de la organización sea transformador hacia la igualdad de mujeres y hombres y que los objetivos de reducción de brechas de género estén presentes en todos los ámbitos.
- La comunicación interna y externa de una innovación con enfoque de género y de sus resultados forma parte de la gestión de un proyecto de innovación, en tanto que se contribuye al conocimiento común y la transformación para la igualdad.
- Es preciso atender a las mujeres innovadoras o creadoras, protegiendo la autoría o la propiedad intelectual o industrial de sus innovaciones y fomentando su visibilización y reconocimiento.

Para consultar buenas prácticas en este elemento, consulta el buscador de buenas prácticas que han creado EUSKALIT y Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer

RESULTADOS

El aporte de valor desde la perspectiva de género

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

- R.1** Resultados estratégicos
- R.2** Resultados en clientela
- R.3** Resultados en personas
- R.4** Resultados en sociedad y medio ambiente
- R.5** Resultados de la innovación

RESULTADOS

Afirma el Modelo de Gestión Avanzada que para que una organización sea competitiva y sostenible, sus objetivos han de conjugar el corto y largo plazo, ser flexibles ante los cambios del entorno, atender a datos históricos y de tendencias, conocer a la competencia y a otras entidades de referencia y poder establecer relaciones causa-efecto entre datos y objetivos. Todo ello, alineando objetivos con el propósito y los principios éticos de la organización.

Todo ello es de aplicación, también, cuando se pretende incorporar de una manera integral la igualdad de mujeres y hombres y la perspectiva de género en un modelo de gestión que se define como avanzado.

- Es necesario atender a la igualdad en el corto plazo, adoptando medidas en el hoy que traerán resultados en ese mismo corto plazo o tal vez a medio plazo, ya que hay objetivos de igualdad que implican cambios que requerirán de acciones sostenidas en el tiempo. Por otro lado, sin embargo, en el proceso de cambio hacia la igualdad se dan muchas resistencias sociales y culturales que harán que algunos objetivos, incluso estratégicos, no sean alcanzados en el corto plazo ni en el medio plazo incluso.
- Como se ha venido recordando, disponer de herramientas de gestión de la información que cuenten con datos desagregados por sexo será especialmente relevante. Para la reflexión de la estrategia, para un mayor conocimiento de nuestra clientela, de nuestras personas trabajadoras, de la satisfacción de ambos grupos de interés, etc. En este sentido, es necesario contar con un modelo de seguimiento y evaluación eficaz que, en caso de ser necesario, permita reorientar las acciones para reducir las brechas detectadas en el diagnóstico de igualdad.
- En materia de igualdad de mujeres y hombres, como en otros aspectos de la gestión con trasfondo ético y social, es relevante que haya coherencia entre lo expresado y lo realizado. El compromiso con la igualdad ha de estar presente en aquellos instrumentos escritos que generen cultura organizativa. Sin embargo, no generarán una verdadera cultura por ellos mismos si no encuentran alineados con prácticas concretas en la relación con la sociedad, con la clientela y con las propias personas de la organización. La coherencia, la transparencia y la evolución constante -mediante la flexibilidad y el seguimiento y la evaluación de resultados- son muy relevantes en materia de igualdad, máxime en un tiempo en el que se están dando mayores cotas de consciencia sobre prácticas empresariales en clave de desigualdad y discriminatorias, permisivas con el acoso sexual y acoso por razón de sexo, la discriminación salarial, generadoras de techos de cristal, etc.

Como se ha indicado, es posible identificar acciones en cada elemento del Modelo de Gestión Avanzada para el fomento de la igualdad y para la aplicación de la perspectiva de género. Y, por lo tanto, es posible alcanzar resultados satisfactorios y equilibrados en ellos si se adoptan prácticas que escapen de la falsa ilusión de la igualdad. Evolucionar y transformarse implica tener conciencia crítica sobre cómo la organización ha venido trabajando esta materia en el pasado y cómo lo está haciendo en el momento actual.

R.1. RESULTADOS ESTRATÉGICOS

Se podría medir y evaluar:

- La presencia de referencias a la política de igualdad de mujeres y hombres en la planificación estratégica o planes de gestión anuales o plurianuales, dotación de recursos, etc.
- La adopción y el cumplimiento de los planes o medidas establecidas en la organización para garantizar una buena *Gobernanza*, concretamente del plan para la igualdad y la implementación y seguimiento de sus medidas, el protocolo para la prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo, códigos éticos con referencias expresas al fomento de la igualdad y la no discriminación, etc.
- Las cifras globales de ventas, número de entidades o personas clientas, etc., en los diferentes mercados y en las diferentes tipologías de productos y servicios, las cuotas de mercado logradas, etc., desagregando por sexo estos datos cuando puedan ser significativos para la organización.
- La satisfacción de aquellas personas u organizaciones que constituyen la propiedad de la organización o aportan su financiación, atendiendo a esta satisfacción desagregando por sexo los resultados cuando sea posible.
- La satisfacción de las alianzas y entidades proveedoras y el grado de consecución de los objetivos establecidos con ellas, el rendimiento en cuanto a cumplimiento de plazos, niveles de calidad, incidencias que nos ocasionan, etc. Esta medición puede realizarse midiendo los objetivos que, en materia de igualdad, nos vinculen con las alianzas o con las entidades proveedoras. Por ejemplo, la realización de actividades conjuntas para el fomento de la igualdad, el cumplimiento de las cláusulas sociales o de las obligaciones planteadas a la proveeduría para la prestación de su servicio, incidencias o quejas por el incumplimiento de estas obligaciones, etc.
- La imagen de marca y legitimación de la organización, que se extrae de la percepción de los diferentes *grupos de interés* y su alineamiento con el propósito de la organización. Imagen de marca relacionada con la igualdad de mujeres y hombres, crisis de reputación corporativa, reconocimientos o premios alcanzados, interlocución con grupos de interés en materia de igualdad y colaboración con sus actuaciones, etc.
- La adopción de criterios sociales, ambientales y éticos con perspectiva de género en sus decisiones de inversión.

R.2. RESULTADOS EN CLIENTELA

Se podría medir y evaluar:

- La satisfacción de las y los clientes con respecto a nuestros productos o servicios: precio/valor, calidad y fiabilidad, cumplimiento de plazos, diseños, etc., desagregada por sexos e interpretados los resultados segmentados, teniendo en cuenta sus expectativas, necesidades y preferencias.
- Cumplimiento de las exigencias en materia de igualdad formuladas por las entidades o empresas clientas en sus procesos de compra o de homologación de organizaciones proveedoras.
- La satisfacción con respecto a la adaptación de la información ofrecida a un uso no sexista de los mensajes, red y comercial y servicio de atención a quejas y reclamaciones sin quejas por trato discriminatorio o machista, etc.

- Nuestra imagen de marca, reputación y desarrollo de nuestros *valores y principios* éticos en la clientela y mercado (transparencia en la información que se ofrece sobre el compromiso con la igualdad, capacidad de innovación con la introducción de la perspectiva de género en los productos o servicios, compromiso con la igualdad de mujeres y hombres, etc.), premios, reconocimientos y certificaciones recibidos en materia de igualdad y perspectiva de género por parte de nuestra clientela, posición que ocupamos en su clasificación de organizaciones proveedoras según el cumplimiento que damos a sus necesidades y/o exigencias materia de igualdad, etc.
- La fidelidad de nuestra clientela: índices de pervivencia y rotación, evolución de pedidos y repeticiones de compras, intenciones de compra, recomendaciones, propuestas recibidas para apoyarles en nuevos desarrollos, etc., con informaciones desagregadas por sexo e interpretadas desde la perspectiva de género.
- Los indicadores internos y externos relativos a tasas de incidencias en el servicio prestado, defectos, rechazos, coste de productos y servicios en garantía, etc., con indicadores desagregados por sexo si son incidencias mostradas por personas, o especificando si la causa es por la no aplicación de otras exigencias en materia de igualdad, por ejemplo.
- Los indicadores de reclamaciones o sugerencias que realizan las mujeres y los hombres sobre el producto o servicio, así como del grado de resolución y satisfacción con la respuesta recibidas.
- El índice de participación, implicación o colaboración de mujeres y de hombres en el diseño, la mejora y la evaluación del producto o servicio.
- Indicadores de gestión y rendimiento de organizaciones proveedoras, en lo relativo a su cumplimiento de las cláusulas u obligaciones que se les plantea en materia de igualdad y perspectiva de género.

