

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

Modelo de  
Gestión  
Avanzada



**EMAKUNDE**  
EMAKUMEAREN EUSKAL ERAKUNDEA  
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Erakunde Autonomiaduna

**EUSKO JAURLARITZA**



Organismo Autónomo

**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:** Noviembre 2017

**Descriptor:** Empresas, gestión, igualdad de oportunidades, perspectiva de género, guías

# ÍNDICE



<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>9</b>
El aporte de valor desde el género	
<b>CLIENTELA</b>	<b>15</b>
El aporte de valor desde el género	
<b>PERSONAS</b>	<b>19</b>
El aporte de valor desde el género	
<b>SOCIEDAD</b>	<b>25</b>
El aporte de valor desde el género	
<b>INNOVACIÓN</b>	<b>29</b>
El aporte de valor desde el género	
<b>RESULTADOS</b>	<b>35</b>
El aporte de valor desde el género	
<b>APORTACIONES A CADA ELEMENTO</b>	<b>39</b>
links, referencias...	
<b>GLOSARIO</b>	<b>45</b>

# MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

---

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



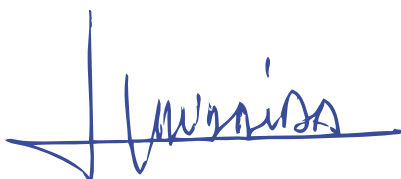
# PRESENTACIÓN

El avance competitivo de las empresas y el desarrollo sostenible de Euskadi son objetivos compartidos tanto por EUSKALIT-Gestión Avanzada como por Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer. Un desarrollo sostenible que solo será posible si se hace garantizando la igualdad real y efectiva de mujeres y hombres también en el ámbito económico. Para el logro de estos objetivos, ambas entidades desarrollan actuaciones dirigidas a las empresas: EUSKALIT para fomentar la aplicación de los elementos de la gestión avanzada en las organizaciones vascas y Emakunde para promover que desarrollen diagnósticos y planes para la igualdad.

La presente guía constata la confluencia de ambas líneas de trabajo, ayudándonos a entender cómo se puede incorporar la perspectiva de género en todos los elementos de la gestión avanzada y el aporte de valor que esto supone. La gestión avanzada requiere de un análisis de género para que la mejora obtenida tenga los mismos impactos positivos en mujeres y hombres, en la propia empresa, en la clientela, en las entidades proveedoras y en la sociedad en su conjunto. Al mismo tiempo, la gestión de la igualdad en las organizaciones será más efectiva en la medida en que esté integrada en la gestión global de la organización.

La publicación de esta guía no supone una actuación aislada, sino que forma parte de un conjunto de actividades que, conscientes de los beneficios de la suma de esfuerzos, impulsan Emakunde y EUSKALIT para contribuir a reforzar la vinculación entre gestión avanzada y perspectiva de género. Entre calidad e igualdad.

Esperamos que este nuevo material sea de utilidad para todas las personas y organizaciones comprometidas con la mejora en la gestión.



**Izaskun Landaida Larizgoitia**  
*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 género<sup>1</sup>. 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 del Modelo, así como otras recomendaciones surgidas de diferentes ámbitos y metodologías para la introducción de la perspectiva de género en la gestión empresarial. Se considera gestión avanzada aquella que tiene en cuenta la diversidad de las personas con las que una organización trabaja y para las personas para las que trabaja, como se irá explicando a lo largo de este documento.

En este sentido, se recuerda el objetivo 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) 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, y finalmente se adjunta una batería de links o enlaces web así como un glosario de términos que podrán ser de interés 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 igualdad<sup>2</sup> que tienen, en muchos casos, los procesos de gestión empresarial - políticas, procesos y acciones aparentemente neutras, pero que no siempre lo son ya que suelen o pueden provocar 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 (construcción de género<sup>3</sup>)- y sobre el modo en el que se da la definición de la estrategia y el desarrollo de ésta a lo largo de los diferentes elementos del modelo.

---

<sup>1</sup> Ver glosario.

<sup>2</sup> Ver glosario.

<sup>3</sup> Ver glosario.

En este sentido, se quiere complementar el enfoque propuesto por el modelo de Gestión Avanzada en tanto que puede denominarse gestión avanzada aquella gestión que reflexiona y busca la mejora continua de sus políticas y prácticas en cuanto a la igualdad de mujeres y hombres y la perspectiva de género. A lo largo de décadas de avance en la gestión, y por la diferenciación cultural de los roles<sup>4</sup> masculinos y femeninos, se han generado contextos diferentes, discriminatorios en muchos casos para las mujeres, por un impacto de género que no ha tenido por qué ser consciente y que ha provocado la pérdida de valor para el desarrollo organizacional y social. 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 producción/producto/servicio. 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 su reflexión consciente.

## BUENAS PRÁCTICAS Y GLOSARIO

A largo del documento, en cada elemento del Modelo, se hace referencia a la existencia de una batería de buenas prácticas sobre igualdad de mujeres y hombres en el ámbito de la gestión. Esta batería pretende ser enriquecida con la inclusión progresiva de nuevas buenas prácticas y será accesible a través del [link](#).

De igual modo, y con la intención de acercar conceptos específicos en materia de igualdad de mujeres y hombres, se ha incluido en la presente Guía un glosario con la descripción de los principales términos.

---

<sup>4</sup> Ver glosario.