R.3. RESULTADOS EN PERSONAS

Se podría medir y evaluar:

- Índice del impacto en mujeres y hombres de las actuaciones de las diferentes políticas o procesos de gestión de personas: reclutamiento y selección, contratación y ceses, formación continua, promoción y movilidad, riesgos para la salud.
- Índice de segregación vertical o techo de cristal, atendiendo a la presencia de mujeres y hombres en los diferentes niveles jerárquicos.
- Índice de segregación horizontal u ocupacional, atendiendo a la presencia de mujeres y hombres en las diferentes áreas o ramas de actividad de la organización.
- Indicadores desagregados por sexo relacionados con la temporalidad y la parcialidad -tipo de contrato y jornada laboral-.
- La satisfacción de las personas y/o su percepción de igualdad con respecto a nuestros procesos de selección, retribución, condiciones y ambiente de trabajo, atención recibida, prevención de riesgos, desarrollo de competencias, comunicación, igualdad de oportunidades, participación, trabajo en equipo, gobernanza, etc., desagregada esta información por sexos e interpretados sus resultados en base a ella, para un mejor ajuste de las medidas de actuación que se deriven.

- La percepción de hasta qué punto se sienten involucradas, motivadas, orgullosas, partícipes e ilusionadas con el propósito de nuestra organización, en la formulación de la estrategia, en el despliegue de objetivos y su seguimiento, desagregada esta información por sexos e interpretados sus resultados en base a ella, para un mejor ajuste de las medidas de actuación que se deriven.
- El resultado derivado de las actividades relacionadas con el impulso de la capacidad de liderazgo, delegación y asunción de responsabilidades, coherencia entre los *valores, principios éticos*, de gestión, etc. transmitidos y la realidad, etc. Participación de mujeres y hombres en actividades de impulso de liderazgo y resultados desagregados por sexo. Composición de la estructura y presencia de mujeres y hombres en la vertical (por categorías) y en la horizontal (por áreas o tipología de trabajo) del organigrama, evolución de la superación de la segregación vertical (techo de cristal) y/o horizontal (ocupacional). Evolución anual de la brecha salarial para el total de la plantilla y por categorías o conceptos salariales.
- Niveles o indicadores de capacidad de atracción y desarrollo del talento, con indicadores desagregados por sexo de nuevas incorporaciones, acciones proactivas de captación de talento en mujeres, acciones positivas adoptadas, etc.
- Niveles o indicadores de polivalencia, flexibilidad y competencias adquiridas, cumplimiento de objetivos asignados y evaluación del desempeño, con indicadores desagregados por sexo de la formación continua desarrollada, las promociones o movilidades habidas, la presencia de mujeres y hombres en el diseño de planes de carrera o planes de sucesión, etc.
- Niveles o indicadores de implicación y participación en proyectos, equipos de trabajo, encuestas, eventos y celebraciones, etc., con indicadores desagregados por sexo de la presencia de mujeres y hombres en proyectos estratégicos, liderando proyectos o procesos, tomando parte en procesos de participación, tomando parte en presentaciones o jornadas públicas, etc.
- El *talento* que aporta un valor crítico a la organización, identificando mujeres y hombres que han sido reconocidas por la organización, participantes en acciones orientadas al liderazgo y el empoderamiento, en actividades externas de visibilización del talento de las mujeres de la organización, etc.
- La rotación en plantilla de nuestras personas, con indicadores desagregados por sexo, edad y motivo de las salidas.
- Accidentes o bajas, absentismo laboral, eficacia de las acciones para promoción de la salud física y psicosocial, etc., con datos desagregados por sexo e interpretados sus resultados en base a ella, para un mejor ajuste de las medidas de actuación que se deriven. Resultados de la encuesta de riesgos psicosociales desagregados por sexo para cada dimensión estudiada. Adaptaciones del puesto o medidas de prevención adoptadas en situaciones de embarazo o lactancia. Denuncias de acoso sexual o de acoso por razón de sexo y su abordaje. Análisis de puntos críticos para la creación de espacios seguros tanto en el interior, como en el exterior de los centros de trabajo.
- Grado de utilización de iniciativas y modalidades de trabajo que facilitan la conciliación de la vida personal y laboral, con información desagregada por sexos. Medidas para la conciliación que adopta voluntariamente la organización y grado de utilización. Satisfacción de las personas con las posibilidades de conciliación ofrecidas por la organización. Percepción de que no penalizan el desarrollo profesional.

- Brecha salarial existente en la organización entre mujeres y hombres para el conjunto de la plantilla y brecha salarial en cada categoría profesional, con desglose de los diferentes conceptos salariales, atendiendo al salario efectivamente cobrado y al normalizado y anualizado. Evolución anual de las brechas, según los datos aportados por el Registro salarial.

R.4. RESULTADOS EN SOCIEDAD Y MEDIO AMBIENTE

Se podría medir y evaluar:

- La contribución de la organización a los retos sociales y ambientales colectivos (ODS, igualdad, diversidad, huella ambiental...), concretamente a los ODS Objetivo 5 Igualdad de género y Objetivo 10 Reducción de las desigualdades, principalmente.
- La percepción de los *grupos de interés* que consideramos significativos en nuestro entorno social o de líderes de opinión con respecto a nuestra aportación de valor a la sociedad, objetivos, logros y reputación como una organización socialmente responsable, mediante indicadores de percepción expresamente establecidos para los grupos de interés específicos en materia de igualdad sobre el comportamiento y coherencia de la organización, resultados de satisfacción de la sociedad en materia de igualdad, etc.
- La información recogida en medios de comunicación, informes e investigaciones de acceso público. Aparición de la organización como referente en materia de igualdad, participante en actividades de difusión o de investigación, de colaboración con campañas institucionales o con campañas propias, etc.
- Publicaciones, investigaciones, actividades de socialización del conocimiento. Indicadores sobre publicaciones específicas en materia de igualdad, de divulgación de aportaciones realizadas por mujeres de la historia o mujeres de la organización, de difusión de las actuaciones desarrolladas por la organización en el despliegue de su plan de igualdad, de su participación en redes de intercambio de conocimiento en la materia, etc.
- Los premios, certificados o reconocimientos recibidos y las sanciones por incumplimiento de normas, etc. Solicitud, alcance y mantenimiento de reconocimientos como el de Entidad Colaboradora otorgado por Emakunde. Sanciones, denuncias o crisis reputacionales en medios de comunicación o redes sociales como consecuencia de la no aplicación de criterios de igualdad.
- Niveles de actividad e implicación de nuestra organización y sus personas con el entorno. Campañas institucionales con las que se ha colaborado en materia de igualdad (8 de marzo Día Internacional de la Mujer, 25 de noviembre Día contra la violencia hacia las mujeres, 11 de febrero Día Internacional de la niña y la mujer en la Ciencia y la Tecnología, 15 de octubre Día Internacional de las Mujeres Rurales, 22 de febrero Día de la Igualdad Salarial, etc.), campañas propias lanzadas o actividades dirigidas a la sociedad en estas fechas destacadas u otras de similar significado, voluntariado corporativo y personas participantes en estas actividades, desagregado por sexo, para el fomento de la igualdad y de la superación de roles y estereotipos de género. Patrocinios o colaboraciones con actividades culturales, educativas, deportivas, de la salud, etc. que tengan un impacto positivo en las condiciones vitales de las mujeres.
- Indicadores medioambientales sobre la situación y las necesidades de las mujeres y los hombres en relación con el medio ambiente, y su evolución, para evaluar el impacto y la eficacia de las acciones ambientales con perspectiva de género. Por ejemplo, indicadores desagregados por

sexo de pautas de consumo, de la movilidad del personal de la organización, uso del transporte público, huella ecológica, huella de carbono, huella hídrica o huella energética, etc.

- Índice de participación de mujeres y hombres en los procesos de toma de decisiones sobre la gestión de los recursos naturales (agua, suelo, biodiversidad...) u otros recursos con impacto ambiental de la organización.
- Índice de participación de mujeres y hombres en acciones de la organización en materia de sostenibilidad.
- Mejoras ambientales y de implicación con el entorno inducidas en organizaciones proveedoras y otros grupos de interés, indicadores de participación en actividades vinculadas con el ecofeminismo, adopción de medidas derivadas de políticas públicas de cambio climático con perspectiva de género.

R.5. RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

Se podría medir y evaluar:

- La satisfacción de las y los clientes y otros *grupos de interés* acerca de nuestros objetivos y estrategia en el ámbito de la innovación y del aporte de valor que tiene la incorporación de la perspectiva de género, y sobre cómo difundimos las buenas prácticas en materia de enfoque de género en procesos internos, productos y servicios.
- La satisfacción de nuestras personas acerca de la posibilidad de disponer de tiempo y otros recursos para pensar, investigar y hacer propuestas en materia de igualdad en cualquiera de los equipos de igualdad u otros espacios de participación convocados para mejorar en materia de igualdad y perspectiva de género, formarse, participar en pruebas piloto, etc.
- Las sugerencias o ideas aportadas frente a las llevadas a cabo, plazos de respuesta, etc. en el ámbito de la igualdad y de la incorporación de la perspectiva de género a los procesos internos, proyectos o servicios.
- Indicadores de inversión y de actividad desarrollada en la incorporación de la perspectiva de género en procesos, productos o servicios, formación específica, desarrollo de experiencias piloto, dedicación interna y contrataciones externas, etc.
- Resultados como consecuencia de la innovación que proviene de la incorporación de la perspectiva de género a procesos internos, productos o servicios, mediante indicadores como evolución en número de grupos de interés o clientela de un segmento concreto -por sexo, por otras variables con las que intersecciona-, productos o servicios evolucionados o dirigidos a un segmento concreto de clientela, nuevo mercado o nueva actividad, mejora en la satisfacción de grupos de interés o clientela concreta, etc.
- Indicadores de producción, creatividad o innovación de las mujeres y los hombres. Índice de participación de mujeres respecto a hombres en equipos de innovación y creatividad, titularidad en el registro de patentes o licencias, producción investigadora y publicación científica, creación de empresas o spin-off o intraemprendizaje, etc.

buenas prácticas en este elemento, consulta el buscador de buenas prácticas que han creado
EUSKALIT y Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer

RECURSOS DE INTERÉS

links, referencias, ...



RECURSOS DE INTERÉS

LEGISLACIÓN Y ÁMBITO INSTITUCIONAL

Ley para la Igualdad de Mujeres y Hombres y vidas libres de violencia machista contra las mujeres. Ley 1/2022, de 3 de marzo, de segunda modificación de la Ley para la Igualdad de Mujeres y Hombres.

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2022-4849>

Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-6115>

Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo, de medidas urgentes para garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2019-3244>

Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-12214>

Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-12215>

Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-4513>

Ley Orgánica 10/2022, de 6 de septiembre, de garantía integral de la libertad sexual.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2022-14630>

Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-11472>

Ley 3/2016, de 7 de abril, para la inclusión de determinadas cláusulas sociales en la contratación pública.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2016-4172>

Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.

<https://www.boe.es/eli/es/l/2017/11/08/9/con>

REGCON Registro y depósito de convenios colectivos, acuerdos colectivos de trabajo y planes de igualdad.

<https://expinterweb.mites.gob.es/regcon/index.htm>

Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

RECURSOS DE EMAKUNDE-INSTITUTO VASCO DE LA MUJER DE INTERÉS PARA LAS EMPRESAS

Subvenciones para la elaboración de diagnósticos y planes para la igualdad de mujeres y hombres, Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

<https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/empresas-subvenciones/webema01-contentemas/es/>

Materiales de ayuda en materia de Igualdad en empresas y organizaciones, Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer: metodologías, códigos, protocolos, guías, estudios e investigaciones....

<https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/materiales-de-ayuda/webema01-contentemas/es/>

Metodología para la elaboración de diagnóstico y plan para la igualdad de empresas y entidades privadas, Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

<https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/diagnostico-igualdad/webema01-contentemas/es/>

Protocolo contra el acoso sexual y el acoso por razón de sexo en el trabajo, Emakunde/Osalan. Modelo editable en formato Word:

https://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_guias2/es_emakunde/adjuntos/modelo_protocolo.docx

Orientaciones para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo en el trabajo en el ámbito laboral (2019) – Osalan.

<https://www.osalan.euskadi.eus/publicaciones/-/libro/orientaciones-para-prevenir-el-acoso-sexual-y-por-razon-de-sexo-en-el-ambito-laboral/>

Cifras: Mujeres y hombres en Euskadi, Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

<https://www.emakunde.euskadi.eus/cifras/webema01-contentservi/es/>

Consultoras homologadas para la realización de diagnósticos y planes de igualdad, Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

<https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/consultoras-homologadas/webema01-contentemas/es/>

“¿Qué significa integrar la perspectiva de género en nuestros productos y servicios?”. Vídeo.

<https://www.youtube.com/watch?v=7wcQQTHCyj4>

“El impacto de género en la contratación de productos y servicios”. Vídeo.

<https://www.youtube.com/watch?v=b0dPi4zWe4o>

RECURSOS DEL MINISTERIO DE IGUALDAD DE INTERÉS PARA LAS EMPRESAS

Elaboración de Planes para la igualdad, Ministerio de Igualdad (guías, anexos, píldoras formativas y materiales de sensibilización)

<https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/pdi/home.htm>

Herramientas para la igualdad, Ministerio de Igualdad: guías, anexos y píldoras formativas para la elaboración de planes de igualdad, registro retributivo, auditorías retributivas, valoración de puestos de trabajo con perspectiva de género, autodiagnóstico de brecha salarial, cuestionarios, y comunicación.

<https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/herramientas-igualdad/home.htm>

Acoso sexual y acoso por razón de sexo, Ministerio de Igualdad: modelo de protocolo.

<https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/acoso-sexual/home.htm>

Subvenciones para la elaboración e implantación de planes de igualdad, Ministerio de Igualdad.

<https://www.igualdadenlaempresa.es/asesoramiento/subvenciones/home.htm>

RECURSOS PARA LA FORMACIÓN ONLINE

Jornadas organizadas por Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer

<https://www.emakunde.euskadi.eus/trabajo/webema01-contentform/es/>

Programa de sensibilización y formación de Gizonduz, Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

<https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/gizonduz-formacion/webema01-contentproject/es/>

Escuela Virtual de Igualdad, Ministerio de Igualdad.

<https://www.escuelavirtualigualdad.es/>

RECONOCIMIENTO “ENTIDAD COLABORADORA PARA LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES” PARA EMPRESAS Y ENTIDADES, DE EMAKUNDE-INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Decreto 11/2014, de 11 de febrero, por el que se regula el reconocimiento «Entidad Colaboradora para la Igualdad de Mujeres y Hombres»

<https://www.lehendakaritza.ejgv.euskadi.net/r48-bopv2/eu/bopv2/datos/2014/02/1400882a.pdf>

Web para la solicitud del reconocimiento como Entidad Colaboradora para la Igualdad de Mujeres y hombres

<https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/entidades-colaboradoras/webema01-contentemas/es/>

DISTINTIVO A EMPRESAS EN MATERIA DE IGUALDAD "IGUALDAD EN LA EMPRESA", DEL MINISTERIO DE IGUALDAD

Real Decreto 333/2023, de 3 de mayo, por el que se modifica el Real Decreto 1615/2009, de 26 de octubre, por el que se regula la concesión y utilización del distintivo "Igualdad en la Empresa"

<https://www.boe.es/eli/es/rd/2023/05/03/333>

Web para la solicitud del distintivo "Igualdad en la Empresa"

<https://www.igualdadenlaempresa.es/DIE/convocatorias/home.htm>

REDES DE EMPRESAS

BAI SAREA Red de entidades colaboradoras para la igualdad de mujeres y hombres. Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

<https://baisarea.eus/>

Red Erantzunkide, Diputación Foral de Gipuzkoa.