# ESTRATEGIA

## El aporte de valor desde el 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 se comunica, despliega, revisa y actualiza 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 sexo<sup>5</sup>, 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, y cómo se da esta presencia, tanto de mujeres como de hombres 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, desde la consciencia o con un funcionamiento más automático -, 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...-.
- 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, sin embargo, pone a su vez 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; 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 sexista, 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 información de los grupos de interés: composición, necesidades, expectativas, impacto en nuestra organización, etc. Para poder disponer de mayor información, o más definida, conviene atender al modo en el que se identifican estos grupos, quién o quiénes ponen el acento en dotar de una mayor o menor relevancia a cada posible grupo de interés. Una visión fruto de la diversidad<sup>6</sup>, de una visión flexible y abierta a las realidades del entorno, aporta una visión con

---

<sup>5</sup> Ver glosario.

<sup>6</sup> Ver glosario.

menores sesgos en la identificación de los grupos de interés y de los elementos que conforman cada uno de ellos.

- Es relevante el modo en el que captamos, analizamos, estructuramos y distribuimos la información. Que disponga la organización de información desagregada por sexos o con la suficiente información global permite un análisis más rico y con mayor perspectiva.
- La igualdad de mujeres y hombres, el enfoque de género: es una temática de creciente interés social. E incorpora la búsqueda de justicia social. 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 pueda de un modo posibilista/realista y, por ello, no puede obviar la igualdad de mujeres y hombres.
- La no gestión de la igualdad de mujeres y hombres y de la perspectiva de género o un impacto negativo en este campo puede suponer riesgo reputacional.

## 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 la 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 incorporamos para dotar de un mayor abanico de información a esta reflexión - sexo/género, edad, entorno, niveles económicos, ...-
  - 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 va dirigido, en función de su sexo o de sus expectativas en este campo.
  - Un grupo de interés que se encuentra presente en casi todos los abordajes teóricos sobre el diálogo con grupos de interés o partes interesadas es "las personas de la organización". Para dotar a la organización de decisiones ajustadas a la realidad existente en su interior, es necesario conocer el impacto de género que tienen las decisiones de la organización en esta materia. Y para ello 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 a la estrategia.

- Sobre el método para propiciar al reflexión:
  - Como apunta el Modelo de gestión avanzada: o la reflexión es participativa o no es, sabiendo que aportaciones surgidas de diferentes visiones enriquecen la reflexión.
  - Partiendo de que lo homogéneo puede no aportar nuevas líneas de reflexión enriquecedoras, se sugiere incorporar al proceso reflexivo la voz de personas en puestos centrales de la organización y periféricos, entendiéndose por periféricos los puestos auxiliares, las personas con contratos temporales, las medias jornadas, las reducciones, 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: 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, inter... Pudiera resultar enriquecedor para el propio proceso reflexivo introducir un vocabulario complementario: personas, necesidad(es), expectativas, deseos, vida(s), saber(es), tiempo(s), naturaleza, valor(es), emoción, salud, participación, poder(es) para, cuidado(s), ...
- Se enriquece la reflexión estratégica global, y sobre todo la futura estrategia de la organización, si se incorporan a ella los elementos vitales de las personas. De igual modo, resulta positivo abordar y no recelar de las insatisfacciones de las personas y los grupos e interés, de sus necesidades subjetivas de mejora, etc.

### E.3. CÓMO SE COMUNICA, DESPLIEGA, REvisa Y ACTUALIZA LA ESTRATEGIA

- Tanto en el cómo como en a quién se comunica la estrategia, se ha de revisar si se da un despliegue global o parcial dentro de la organización y, en caso de ser parcial, qué colectivos, niveles o áreas se ven implicadas y la composición por sexos de estos colectivos.
- La comunicación, bien sea interna o externa, ha de incorporar la perspectiva de género tanto en su lenguaje como en las imágenes: uso no sexista del lenguaje, no utilización de imágenes o contenidos sexistas o denigrantes para las mujeres, no reproducción de roles tradicionales de género, generación de referentes o modelos femeninos en ámbitos masculinizados, etc.
- La fijación de objetivos y planes adaptados a la estructura de la organización pueden incorporar objetivos o planes de igualdad de mujeres y hombres y perspectiva de género. Pueden ser relevantes para la organización o para sus grupos de interés -administraciones y compra pública, exigencia del entorno o de la cadena de valor, etc.-. Se pueden desarrollar diferentes actuaciones:
  - Diagnósticos y planes de igualdad: existen metodologías específicas que han sido elaboradas teniendo en cuenta las principales premisas de los modelos de gestión empresarial. Se puede

contar con apoyo técnico experto -consultoras homologadas- y también existen subvenciones a través de diferentes programas.

- A través de reflexiones críticas sobre la organización y sus políticas y actuaciones, pueden llegar a cuestionarse las raíces más profundas de la organización y de las posibles desigualdades que han venido generándose o que aún existen. Implican la necesidad de contar con conocimientos sobre igualdad y organización para valorar el impacto de género de lo que hacemos. Y permite la generación de conversaciones transformadoras.
- Un enfoque óptimo podría incluir ambas estrategias: la aplicación de una metodología y facilitar en nuestra organización conversaciones con vocación de transformar. Podrían ser las llamadas metodologías de implicación, Villasante, (2000).

Para cualquiera de los recorridos, y para poder afirmar que la organización aborda de un modo consciente la perspectiva de género en su organización, es preciso que la reflexión se enfoque:

- Mirando hacia su interior:

- ~ Incorporando la perspectiva de género en la estrategia: modelos participativos, con la persona en el centro, atendiendo a toda su diversidad.
- ~ Incorporando la perspectiva de género en los procesos de gestión para personas: procesos de selección y contratación, gestión de la formación, las medidas de conciliación corresponsable, procesos de desarrollo personal y profesional, la salud laboral física y psicosocial, posibles contextos de violencia, evaluación y reconocimiento, programas de liderazgo o motivación, innovación, etc.
- ~ Abordando de forma rigurosa las desigualdades reales detectadas: desigualdad en el acceso, retribución, desarrollo profesional, conciliación corresponsable, acoso sexual o por razón de sexo, etc.