<https://www.gipuzkoa.eus/es/-/abian-da-erantzunkide-sarea>

Red Denbbora, Diputación Foral de Bizkaia y Ayuntamiento de Bilbao.

<https://denbbora.eus/>

CAMBIO CLIMÁTICO EN EUSKADI DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

El cambio climático en Euskadi desde la perspectiva de género. Ihobe.

<https://www.ihobe.eus/publicaciones/cambio-climatico-en-euskadi-desde-perspectiva-genero-3>

GLOSARIO



Se muestran a continuación algunos de los conceptos que aparecen en la guía y que pueden ayudar a mejorar su comprensión.

Se indica la fuente para cada una de ellas. Las indicadas con un asterisco (*) comparten la misma fuente. Las indicadas con dos asteriscos (**) provienen de la Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres y vidas libres de violencia machista contra las mujeres:

ACCIÓN POSITIVA () (otras fuentes)**

Medidas específicas y temporales destinadas a eliminar o reducir las desigualdades de hecho por razón de sexo existentes en los diferentes ámbitos de la vida, para promover la consecución de la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres.

*(**) Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres y vidas libres de violencia machista contra las mujeres.*

Medidas dirigidas a un grupo determinado, con las que se pretende suprimir y prevenir una discriminación o compensar las desventajas resultantes de actitudes, comportamientos y estructuras existentes.

Fuente: Comisión Europea

ACOSO SEXUAL

Cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

Se considerarán en todo caso discriminatorios el acoso sexual y el acoso por razón de sexo. El condicionamiento de un derecho o de una expectativa de derecho a la aceptación de una situación constitutiva de acoso sexual o de acoso por razón de sexo se considerará también acto de discriminación por razón de sexo.

Fuente: Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

ACOSO POR RAZÓN DE SEXO

Cualquier comportamiento realizado en función del sexo de una persona, con el propósito o el efecto de atentar contra su dignidad y de crear un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

Se considerarán en todo caso discriminatorios el acoso sexual y el acoso por razón de sexo. El condicionamiento de un derecho o de una expectativa de derecho a la aceptación de una situación constitutiva de acoso sexual o de acoso por razón de sexo se considerará también acto de discriminación por razón de sexo.

Fuente: Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

ANÁLISIS DE GÉNERO (*)

Es una forma sistemática de observar el impacto diferenciado de programas, proyectos, políticas y piezas legislativas sobre los hombres y las mujeres. Este proceso inicia con la recopilación de datos desagregados según sexo y de información sensible al género sobre la población involucrada. El análisis de género también puede incluir el análisis de las múltiples formas en que los hombres y las mujeres, como actores sociales, se involucran en el proceso de transformación de roles, relaciones y procesos socialmente establecidos, motivados por intereses individuales y colectivos.

Fuente: recogido en United Nations International Research and Training Institute for the Advancement of Women- INSTRAW basado en Health Canada, 2003 and ILO 2000 and Gender and Biodiversity Research guidelines. Ottawa: International Development Research Centre, 1998).

AUDITORÍA RETRIBUTIVA O SALARIAL

Las empresas que elaboren un plan de igualdad deberán incluir en el mismo una auditoría retributiva, previa la negociación que requieren dichos planes de igualdad. tendrá la vigencia del plan de igualdad del que forma parte, salvo que se determine otra inferior en el mismo.

La auditoría retributiva tiene por objeto obtener la información necesaria para comprobar si el sistema retributivo de la empresa, de manera transversal y completa, cumple con la aplicación efectiva del principio de igualdad entre mujeres y hombres en materia de retribución. Asimismo,

deberá permitir definir las necesidades para evitar, corregir y prevenir los obstáculos y dificultades existentes o que pudieran producirse en aras a garantizar la igualdad retributiva, y asegurar la transparencia y el seguimiento de dicho sistema retributivo.

La auditoría retributiva implica la realización de un diagnóstico de la situación retributiva de la empresa, teniendo en cuenta la evaluación de los puestos de trabajo y su sistema de valoración de puestos de trabajo así como la relevancia de otros factores desencadenantes de la diferencia retributiva, así como las posibles deficiencias o desigualdades que pudieran apreciarse en el diseño o uso de las medidas de conciliación y corresponsabilidad en la empresa, o las dificultades que las personas trabajadoras pudieran encontrar en su promoción profesional o económica derivadas de otros factores como las actuaciones empresariales discrecionales en materia de movilidad o las exigencias de disponibilidad no justificadas.

La auditoría también ha de establecer un plan de actuación para la corrección de las desigualdades retributivas, con determinación de objetivos, actuaciones concretas, cronograma, persona o personas responsables de su implantación y seguimiento y un sistema de seguimiento y de implementación de mejoras a partir de los resultados obtenidos.

Fuente: Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

BRECHA SALARIAL

Diferencia existente entre los salarios percibidos por las personas trabajadoras de ambos sexos, calculada sobre la base de la diferencia media entre los ingresos brutos por hora del total de personas trabajadoras.

Fuente: Eurostat, Unión Europea.

CLÁUSULAS SOCIALES EN MATERIA DE IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES EN LA CONTRATACIÓN

Conjunto de requisitos, criterios, obligaciones, deberes o compromisos que las administraciones incluyen en la contratación, subvención o convenios públicos y cuya finalidad es avanzar en la consecución de la igualdad de mujeres y hombres.

Fuente: <https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/clausulas-apoyo-glosario/webema01-contentemas/es/#23>

CONCILIACIÓN DE LA VIDA PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL

Necesidad de las personas de atender a sus necesidades en diferentes ámbitos (personal, familiar, social y laboral), siendo indispensable un nuevo modelo de organización social que facilite a mujeres y hombres satisfacerlas y hacer frente a las responsabilidades en los ámbitos público y privado.

Fuente: <https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/clausulas-apoyo-glosario/webema01-contentemas/es/#20>

CONSTRUCCIÓN DEL GÉNERO

La construcción de género (ver definición de “género” más adelante) es un proceso social y cultural que se da en un contexto geográfico e histórico determinado. A través de este proceso, se aprende y se interioriza lo que una sociedad concreta en un momento concreto espera de una mujer o un hombre y de cómo han de ser las relaciones entre ambos. El género se aprende en los procesos de socialización y es por ello tanto rígido como flexible a la vez; flexible, o en constante transformación, porque la sociedad evoluciona, pero, sin embargo, rígido por ser lenta esta evolución, ya que los cambios sociales, para poder ser llamados cambios, han de haber sido asentados y consolidados.

La construcción del género incorpora normas, prescripciones, creencias, etc. -mandatos, en realidad-, tanto conscientes como inconscientes, y debido a esa inconsciencia en la que se dan los procesos culturales y sociales, se precisa aprender a hacer conscientes los impactos de género muchas veces ni programados ni esperados.

Fuente: elaboración propia

CORRESPONSABILIDAD

Compromiso social de hombres, mujeres, administraciones públicas, empresas y sindicatos para cuidar y hacerse cargo en igual medida y valor de lo reproductivo y lo productivo, lo doméstico y lo público, del cuidado y del sustento.

Fuente: <https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/clausulas-apoyo-glosario/webema01-contentemas/es/#20>

INTEGRACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO - "MAINSTREAMING" DE GÉNERO

Consideración sistemática de las diferentes situaciones, condiciones, aspiraciones y necesidades de mujeres y hombres, incorporando objetivos y actuaciones específicas dirigidas a eliminar las desigualdades y promover la igualdad en todas las políticas y acciones, a todos los niveles y en todas sus fases de planificación, ejecución y evaluación. (Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres)

DISCRIMINACIÓN DIRECTA (**)

Existirá discriminación directa cuando una persona sea, haya sido o pudiera ser tratada de manera menos favorable que otra en situación análoga por razón de su sexo o de circunstancias directamente relacionadas con el sexo, como el embarazo o la maternidad. Sin perjuicio de su posible tipificación como delito, el acoso sexual y el acoso por razón de sexo tienen la consideración de discriminación directa por razón de sexo.