-Mirando hacia su exterior:

- ~ Manifestando un compromiso público.
  - ~ Analizando y teniendo en cuenta el impacto de género de sus productos/servicios.
  - ~ Incorporando la perspectiva de género en su diálogo con grupos de interés, y facilitando una acción tractora a su alrededor.
  - ~ Realizando actividades concretas de impacto en la sociedad.
- Una gestión avanzada mediante el despliegue de su estrategia precisa de indicadores de eficiencia/eficacia/relaciones causa efecto -a nivel cuantitativo y cualitativo-. Estos indicadores han de poder aportar información sobre el diferente impacto que tienen determinados enfoques, procesos internos y externos, productos y servicios en mujeres y en hombres.
  - Y, toda vez que se llega a la obligada actualización de las estrategias y los objetivos, se precisa una nueva participación de todas las ópticas, atención a todos los intereses internos y

externos, con datos desagregados, con evaluación del impacto de género -y de otros impactos que pueden encontrarse invisibilizados, 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

---

# CLIENTELA

## El aporte de valor desde el 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 se producen y distribuyen nuestros productos y se prestan nuestros servicios
- C.4** Cómo gestionamos las relaciones con la proveeduría

# CLIENTELA

- La clientela se posiciona en el Modelo de gestión avanzada, junto con las personas de la organización, como el núcleo central de la estrategia. Dos ámbitos relevantes para los que se precisa un conocimiento relevante, según se aprecia en el Modelo, así que cabe preguntarse sobre los sistemas de recogida de información de la organización sobre la clientela final de nuestros productos o servicios: indicadores cuantitativos, indicadores sobre fuentes de información cualitativas desagregados por sexo, edad, segmento social, origen cultural, ...
- Se dan elementos complementarios a los productos, que pueden enriquecerlos, que pueden dotarles de perspectivas nuevas o renovadas, como por ejemplo la perspectiva de género. Puede resultar una ventaja competitiva real en ciertos sectores/productos. En multitud de servicios o productos se da un impacto aparentemente neutro al que conviene atender por si incorporara un sesgo final.
- Ante un posible desconocimiento dentro de la organización de los mecanismos que pueden estar teniendo un impacto de género en la satisfacción final de la clientela, puede darse la posible contratación de proveeduría capacitada para ello, o bien dotar de formación específica a las personas que dentro de la organización participan más activamente en la relación con la clientela, el desarrollo de productos y servicios, la I+D+i, etc.

## C.1. CÓMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON LA CLIENTELA

- Para alcanzar un mayor conocimiento del público destinatario/usuario final de lo que se elabora y se pone en el mercado, se pueden abordar estudios sobre el impacto de género de los productos y servicios, a lo largo de las distintas fases: decisión de compra, consumo, satisfacción final. Se puede percibir un impacto de género diferencial en el mero cruce de la perspectiva de género con otras variables sociológicas o vitales de las personas usuarias o consumidoras (como la edad, la procedencia, el empleo, la crianza...).
- Es positivo el contacto de las personas de la organización con las personas usuarias finales para facilitar un mayor conocimiento del posible impacto de género existente. En ocasiones es conveniente la sensibilización/formación en materia de igualdad y perspectiva de género para poder identificar e interpretar necesidades, expectativas, satisfacción, etc.
- Conviene atender a todas las aportaciones realizadas desde el propio ámbito de la clientela o desde los movimientos sociales a los que pertenece.

Es preciso velar para que la aparente neutralidad de la atención a la clientela no incorpore sesgos de género.

- La medición de la satisfacción con productos/servicios ha de poder realizarse con datos desagregados por sexo en los diferentes estudios realizados. Incluso se aconseja el uso de metodologías cualitativas para conocer los condicionantes de género que puedan estar mediando en la satisfacción percibida.
- El establecimiento de vínculos con las personas 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 el 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 espacios de oportunidad no aprovechados por la competencia.

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

- En ocasiones, puede resultar enriquecedor contar con información para atender al sexo/género de las distintas tipologías posibles de personas clientas y de su relación con el producto o servicio. Según sea el producto/servicio, puede ser evidente el impacto de género en su compra, uso o aplicación, satisfacción final, ...
- Los procesos de co-creación del producto/servicio han de poder incorporar a un colectivo diverso en cuanto a sexo/género -y otras variables sociodemográficas- para poder conocer su relación con el producto/servicio. Para ello es necesario identificar, a priori, los perfiles humanos que puedan ser de interés para un proceso de co-creación útil y eficaz.
- Se da una amplia aplicabilidad de la perspectiva de género en el marketing, habiendo posibilidades del impacto de género a tener en cuenta en la estrategia de llegada, comunicación, imágenes y textos, mensajes alineados. A este gran ámbito de oportunidad se le añade el riesgo de marca o riesgo reputacional. Por ello es conveniente prevenir el impacto negativo de una campaña publicitaria sexista, de la implantación de la llamada tasa rosa, etc.
- El Modelo de gestión avanzada implica la evaluación de los diferentes impactos. Precisamente la expresión impacto de género -cómo impactan nuestros productos o servicios en las mujeres y en los hombres, y/o en las desigualdades existentes- es la expresión adoptada en el ámbito de la gestión y de las políticas públicas para identificar los diferentes impactos producidos por aquello que se diseña y ejecuta -productos, programas, servicios, etc.