*(**) Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres y vidas libres de violencia machista contra las mujeres.*

DISCRIMINACIÓN INDIRECTA (**)

Existirá discriminación indirecta cuando un acto jurídico, criterio o práctica aparentemente neutra perjudique a una proporción sustancialmente mayor de personas de un mismo sexo, salvo que dicho acto jurídico, criterio o práctica resulte adecuada y necesaria, y pueda justificarse con criterios objetivos que no estén relacionados con el sexo.

*(**) Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres y vidas libres de violencia machista contra las mujeres.*

DIVERSIDAD (*)

Se refiere a las diferencias entre las personas, mujeres y hombres y dentro de las mujeres y de los hombres, que se manifiesta en los siguientes factores: raza, color, origen étnico, lengua, religión, opiniones políticas o de otro tipo, pertenencia a una minoría nacional, patrimonio, nacimiento, discapacidad, edad, orientación sexual o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

Esta diversidad hay que considerarla como una potencialidad y riqueza pero, en determinados contextos culturales, sociales y temporales, factores que reflejan la diversidad se convierten en factores de discriminación que unidos a la discriminación por sexo producen una múltiple discriminación.

Fuente: Carta Europea de los Derechos Humanos

ECOFEMINISMO O ECOLOGÍA FEMINISTA

Corriente del feminismo que integra la temática ecologista. Atiende a las sinergias que tienen el feminismo y la ecología, planteando un cuestionamiento del sistema social, económico y medioambiental actual que invisibiliza y tiene en plena crisis al mundo de los cuidados –tanto de las propias personas como del medio natural-. Se considera que la gran economía, la producción, la maximización de los recursos y los beneficios, el valor monetario de todo lo que nos rodea, etc. ignora el coste medioambiental y humano.

Fuente: elaboración propia

ECONOMÍA FEMINISTA

La economía feminista puede definirse como una corriente del pensamiento económico heterodoxo que plantea una lectura crítica de las teorías y las realidades económicas y sociales a partir del análisis de los roles asignados a mujeres y a hombres.

La trayectoria histórica de la economía feminista es larga, desde principios del siglo XIX, y discurre prácticamente en paralelo a la del pensamiento económico dominante. No obstante, es a partir de la década de los años setenta del siglo XX cuando adquiere una mayor presencia tras la constitución de la Asociación Internacional de la Economía Feminista.

No es una corriente de pensamiento monolítica, porque ni hay un único feminismo ni una única visión de la economía, fuentes ambas de las que se nutre. Pero existen elementos de reflexión comunes y compartidos por las investigadoras. Uno es la visión crítica de la realidad, su preocupación por las desigualdades sociales en general y por las de género de manera muy particular. Otro es que, en ocasiones, no comparten la manera de entender y explicar la realidad económica que se

hace desde la economía ortodoxa, y esto ha llevado a cuestionar conceptos económicos hasta hace bien poco incuestionables. El tercero es la voluntad y el anhelo de cambio, la apuesta por un mundo y unas relaciones económicas y sociales más justas y equitativas, aunque los caminos y las prioridades para lograrlo pueden ser objeto de debate.

Fuente: Revista vasca de Economía-Ekonomiaz, nº 91. Economía feminista: enfoques y propuestas.

ELIMINACIÓN DE ROLES Y ESTEREOTIPOS EN FUNCIÓN DEL SEXO ()**

Eliminación de los roles sociales y estereotipos en función del sexo sobre los que se asienta la desigualdad entre mujeres y hombres y según los cuales se asigna a las mujeres la responsabilidad del ámbito de lo doméstico y a los hombres la del ámbito público, con una muy desigual valoración y reconocimiento económico y social.

En el ámbito del empleo, cabe abordar la valoración desigual de los trabajos para hacer frente a la segregación horizontal. En el ámbito social, promover el reconocimiento del trabajo doméstico y de cuidado.

*(**) Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres y vidas libres de violencia machista contra las mujeres.*

EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES () (otras fuentes)**

Proceso que las mujeres llevan a cabo para la toma de conciencia individual y colectiva de la situación estructural de desigualdad y discriminación que sufren por el hecho de ser mujeres, y para la adquisición de la competencia, el poder y el control que les permitan tomar decisiones estratégicas sobre sus propias vidas y transformar las estructuras e instituciones que refuerzan y perpetúan la desigualdad y discriminación por razón de género en los distintos ámbitos de la vida.

*(**) Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres y vidas libres de violencia machista contra las mujeres.*

El empoderamiento se encuentra vinculado con las necesidades y expectativas sentidas y los propios recursos de la persona. La persona que se encuentra en un proceso de empoderamiento se hace consciente de sus necesidades y moviliza sus propios recursos para superarlas. La persona identifica sus objetivos, recursos y momentos. Son procesos individuales pero de impacto sistémico.

En el ámbito de las organizaciones, su cultura organizativa y quienes ejercen el liderazgo son corresponsables de generar el caldo de cultivo para que el empoderamiento de las personas de la organización y, en particular, de las mujeres, sea una realidad y, por el contrario, no lo desactiven o lo penalicen.

De un modo más profundo sobre el concepto de empoderamiento, conviene saber:

El término empoderamiento es una traducción literal del concepto inglés empowerment y significa “ganar poder” como persona o grupo, fortalecerse, en la posición social, económica y política. En el contexto de la igualdad de mujeres y hombres, alude al proceso de toma de conciencia individual y colectiva de las mujeres, que les permite aumentar su participación en los procesos de toma de decisiones y de acceso al ejercicio de poder y a la capacidad de influir.

Fuente: IV Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres.

Concepto central de la perspectiva de género. Incluye el fortalecimiento de la posición social, económica y política de las mujeres. Su objetivo es reducir o eliminar las relaciones de poder entre los sexos. Es importantes destacar que el término poder se utiliza en el sentido de “poder para”- por ejemplo el reconocimiento de propias capacidades y habilidades para ejercer influencia, poder, y liderazgo en algunas o todas las relaciones sociales, y actuar en función de ese reconocimiento- y no en el sentido de poder sobre otras personas.

Fuente: “Presupuestos Públicos en clave de género”, Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

Se refiere al proceso mediante el cual tanto hombres como mujeres asumen el control sobre sus vidas: establecen sus propias agendas, adquieren habilidades (o son reconocidas por sus propias habilidades y conocimientos), aumentando su autoestima, solucionando problemas y desarrollando la autogestión. Es un proceso y un resultado.

Fuente: INSTRAW basado en IDRC 1998.

Se refiere a la ampliación de la habilidad de las mujeres de hacer elecciones estratégicas en sus vidas en un contexto en el que esta habilidad solía estar limitada.

Fuente: INSTRAW basado en Kabeer, N. *Reflections on the Measurement of Women's Empowerment*.

EQUIDAD DE GÉNERO

Imparcialidad en el trato que reciben mujeres y hombres de acuerdo con sus necesidades respectivas, ya sea con un trato igualitario o con uno diferenciado pero que se considera equivalente en lo que se refiere a los derechos, los beneficios, las obligaciones y las posibilidades. En el ámbito del desarrollo, un objetivo de equidad de género a menudo requiere incorporar medidas encaminadas a compensar las desventajas históricas y sociales que arrastran las mujeres.

Fuente: Igualdad de género. Unesco. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA): <http://www.ifad.org/gender/glossary.htm> (en inglés)

ESTEREOTIPOS DE GÉNERO

Se remite a la definición de "Eliminación de los estereotipos en función del sexo" incluida en el presente Glosario.

GÉNERO (*)

El conjunto de creencias, rasgos personales, actitudes, sentimientos, valores, conductas y actividades que diferencian a hombres y a mujeres a través de un proceso de construcción social que tiene varias características. En primer lugar, es un proceso histórico que se desarrolla a distintos niveles tales como el estado, el mercado de trabajo, las escuelas, los medios de comunicación, la ley, la familia y a través de las relaciones interpersonales. En segundo lugar, este proceso supone la jerarquización de estos rasgos y actividades de tal modo que a los que se definen como masculinos se les atribuye mayor valor.