### C.3. CÓMO SE PRODUCEN Y DISTRIBUYEN NUESTROS PRODUCTOS Y SE PRESTAN NUESTROS SERVICIOS

- Los presupuestos /contabilidad pueden incorporar partidas específicas para aspectos de igualdad o de impacto de género, o bien pueden atender de un modo transversal a lo largo de las distintas partidas del presupuesto o hechos contables.
- La propia venta, los canales de suministro, la atención a la persona compradora / usuaria/ cliente, son ámbitos donde pudieran darse tendencias diferenciales en cuanto a género a las que merece la pena atender -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 -.
- Los servicios de atención a la clientela cabría preguntarse si disponen de sensibilización/formación específica sobre "Atención con perspectiva de género" o conocimientos básicos para identificar factores de género presentes en la relación compra- venta. También podrían ser sensibles a otras perspectivas de la diversidad humana.

### C.4. COMO GESTIONAMOS LAS RELACIONES CON LA PROVEEDURÍA

- 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. Pueden darse diferentes niveles de propuestas a la proveeduría: comunicaciones y materiales escritos y visuales no sexistas, perspectiva de género en el servicio que presta a nuestra organización, equipos de trabajo mixtos. Estas posibles exigencias han de enmarcarse dentro de la política global de compras.
- 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 es buena parte de la organización quien está en contacto con esas personas o empresas proveedoras. Ante este escenario, es conveniente trasladar a toda la organización que esté en contacto con proveeduría y clientela los compromisos asumidos para que puedan velar por su cumplimiento.

---

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 el género

---

### MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

- P.1** Cómo seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas
- P.2** Cómo desarrollamos el conocimiento y competencias de las personas
- P.3** Cómo comprometemos a las personas con la empresa
- P.4** Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas

# PERSONAS

- Las personas resultan clave para una organización competitiva por sus conocimientos, competencias y capacidades. Y las organizaciones deben generar las condiciones necesarias para desarrollar esas capacidades y hacerlas partícipes de un proyecto común. El gran reto de las organizaciones está en que algo que es propiedad de las personas -su conocimiento, su intuición- sea puesto al servicio de la organización. Ubicar a las personas y sus vidas en el centro de la organización puede ser la clave, habiendo un notable impacto de género en esta decisión.
- Atender debidamente a las personas en todos los procesos de su gestión -selección, retribución, desarrollo - y generar compromiso en ellas pasa por hacer una reflexión crítica sobre el modo en el que en el pasado y en la actualidad se da esa gestión de personas -reflexión crítica global y específica sobre la realidad de las mujeres y de los hombres en la organización-. Un abordaje con voluntad de mejora puede ayudar a propiciar un contexto donde ese compromiso que busca la organización competitiva tenga más posibilidades de darse.

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

- El Modelo propone la conveniencia de identificar el perfil de las personas para llevar a cabo los objetivos estratégicos. Cabe preguntarse, primeramente, por el objetivo estratégico de la organización y si pudiera incorporar al ya formulado otro tipo de objetivo estratégico, dentro de un marco de relaciones laborales lógico y de unas condiciones de trabajo que traten de mejorar la calidad de vida de las personas de la organización y su sostenibilidad. Puede ahondarse en la integración de las dos visiones: el aporte de las personas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y la estrategia para facilitar que las personas de la organización vivan vidas que merezcan la pena ser vividas<sup>7</sup>.
- Con respecto a la igualdad, se proponen procesos transparentes que garanticen la igualdad de oportunidades y trato<sup>8</sup>, así como facilitar la incorporación de las personas, dándoles apoyo y tutela. Los diferentes procedimientos de gestión de personas pueden incorporar elementos de aseguramiento de la igualdad en las diferentes fases o momentos de los mismos. De igual

---

<sup>7</sup> Los conceptos de "buen vivir" y de "vidas que merezcan ser vividas" son conceptos sobre los que está profundizando la economía feminista (ver glosario), a través de economistas como Amaia Pérez Orozco.

<sup>8</sup> Ver glosario.

modo, pueden ser revisadas las actuaciones o actitudes cotidianas existentes en la organización que garantizan o aseguran esta igualdad real. Para desarrollar procesos de gestión de personas (selección, promoción) respetando la igualdad hay numerosas metodologías que aparecen recogidas al final de esta guía.

- Para evitar la desigualdad salarial de mujeres y hombres en el ámbito del empleo se han de desarrollar sistemas retributivos, beneficios sociales... que garanticen la igualdad. Los procesos de valoración de los puestos de trabajo, que han de atender al principio de "a trabajo de igualdad valor, igual salario", así como mantener el fenómeno de la antigüedad como un elemento salarial complementario y no de base, son algunos de los elementos que pueden ser revisados. De igual manera, los sesgos de género pueden estar dotando de un menor reconocimiento social-salarial a los puestos feminizados vs a los masculinizados que habrá que revisar.
- En la implantación de sistemas para la prevención de riesgos laborales y mejora de la salud, junto a los riesgos físicos, los contextos laborales han de trabajar de un modo consciente la salud psicosocial, y abordar toda la salud y la prevención con perspectiva de género.
- 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/o sexista, y también de violencia en su conjunto.
- Se da la conveniencia de promover y dar facilidades para conciliar la vida laboral y la familiar, equilibrando y alineando las necesidades de las personas y las de la organización. Se han de poder establecer prácticas y procesos innovadores que favorezcan la conciliación y la corresponsabilidad, que resulten útiles, que busquen la implicación de los hombres en el ámbito de los cuidados, que supongan soluciones flexibles y adaptables y que la cultura de la organización no penalice laboralmente la ausencia física temporal del puesto de trabajo derivada de esas necesidades de conciliación. La organización es corresponsable del uso del tiempo que realizan sus personas y su propia Dirección.
- Sobre la eficiencia en la producción y prestación de productos/servicios, puede analizarse la gestión de los tiempos de trabajo, los espacios de trabajo, las medidas para la corresponsabilidad -permisos y licencias, flexibilidad -, en una triple vertiente de ganar- ganar-ganar: buscando que gane la organización, la persona trabajadora y que gane la persona destinataria.
- Y no por obvio, habría que desatender el cumplimiento legal. En este sentido, el compromiso con las Personas y la Sociedad en el Modelo de gestión avanzada y en otros referentes para la gestión hace referencia a la atención sistemática de elementos más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales. Conviene, en este punto, asegurar que la organización ofrece ese cumplimiento legal, no incurriendo en acciones de discriminación hacia las mujeres en el conjunto de sus políticas y prácticas de gestión de personas y en el resto de elementos de la gestión.

## P.2. CÓMO DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS

- Las personas tienen que sentir el deseo de desarrollar su conocimiento y sus competencias, y de poner todo ello al servicio de su organización. Es preciso generar una organización sana, sin desigualdades, que atienda a las necesidades y expectativas de sus personas, y a sus vidas, como el mejor contexto para que este desempeño basado en el conocimiento se pueda dar.
- Se pueden establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías orientadas a la capacitación de las personas en función de las necesidades reales y concretas de la empresa, y evaluar periódicamente la eficacia de estos planes de capacitación puestos en marcha, y que pueden buscar también la autonomía y la polivalencia de las personas. Tal y como explicita el Modelo de gestión avanzada, se precisa de una valoración cuantitativa y cualitativa del impacto que la formación, capacitación, planes de carrera, sistemas de polivalencias, tienen en las personas. Esta evaluación ha de atender al impacto producido en las mujeres y en los hombres de la organización, e incluso puede incorporar una estimación con carácter previo a cualquier diseño e implantación. La adopción de medidas de acción positiva<sup>9</sup> -medidas temporales destinadas a eliminar o reducir desigualdades, o a compensar desventajas resultantes de una discriminación- puede ayudar, en determinados contextos, a agilizar los procesos de igualdad de mujeres y hombres. Por ejemplo, se considera acción positiva el desarrollo de acciones específicas (de acceso al empleo, de formación, de promoción) para algún grupo concreto de mujeres de la organización siempre que los datos estadísticos o la realidad de la organización avalen que se parte de una desigualdad.
- Se precisa en las organizaciones, desarrollar el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor en las personas. Los mecanismos para incentivar la crítica, la creatividad y el emprendizaje han de superar posibles sesgos de género y darse en condiciones de igualdad.
- Los procesos internos de empoderamiento<sup>10</sup> de las personas pueden conseguir resultados positivos en la implicación y el desempeño de las personas. Se precisa velar por la presencia de mujeres en ellos, como presencia equilibrada o como acción positiva intencionada, y también se precisa prever los movimientos sistémicos que podrían darse a posteriori.

## P.3. CÓMO COMPROMETEMOS A LAS PERSONAS CON LA EMPRESA

- El compromiso se genera, no se obliga ni se fuerza. Una fuente de compromiso puede encontrarse cuando las personas consideran que se comparte un objetivo vital que da sentido a ambas partes y se permite la participación. Incorporada la participación real y la vida de las personas en los

---

<sup>9</sup> Ver glosario.

<sup>10</sup> Ver glosario.

procesos centrales de la organización y en su modelo de gestión, aportan un contexto positivo para que pueda darse compromiso. Por ejemplo, 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.

- Hacer partícipes a las personas del proceso de reflexión estratégica, consultando cuáles son sus necesidades y expectativas futuras a nivel particular, sus posibilidades de desarrollo y su visión del proyecto de empresa es una vía para facilitar que surja el compromiso. Los hombres y las mujeres han de poder tomar parte en los mismos términos en esta reflexión realizando sus aportaciones.
- La producción, y la mejora de la producción, han de poder asumir métodos de trabajo basados en la participación y el principio de subsidiariedad -allí donde se da el problema, se aborda el problema-. Los métodos participativos han de cuidar la participación equilibrada de sexos, la diversidad de las personas que participan en los diferentes momentos y vías para la participación, para conseguir un mejor impacto en el resultado final. Y, de igual modo, 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, todo ello visto con perspectiva de género para conocer el posible impacto diferencial en ellas y en ellos.

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

- La organización puede generar contextos para que la capacidad de liderazgo pueda desarrollarse, y puede generar estrategias o herramientas para que los liderazgos se desarrollen. Sin embargo, es decisión de la propia persona ejercer su capacidad de un modo u otro. Definir cómo se debería ejercer el liderazgo no garantiza que este liderazgo se dé, y puede ser limitante para otras formas de liderazgo también presentes en las personas. Cabe preguntarse si en la organización se valoran del mismo modo los liderazgos de mujeres y de hombres, distintos estilos de liderazgo y comunicativos, cómo se dan y el reconocimiento logrado.
- Las personas líderes tendrán que desarrollar una cultura de igualdad dando las mismas oportunidades de participación a todas las personas. Estos valores y principios éticos han de ser conocidos y respetados por el conjunto de la organización, y mostrar comportamientos coherentes con ellos. La organización ha de velar a través de herramientas formales e informales para que se dé este respeto a los valores asumidos por la organización, como por ejemplo la igualdad real de mujeres y hombres -formación específica, protocolos y códigos de conducta, etc.
- Una cultura participativa, donde se propician las conversaciones y los encuentros formales e informales, facilita la implicación de las personas si esta participación se facilita desde la igualdad de oportunidades para el conjunto de la plantilla.