Fuente: Lourdes Benería, 1987, 46; recogido en Maquieira, 1998; recogido en Esteban, 2001, 28.

Se refiere a la gama de roles, relaciones, características de la personalidad, actitudes, comportamientos, valores, poder relativo e influencia, socialmente construidos, que la sociedad asigna a ambos sexos de manera diferenciada. Mientras el sexo biológico está determinado por características genéticas y anatómicas, el género es una identidad adquirida y aprendida que varía ampliamente intra e interculturalmente. El género es relacional ya que no se refiere exclusivamente a las mujeres o a los hombres, si no a las relaciones entre ambos.

Fuente: INSTRAW.

Concepto que hace referencia a las diferencias sociales (por oposición a las biológicas) entre hombres y mujeres que han sido aprendidas, cambian con el tiempo y presentan grandes variaciones tanto entre diversas culturas como dentro de una misma cultura.

Fuente: Comisión Europea.

IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ()**

Ejercicio efectivo por parte de mujeres y hombres, en condiciones de igualdad, de los derechos políticos, civiles, económicos, laborales, sociales, culturales, medioambientales y del resto de derechos fundamentales que puedan ser reconocidos en las normas, incluido el control y acceso al poder y a los recursos y beneficios económicos y sociales.

La igualdad de oportunidades se ha de entender referida no sólo a las condiciones de partida o inicio en el acceso al poder y a los recursos y beneficios, sino también a las condiciones para el disfrute y control efectivo de aquéllos.

(**) Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres y vidas libres de violencia machista contra las mujeres.

IGUALDAD DE TRATO ()**

Ausencia de discriminación basada en el sexo de las personas, tanto directa como indirecta.

Existe discriminación directa cuando una persona sea, haya sido o pudiera ser tratada de manera menos favorable que otra en situación análoga por razón de su sexo o de circunstancias directamente relacionadas con el sexo como el embarazo o la maternidad, sin que exista una justificación objetiva y razonable. Sin perjuicio de su tipificación como delito, el acoso sexista en el trabajo tiene la consideración de discriminación directa por razón de sexo.

Existe discriminación indirecta cuando una disposición, criterio o práctica aparentemente neutra perjudique a una proporción sustancialmente mayor de miembros de un mismo sexo, salvo que

dicha disposición, criterio o práctica resulte adecuada y necesaria y pueda justificarse con criterios objetivos que no estén relacionados con el sexo.

(**) Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres y vidas libres de violencia machista contra las mujeres)

IGUALDAD RETRIBUTIVA / IGUALDAD DE REMUNERACIÓN POR RAZÓN DE SEXO

La empresa está obligada a pagar por la prestación de un trabajo de igual valor la misma retribución, satisfecha directa o indirectamente, y cualquiera que sea la naturaleza de la misma, salarial o extrasalarial, sin que pueda producirse discriminación alguna por razón de sexo en ninguno de los elementos o condiciones de aquella.

Un trabajo tendrá igual valor que otro cuando la naturaleza de las funciones o tareas efectivamente encomendadas, las condiciones educativas, profesionales o de formación exigidas para su ejercicio, los factores estrictamente relacionados con su desempeño y las condiciones laborales en las que dichas actividades se llevan a cabo en realidad sean equivalentes.

Fuente: Estatuto de los trabajadores. Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores. Artículo 28.

ILUSIÓN DE IGUALDAD / ILUSIÓN DE NEUTRALIDAD

Existe ilusión de igualdad o ilusión de neutralidad cuando se da la creencia de que un proceso, programa, servicio o actividad diseñado o ejecutado de un modo neutro –aparentemente neutro-, es decir sin dirigirse específicamente a hombres o a mujeres, si no al conjunto de personas de una organización o de la población, no tiene impacto diferencial en mujeres y en hombres. En realidad, no es neutral si no que oculta el desconocimiento del carácter desigual, lesivo o discriminatorio que puede tener un proceso, programa, servicio o actividad al no haber sido diseñado con datos desagregados por sexo que ayuden a interpretar la realidad; al no tener sensibilización o formación sobre el impacto de género, o al no realizar una interpretación consciente de las implicaciones que tienen los mandatos de género en las mujeres y en los hombres de nuestro contexto laboral o a quienes prestamos servicios y de cómo estos mandatos generan desigualdad si no se tienen en cuenta y se ponen en marcha medidas correctoras.

Fuente: elaboración propia.

IMPLICACIÓN DE LOS HOMBRES ()**

Como refuerzo y complemento del trabajo prioritario de empoderamiento de las mujeres y como vía para el desarrollo humano de todas las personas y la consecución de la justicia social y la igualdad, es necesario promover, de forma transversal y a través de acciones específicas, la concienciación, responsabilidad, participación e implicación de los hombres a favor de la igualdad y en contra de la violencia machista, así como el cuestionamiento y erradicación de las masculinidades no igualitarias.

(**) Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres y vidas libres de violencia machista contra las mujeres.

INTEGRACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO - “MAINSTREAMING” DE GÉNERO ()**

Consideración sistemática de las diferentes situaciones, condiciones, aspiraciones y necesidades de mujeres y hombres, incorporando objetivos y actuaciones específicas dirigidas a eliminar las desigualdades y promover la igualdad en todas las políticas y acciones, a todos los niveles y en todas sus fases de planificación, ejecución y evaluación. (Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres)

(**) Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres y vidas libres de violencia machista contra las mujeres.

INTEGRACIÓN DE LA PERSPECTIVA INTERSECCIONAL ()**

Es preciso combatir la discriminación múltiple y garantizar el ejercicio efectivo de los derechos fundamentales de aquellas mujeres o grupos de mujeres en quienes concurren otros factores que puedan dar lugar a situaciones de discriminación

Promover un enfoque interseccional supone tener en cuenta cómo el sexo y/o género se interrelacionan e interaccionan con esos otros factores en múltiples y, a menudo, simultáneos niveles, cómo se generan identidades solapadas e intersecadas, así como diferentes e interrelacionadas

situaciones y ejes de poder y opresión.

Algunos de estos factores que pueden concurrir y generar discriminación múltiple son los siguientes: raza, color, origen étnico, lengua, religión, opiniones políticas o de otro tipo, pertenencia a una minoría nacional, patrimonio, nacimiento, discapacidad, edad, orientación sexual, identidad de género, expresión de género, proceso migratorio, estatus de persona refugiada, cultura, origen rural, situación de discriminación social, situación de seropositividad, familia monoparental, configuración familiar o cualquier otra condición o circunstancia personal, social o administrativa.

*(**) Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres y vidas libres de violencia machista contra las mujeres.*

PERTINENCIA DE GÉNERO

Situación en la que resulta relevante tener en cuenta la dimensión de género porque su inclusión o ausencia implica efectos diferentes en la realidad de mujeres y hombres.

Fuente: <https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/clausulas-apoyo-glosario/webema01-contentemas/es/#20>

PLAN PARA LA IGUALDAD DE MUJERES Y HOMBRES

Los planes de igualdad, ya sean de carácter obligatorio o voluntario, constituyen un conjunto ordenado de medidas adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo.

El diagnóstico se referirá al menos a las siguientes materias: a) Proceso de selección y contratación, b) Clasificación profesional, c) Formación, d) Promoción profesional, e) Condiciones de trabajo, incluida la auditoría salarial entre mujeres y hombres de conformidad con lo establecido en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres, f) Ejercicio corresponsable de los derechos de la vida personal, familiar y laboral, g) Infrarrepresentación femenina, h) Retribuciones, i) Prevención del acoso sexual y por razón de sexo.