- El desarrollo de habilidades de liderazgo, de comunicación y de gestión de equipos ha de orientarse a las mujeres y a los hombres en igualdad, generando procesos de desarrollo o formación continua donde haya una presencia equilibrada o, incluso, medidas de acción positiva para corregir desigualdades estructurales. De igual modo, los sistemas de evaluación y autoevaluación han de superar posibles sesgos de género por parte de la persona o equipo evaluador, 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.
- Quienes ejercen el liderazgo en la organización pueden apoyar el empoderamiento de todas las personas de la misma. Los procesos de empoderamiento podrían definirse como procesos donde cada persona identifica sus objetivos, recursos y momentos. Son procesos individuales pero de impacto sistémico y por lo tanto con impacto en las demás personas de la organización. El empoderamiento se encuentra vinculado con las necesidades y expectativas sentidas y los propios recursos de la persona. No se trata de ampliarle el compromiso a nadie, sino de que la persona se haga consciente de sus necesidades y movilice sus propios recursos para superarlas. 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, y no desactivarlo o ignorarlo, ya que revierte -no puede ser de otra manera- en la propia organización y su desarrollo competitivo.

---

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

---

# SOCIEDAD

El aporte de valor desde el género

---

## MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

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



# SOCIEDAD

- Se recomienda velar por el desarrollo de las entidades que configuran el entramado social donde opera nuestra organización; a nivel institucional y social se está dando una creciente demanda de actuaciones en materia de igualdad y de gestión empresarial, compra responsable y compra pública responsable, reconocimientos públicos, etc. Es preciso conocer hacia dónde se dirigen las entidades del entramado social de la organización e ir avanzando en consonancia en el desarrollo de políticas que atiendan a esos requerimientos. Así mismo, es recomendable la participación y colaboración con instituciones y foros/redes de trabajo o encuentro sobre igualdad de mujeres y hombres: campañas institucionales del 8 de marzo y 25 de noviembre; foros, redes de empresas, programas, subvenciones específicas, foros para el benchmarking, reconocimientos públicos ...
- Puede resultar relevante, también, tomar parte activa en aquellas actividades en las que puede realizarse una labor social más eficaz en consonancia con las capacidades propias de la organización. En la actualidad puede contarse con aportaciones metodológicas y herramientas prácticas para desarrollar la gestión de la organización en consonancia con los requerimientos de igualdad y de transversalidad de la perspectiva de género. Pueden generarse nuevas realidades empresariales enriquecidas al incorporar la igualdad de mujeres y hombres desde un enfoque ganar-ganar.

## 5.1. CÓMO GESTIONAMOS EL COMPROMISO CON NUESTRO ENTORNO SOCIAL

- Es preciso identificar organizaciones del entorno social cercano vinculadas con la igualdad de mujeres y hombres (instituciones como Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, áreas de igualdad de las Diputaciones Forales y ayuntamientos; Red Bai Sarea de entidades colaboradoras para la igualdad promovida por Emakunde, asociaciones de empresarias y empresarios que están desarrollando políticas de igualdad, sindicatos con áreas de igualdad, etc.). También se dan en el entorno proyectos con posibilidades de colaboración -red denBBora en Bizkaia y proyecto de conciliación corresponsable en Gipuzkoa...- para mejorar la gestión de los usos del tiempo en las organizaciones, etc. Resulta de interés conocer las entidades y los proyectos que permiten compartir buenas prácticas en este campo y desarrollar iniciativas de impacto social.
- 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 cuál se va 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 nuestra organización podrá aportar en función de sus propios intereses y necesidades.

- La medición del impacto en el entorno social pasa por conocer la opinión de los grupos de interés que han sido incorporados a la agenda de la organización. El entorno social puede incorporar personas/entes/instituciones/grupos relacionados con las militancias sociales, reivindicaciones sociales, asociaciones, etc. y la igualdad de mujeres y hombres y las organizaciones comprometidas con su avance son elementos fundamentales en estas reflexiones.
- La tarea de involucrar a terceras partes interesadas en el ámbito de las organizaciones se ha venido realizando con diferentes compromisos transversales -euskara, seguridad y salud laboral, medio ambiente -. Transversalizar y extender la perspectiva de género a otras organizaciones de la cadena de valor supone un nuevo elemento para estas políticas transversales. Solicitar o valorar que mi proveeduría incorpore la perspectiva de género en su propio modelo de gestión, no sólo sirve de palanca de tracción para el aseguramiento de la calidad del producto o servicio que ofrecemos, si no también de tracción para ampliar la igualdad de mujeres y hombres en el entorno.
- Es importante la adopción de compromisos públicos, visibles y accesibles, con la igualdad de mujeres y hombres. De igual modo, podemos llegar a la evaluación y el reporte de información sobre el nivel de avance conseguido y a optar a reconocimientos otorgados por administraciones públicas del entorno.
- En este reporte de información al exterior, adquiere un sentido especial trasladar a la sociedad las buenas prácticas desarrolladas en la organización, tanto a nivel laboral como en la prestación de servicios o productos o de compromiso con el entorno.

## S.2. CÓMO IMPULSAMOS LA SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

- La reflexión para la fijación de objetivos y políticas medioambientales en la organización puede incorporar determinadas aportaciones de la ecología feminista o ecofeminismo<sup>11</sup>. 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/sostenibilidad, o la idea de propiciar una relación con el medio ambiente y la economía que favorezca una vida que merezca la pena ser vivida o el buen vivir, son reflexiones desarrolladas por la ecología feminista y por

---

<sup>11</sup> Ver glosario.

la economía feminista<sup>12</sup> que tienen que ver con la gestión sostenible de los recursos y con el desarrollo de condiciones laborales que permitan vidas dignas.

---

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

---

---

<sup>12</sup> Ver glosario.

# INNOVACIÓN

## El aporte de valor desde el 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 de nuestro entorno
- I.4** Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores

# INNOVACIÓN

- Se dispone de un buen caldo de cultivo para la innovación y la 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 que se habla de innovar en productos/servicios, mercados, procesos, o metodologías de tal modo que puede afirmarse que contrastar el impacto de género en todo ello, si no se ha abordado antes, puede dar lugar a la innovación.
- La innovación ha de darse a través de la adaptación a cambios del entorno y a demandas sociales con auge creciente, fruto de cambios rápidos e intensos. Y, en este sentido, se da un escenario social nuevo en materia de igualdad de mujeres y hombres en tanto que se ha evolucionado en las reivindicaciones o reclamaciones en materia de género y en el impacto de estas reivindicaciones o denuncias.
- Es posible crear un contexto interno que fomente la innovación si se facilita sensibilización y formación específica para atender conscientemente al impacto de género. Y también mostrando coherencia en la toma de decisiones de tal modo que se proporcionen espacios, tiempos y recursos para plantear innovaciones en este campo. Puede darse también la colaboración con proveeduría experta en materia de igualdad de mujeres y hombres que acompañe a la organización en el despliegue de la perspectiva de género y, de esta forma, aprovechar el potencial para la innovación de otras personas y organizaciones del entorno. El abordaje de una experiencia piloto puede ser un buen inicio para la sistematización de este enfoque.

## 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 las empresas y en el ámbito económico en general. Se trata, además, de un reto con alto impacto social.
- Las ideas, directrices, objetivos y estrategias que puedan ir naciendo de este contexto de innovación vinculado a la igualdad han de incorporar un respaldo explícito de la Dirección y mantener la coherencia, como ya se ha citado anteriormente -validando la introducción de estas innovaciones y proporcionando recursos para poder hacerlo-.

- Se propone un seguimiento continuo de la variable sexo para el análisis de mercados y clientela, por el posible impacto diferencial que se da en los procesos de compra, necesidades, uso, satisfacción sobre el producto/servicio.
- Para la innovación, es necesario establecer objetivos rupturistas y retadores para así obligarnos a replantearnos enfoques, estructuras y conceptos de gestión. Precisamente asumir objetivos expresos en la incorporación de la visión de género en la gestión interna y en el producto/servicio es retador. Sin embargo, se precisa alcanzar una atención sistemática y cuestionadora de los aspectos de género. Es preciso atreverse a explorar.
- Pueden llegar a identificarse resultados de negocio -resultado en ventas, beneficio o margen, etc.- con la incorporación de la perspectiva de género.

## I.2. CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

- Como defiende el Modelo de gestión avanzada, se genera confianza y entornos creativos y de colaboración dotando de modelos de participación donde la persona se posicione en el centro. Los mecanismos de participación han de conllevar el aseguramiento de la presencia de mujeres y de los mecanismos para que su presencia sea atendida con valor, como se ha ido señalando a lo largo de todo este documento.
- Ofrecer facilidades para dedicar tiempo a la innovación en materia de igualdad y perspectiva de género, y haber dispuesto de sensibilización y formación en esta materia, puede implicar que las personas presentes en este proceso realicen un cuestionamiento del uso de los tiempos de trabajo, las relaciones de confianza mutua y el presentismo, etc., sugiriendo innovaciones también en la gestión interna de las personas.
- Ante un enfoque que puede ser novedoso en la organización, surge la posibilidad de incorporar la perspectiva de género en un proyecto o producto o servicio, a modo de experiencia piloto, recurriendo a conocimiento interno ya existente o a conocimiento o apoyo externo -consultoras homologadas en materia de igualdad u otros agentes que puedan aportar dicho conocimiento-.
- También ha de darse difusión interna de las prácticas innovadoras que hayan surgido de la aplicación del enfoque de género.

## I.3. CÓMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DE NUESTRO ENTORNO

- Hablar de los resultados en la innovación, percibidos/sentidos por los diferentes grupos de interés pone el acento, de nuevo, en qué grupos de interés se han identificado y, si entre ellos, se encuentran personas/entidades relacionadas con la igualdad.

- También puede darse innovación abierta, a través de profesionales con experiencia en transversalidad del enfoque de género, una creciente generación de conocimiento en esta materia, militancias constructivas, público o clientela destinataria final con interés en aportar, etc.
- Puede generarse la posibilidad de que se cree una antena o benchmarking en la captación de buenas prácticas ajenas o estudios sectoriales que aplican género. 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 que puedan dares en materia de igualdad en entidades del entorno, del mismo sector o tipo de empresa, etc. Puede también generarse un caldo de cultivo en la plantilla de tal manera que cualquier persona puede estar atenta a acciones innovadoras ajenas y reportarlas a la persona o personas encargadas de estos procesos en la propia organización.
- Cuando el Modelo de gestión avanzada se refiere a alianzas y conocimiento de nuevos ámbitos, cabe recordar la existencia en el entorno de redes, foros y experiencias compartidas que permiten el conocimiento mutuo y la generación de posibilidades de colaboración. En este sentido, se destacan los trabajos realizados desde las instituciones y entidades vascas –Emakunde Instituto Vasco de la Mujer, con su Red de Entidades Colaboradoras y el Foro para la Igualdad; diputaciones, a través de sus áreas de igualdad y políticas de género, EUSKALIT y su Guía y recopilatorio de BBPP, etc.-