Los planes de igualdad se estructurarán de la siguiente forma y tendrán, al menos, el siguiente contenido:

a) Determinación de las partes que los conciertan.

b) Ámbito personal, territorial y temporal.

c) Informe del diagnóstico de situación de la empresa.

d) Resultados de la auditoría retributiva, así como su vigencia y periodicidad en los términos establecidos en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

e) Definición de objetivos cualitativos y cuantitativos del plan de igualdad.

f) Descripción de medidas concretas, plazo de ejecución y priorización de las mismas, así como diseño de indicadores que permitan determinar la evolución de cada medida.

g) Identificación de los medios y recursos, tanto materiales como humanos, necesarios para la implantación, seguimiento y evaluación de cada una de las medidas y objetivos.

h) Calendario de actuaciones para la implantación, seguimiento y evaluación de las medidas del plan de igualdad.

i) Sistema de seguimiento, evaluación y revisión periódica.

j) Composición y funcionamiento de la comisión u órgano paritario encargado del seguimiento, evaluación y revisión periódica de los planes de igualdad.

k) Procedimiento de modificación, incluido el procedimiento para solventar las posibles discrepancias que pudieran surgir en la aplicación, seguimiento, evaluación o revisión, en tanto que la normativa legal o convencional no obligue a su adecuación.

El plan de igualdad contendrá las medidas que resulten necesarias en virtud de los resultados del diagnóstico, pudiendo incorporar medidas relativas a materias no enumeradas en el artículo 46.2 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, como violencia de género, lenguaje y comunicación no sexista u otras, identificando todos los objetivos y las medidas evaluables por cada objetivo fijado

para eliminar posibles desigualdades y cualquier discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo en el ámbito de la empresa.

En todo caso, las medidas de igualdad contenidas en el plan de igualdad deberán responder a la situación real de la empresa individualmente considerada reflejada en el diagnóstico y deberán contribuir a alcanzar la igualdad real entre mujeres y hombres en la empresa.

Fuente: Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo.

PROTOCOLO PARA LA PREVENCIÓN Y ACTUACIÓN PARA CASOS DE ACOSO SEXUAL Y ACOSO POR RAZÓN DE SEXO

Conjunto ordenado de medidas que atiende a los siguientes objetivos:

- a) Fomentar la cultura preventiva del acoso sexual y/o por razón de sexo en todos los ámbitos y estamentos de la organización.*
- b) Manifestar la tolerancia cero de la empresa frente a las situaciones de acoso sexual y por razón de sexo que puedan detectarse en cualesquiera estamentos de la organización.*
- c) Facilitar la identificación de las conductas constitutivas de acoso en sus distintas modalidades de acoso sexual y por razón de sexo.*
- d) Implantar un procedimiento sencillo, rápido y accesible de queja o denuncia confidencial que permita a las víctimas de acoso realizar una denuncia de la situación que está sufriendo.*
- e) Investigar internamente, de manera ágil, rápida y confidencial las denuncias de acoso en aras a precisar si en la empresa se ha producido una situación de acoso sexual y/o por razón de sexo.*
- f) Sancionar, en su caso, a la persona agresora de acoso y resarcir a la víctima que ha sufrido una situación de acoso sexual y/o por razón de sexo.*
- g) Apoyar a la persona que ha sufrido el acoso para evitar su victimización secundaria o revictimización y facilitarle, en su caso, el acceso al acompañamiento psicológico y social que precise.*

Fuente: Protocolo para la prevención y la actuación frente al acoso sexual y acoso por razón de sexo en el ámbito laboral: Manual de referencia. Subdirección General para el Emprendimiento, la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva. Editado por Instituto de las Mujeres.

REGISTRO RETRIBUTIVO O SALARIAL

Registro que todas las empresas deben tener de toda su plantilla, incluido el personal directivo y los altos cargos, que tiene por objeto garantizar la transparencia en la configuración de las percepciones, de manera fiel y actualizada, y un adecuado acceso a la información retributiva de las empresas, al margen de su tamaño, mediante la elaboración documentada de los datos promediados y desglosados.

El registro retributivo deberá incluir los valores medios de los salarios, los complementos salariales y las percepciones extrasalariales de la plantilla desagregados por sexo. Deberán establecerse la media aritmética y la mediana de lo realmente percibido por cada uno de estos conceptos en cada grupo profesional, categoría profesional, nivel, puesto o cualquier otro sistema de clasificación aplicable.

Cuando la empresa esté llevando a cabo una auditoría retributiva, el registro deberá reflejar, además, las medias aritméticas y las medianas de las agrupaciones de los trabajos de igual valor en la empresa, conforme a los resultados de la valoración de puestos de trabajo, y el registro deberá incluir la justificación cuando la media aritmética o la mediana de las retribuciones totales en la empresa de las personas trabajadoras de un sexo sea superior a las del otro en, al menos, un veinticinco por ciento.

Está garantizado el adecuado acceso de las personas trabajadoras a la información contenida en el registro retributivo, a través de la representación legal en todo caso cuando esta exista, o de forma directa, en cuyo caso la información a facilitar se limitará a las diferencias porcentuales que existieran en las retribuciones promediadas de hombres y mujeres, que también deberán estar desagregadas en atención a la naturaleza de la retribución y el sistema de clasificación aplicable

Fuente: Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

REPRESENTACIÓN EQUILIBRADA ()**

Principio que se aplica en el nombramiento de jurados, tribunales de selección y demás órganos administrativos pluripersonales, y en la designación de cargos y de personas integrantes de los consejos de administración de las sociedades y de los órganos de gobierno.

Pueden adoptarse las medidas oportunas para lograr una presencia equilibrada de mujeres y hombres con capacitación, competencia y preparación adecuadas en los distintos ámbitos de toma de decisiones.

Por lo que respecta a los órganos pluripersonales, se considera que existe una representación equilibrada cuando en los órganos de más de cuatro miembros las personas de cada sexo están representadas al menos al 40%. En el resto, cuando personas de ambos sexos estén representadas.

Se podrá justificar la no aplicación del criterio de representación equilibrada en los órganos pluripersonales en los siguientes casos:

a) Cuando se demuestre de forma objetiva que la presencia de personas de alguno de los dos sexos en el sector o ámbito de referencia al que concierne el órgano en cuestión no alcanza el 40 %. En ese caso, se deberá garantizar que en dicho órgano la presencia de las personas del sexo menos representado sea al menos proporcional a su presencia en el referido sector o ámbito, salvo que concurra alguna de las circunstancias señaladas en los párrafos siguientes.

b) Cuando, existiendo una representación de mujeres superior al 60% en el órgano, esa sobrerrepresentación se considere acorde al objetivo de corregir la histórica situación de desigualdad que han sufrido las mujeres, derivada de su infrarrepresentación en los ámbitos de toma de decisiones.

c) Cuando se demuestre de forma objetiva que no hay personas de un sexo determinado con competencia, capacitación y preparación adecuadas para participar en el órgano en cuestión, o que, a pesar de haberlas, no pueden hacerlo por motivos debidamente justificados.

d) Cuando se trate de órganos en los que la designación de sus integrantes se hace en función del cargo o cuando esta designación sea realizada por varias instituciones u organizaciones. En este caso, el criterio de representación equilibrada se deberá mantener por lo que respecta al grupo de personas designadas por una misma institución, salvo que sea de aplicación alguno de los supuestos contemplados en los párrafos anteriores.

*(**) Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres y vidas libres de violencia machista contra las mujeres.*

ROL (*)

Conjunto de funciones, tareas, responsabilidades y prerrogativas que se generan como expectativas/ exigencias sociales y subjetivas: es decir, una vez asumido el rol por una persona, la gente en su entorno exige que lo cumpla y pone sanciones si no se cumple.

La misma persona generalmente lo asume y a veces construye su psicología, afectividad y autoestima en torno a él.

Fuente: INSTRAW.

SEGREGACIÓN EN EL MERCADO DE TRABAJO

Concentración de mujeres y hombres en tipos y niveles diferentes de actividad y de empleo, donde las mujeres se ven confinadas a una gama más estrecha de ocupaciones que los hombres (segregación horizontal), y a puestos de trabajo inferiores (segregación vertical).

Fuente: https://www.emakunde.euskadi.eus/webema01-contentemas/es/contenidos/informacion/glosario_kideitules_10891/glosario_kideitu.html

<https://www.emakunde.euskadi.eus/informacion/clausulas-apoyo-glosario/webema01-contentemas/es/#23>

SEGREGACIÓN HORIZONTAL O SEGREGACIÓN OCUPACIONAL

Concentración de mujeres y de hombres en sectores y empleos específicos.

Fuente: <https://www.emakunde.euskadi.eus/webema01-contentemas/es/contenidos/informacion/>

[glosario_kideitules_10891/glosario_kideitu.html](https://www.emakunde.euskadi.eus/webema01-contentemas/es/contenidos/informacion/glosario_kideitules_10891/glosario_kideitu.html)

SEGREGACIÓN VERTICAL O TECHO DE CRISTAL

Concentración de mujeres y de hombres en grados y niveles específicos de responsabilidad o de puestos.

Fuente: https://www.emakunde.euskadi.eus/webema01-contentemas/es/contenidos/informacion/glosario_kideitules_10891/glosario_kideitu.html

Techo de cristal: barrera invisible y sutil que se encuentran las mujeres en un momento determinado en su desarrollo profesional, que impide que las mujeres accedan a puestos importantes o de mayor responsabilidad, resultante de un complejo entramado de estructuras en organizaciones dominadas por varones.

Fuente: Glosario Kideitu, Emakunde. https://www.emakunde.euskadi.eus/webema01-contentemas/es/contenidos/informacion/glosario_kideitules_10891/glosario_kideitu.html

SEXO (*)

Se refiere a las características biológicas que definen a un ser humano como hombre o mujer. Los conjuntos de características biológicas no son mutuamente excluyentes, ya que existen individuos que poseen ambos, pero estas características tienden a diferenciar a los humanos como hombres y mujeres.

Fuente: OMS.

SEXISMO (*)

Conjunto de todos y cada uno de los métodos empleados en el seno del patriarcado por el cual se conceden privilegios o se practica discriminación contra una persona en razón de su sexo, impidiendo la realización de todo el potencial humano que posee.

Fuente: Presupuestos Locales con enfoque de género. Emakunde; Ayuntamientos de Basauri, Bilbao, Donostia, Ermua y Ondarroa y Travesías por la igualdad.

SISTEMA SEXO-GÉNERO

Conjunto de prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales que las sociedades elaboran a partir de las diferencias sexuales.

Este sistema ha determinado tanto la posición social diferenciada para mujeres y hombres como las relaciones desiguales entre ambos. El Sistema Sexo-Género históricamente ha generado una situación de discriminación y marginación de las mujeres en los aspectos económicos, políticos, sociales y culturales, así como en los ámbitos público y privado, estableciendo muy clara y diferenciadamente la intervención de los hombres en la esfera productiva y de las mujeres en la reproductiva.

Esta posición social diferenciada se construye a partir de la asignación de papeles, espacios, características e identidades diferentes para cada persona, en razón de su sexo biológico, lo que da como resultado una situación diferenciada (en términos de derechos, valores, oportunidades) y un código complejo que organiza y regula las relaciones entre los sexos.

Fuente: De Barbieri, 1992. Cita de la Guía metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo, publicación de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, 1998.

SUELO PEGAJOSO

Concepto emparentado al fenómeno del “techo de cristal” y se refiere a las obligaciones y a los llamados que desde lo doméstico se imponen a las mujeres para que no abandonen ese espacio. El logro del equilibrio entre las demandas externas y las que aparecen desde la familia y el hogar, desde ese “suelo pegajoso”, llega a ser un esfuerzo físico y emocional considerable y fuente de conflictos para las mujeres.

Fuente: “Guía para la incorporación del enfoque de género en los proyectos de empleo y formación. Aprendiendo de la experiencia EQUAL”. Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer.

TECHO DE CRISTAL

Se denomina comúnmente techo de cristal a la segregación vertical. Se remite a la definición de “Segregación vertical” incluida en el presente Glosario.

TRANSPARENCIA RETRIBUTIVA

A fin de garantizar la aplicación efectiva del principio de igualdad de trato y no discriminación en materia retributiva entre mujeres y hombres, las empresas y los convenios colectivos deberán integrar y aplicar el principio de transparencia retributiva entendido como aquel que, aplicado a los diferentes aspectos que determinan la retribución de las personas trabajadoras y sobre sus diferentes elementos, permite obtener información suficiente y significativa sobre el valor que se le atribuye a dicha retribución.

El principio de transparencia retributiva tiene por objeto la identificación de discriminaciones, en su caso, tanto directas como indirectas, particularmente las debidas a incorrectas valoraciones de puestos de trabajo, lo que concurre cuando desempeñado un trabajo de igual valor de acuerdo con los artículos siguientes, se perciba una retribución inferior sin que dicha diferencia pueda justificarse objetivamente con una finalidad legítima y sin que los medios para alcanzar dicha finalidad sean adecuados y necesarios.

El principio de transparencia retributiva se aplicará, al menos, a través de los instrumentos regulados en el Real Decreto 902/2020: los registros retributivos, la auditoría retributiva, el sistema de valoración de puestos de trabajo de la clasificación profesional contenida en la empresa y en el convenio colectivo que fuera de aplicación y el derecho de información de las personas trabajadoras.

Fuente: Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

MECANISMOS DE TRANSPARENCIA SALARIAL

Se consideran mecanismos o instrumentos de transparencia salarial los registros retributivos, la auditoría retributiva, el sistema de valoración de puestos de trabajo de la clasificación profesional contenida en la empresa y en el convenio colectivo que fuera de aplicación y el derecho de información de las personas trabajadoras.

Fuente: Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre, de igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

VIOLENCIA MACHISTA CONTRA LAS MUJERES ()**

Violación de los derechos humanos, un problema social y de salud pública de primer orden y una manifestación de las desiguales relaciones de poder y de la discriminación contra las mujeres que desempeña, además, la función social de perpetuar las desigualdades estructurales que existen en función del género. Abarca toda violencia que se ejerza contra las mujeres, incluidas las niñas y adolescentes y las mujeres transexuales, por el hecho de ser mujeres, o que les afecte de forma desproporcionada, tanto en el ámbito público como en el privado. La violencia se puede ejercer tanto por acción como por omisión, y los medios para ejercerla pueden ser físicos, psicológicos o económicos, incluidas las amenazas, intimidaciones y coacciones, que tengan como resultado un daño, sufrimiento o perjuicio físico, sexual, psicológico, social, socioeconómico o patrimonial.

Constituyen violencia machista contra las mujeres la violencia en la pareja o expareja, la intrafamiliar, la violencia sexual, el feminicidio, la trata de mujeres y niñas, la explotación sexual, la mutilación genital femenina, los matrimonios forzados y otras prácticas tradicionales perjudiciales, la coacción o privación arbitraria de libertad, la tortura, la violencia institucional, el acoso, la violencia política de género, la violencia digital y en redes sociales, la obstétrica, la vulneración de los derechos sexuales y reproductivos, así como cualquier otra forma de violencia que lesione o sea susceptible de lesionar la dignidad, la integridad o la libertad de las mujeres y niñas que se halle prevista en los tratados internacionales, en el Código Penal español o en la normativa estatal o autonómica. Todo ello, independientemente de que se produzcan en cualquier ámbito público o privado, lo que incluye, pero no se limita a, los ámbitos familiar, laboral, educativo, sanitario, deportivo y comunitario, los medios de comunicación, los espacios de ocio y festivos y el entorno virtual.

Se considera asimismo violencia machista contra las mujeres la violencia ejercida contra las personas que apoyan a las víctimas, así como la ejercida contra su entorno cercano o afectivo, especialmente contra los hijos e hijas u otros familiares, con la voluntad de afligir a la mujer.

*(**) Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la Igualdad de Mujeres y Hombres y vidas libres de violencia machista contra las mujeres.*

KUDEAKETA AURRERATUA
EUSKALIT
GESTIÓN AVANZADA



Erakunde autonomiaduna

Organismo Aut nomo del

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