#### I.4. CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

- Resulta necesario el aseguramiento de la presencia de mujeres y hombres en los departamentos o comités de innovación, o la búsqueda de un mayor equilibrio, o incluso la acción positiva para conseguir que su participación se dé en correspondencia con la proporción de la plantilla según sexos.
- Existe la posibilidad de iniciar con una experiencia piloto la aplicación de la perspectiva de género en un único proceso/proyecto/producto/servicio, para comprobar si se dan innovaciones.
- La satisfacción sentida por la posibilidad de participar en la innovación de la organización permite vincular esa participación con la promoción profesional de las mujeres participantes.
- Se precisa la dotación de recursos: presupuesto, personas, tiempo, etc. El impacto alcanzado es medible, lo que permitiría ajustes futuros en la dotación de recursos. Junto a los recursos más tangibles, se hace necesario también, o precisamente para ello, el expreso aseguramiento de esta línea de trabajo en igualdad desde la Dirección.
- Los equipos específicos de innovación pueden recibir formación en perspectiva de género para que su trabajo pueda atender a esta dimensión. 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.

- 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. De igual modo, y como ya ha venido comentándose, 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.
- Para valorar el retorno de la inversión en innovación, y concretamente de aquellas actuaciones vinculadas con la perspectiva de género, resulta de especial interés la realización de un informe de valoración previa del impacto de género de la estrategia/ proceso/proyecto/producto innovador.

---

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 el género

---

MODELO DE GESTIÓN AVANZA



# RESULTADOS

- Una organización avanzada debería alcanzar resultados satisfactorios y equilibrados en relación con los diferentes grupos de interés. Unos buenos resultados estratégicos, resultados en clientela, resultados en personas y resultados en sociedad más unos resultados de la innovación que hagan evolucionar y transformarse a la organización, afianzan su competitividad y sostenibilidad.
- Los resultados satisfactorios con los grupos de interés y los buenos resultados en los distintos elementos del Modelo generan evolución y transformación. Así, de un modo más concreto con la temática de la que se ocupa la presente Guía, la atención consciente a la perspectiva de género en la gestión puede generar buenos resultados con algunos grupos de interés y en los distintos elementos del Modelo.
- Para la competitividad y la sostenibilidad es necesario atender a las demandas del entorno y superar la no consciencia que en ocasiones mantienen modelos mentales clásicos y que dificultan la adopción de perspectivas nuevas.
- Los registros de información referidos a personas, tanto de la gestión de personas como de la gestión de la clientela o la relación con los grupos de interés han de estar desagregados por sexo para facilitar su análisis, interpretación y actuación posterior. Datos referidos a ventas, clientela, satisfacción de accionistas, satisfacción de alianzas y proveeduría, para todas aquellas dimensiones para las que pueda resultar útil o interesante disponer de esa información.
- La existencia de información y datos en una organización es relevante para conocer la satisfacción de sus personas y de la clientela y ajustar así, si procede, su cultura organizativa y el propio servicio o producto. En estos estudios puede ampliarse la profundidad o el detalle del dato incorporando la variable sexo y su cruce con otras variables (edad, procedencia y otras en función de la pertinencia para el ámbito analizado) desde un planteamiento cuantitativo y también abordar elementos cualitativos derivados de los roles sociales de género.
- Principalmente se orientan los resultados en personas a resultados en la percepción/satisfacción de las personas sobre su realidad laboral y también a indicadores de rendimiento. Diferentes experiencias de medición de la satisfacción -encuestas de clima, encuestas de riesgos psicosociales, aceptación de evaluaciones del desempeño - arrojan diferentes resultados y percepciones si las respuestas se cruzan con la variable sexo.
- Conviene incorporar la variable sexo en el hecho mismo de medir y el análisis del impacto de género a la hora de interpretar los datos obtenidos. El factor edad también suele ser una variable susceptible de aportar una información más ajustada a la realidad.

- Para la evaluación de la percepción que las personas tienen de su presencia en la organización y poder valorar su satisfacción y su percepción sobre la relación causa-efecto, se pueden ofrecer dos posibles alternativas: (1) Medir la percepción de igualdad de mujeres y hombres como un concepto específico y global en las encuestas y otras herramientas o formatos, y (2) Atender a la variable sexo y al análisis de género<sup>13</sup> en cada una de las políticas de gestión de personas de la organización que son sometidas a valoración: selección, desarrollo profesional y formación, promoción, retribución, estilo de liderazgo, permisos y licencias, usos del tiempo y el espacio de trabajo, etc. Para interpretar posibles tendencias en función del género, se propone también evaluar la percepción de su propia participación, motivación con respecto al proyecto de la organización.
- El sistema de seguimiento del plan de acción en materia de igualdad, si lo hubiera, o de las medidas concretas implantadas a lo largo de los diferentes elementos del modelo, ha de formar parte del sistema global de evaluación. La sistemática de disponer de indicadores desagregados por sexo y de una periodicidad para su evaluación permite asegurar la estabilidad de las medidas implantadas y su seguimiento y ajuste.

---

<sup>13</sup> Ver glosario.

# APORTACIONES A CADA ELEMENTO

links, referencias, ...

---



# APORTACIONES PARA CADA ELEMENTO

## INTRODUCCIÓN AL MODELO

EMAKUNDE. Igualdad en empresas y organizaciones

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/empresa-organizaciones/>

---

EMAKUNDE. Metodología y materiales de apoyo

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/materiales-ayuda/>

---

## ESTRATEGIA

EMAKUNDE. Igualdad en empresas y organizaciones

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/empresa-organizaciones/>

---

EMAKUNDE. Diagnósticos y planes para la igualdad.

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/diagnostico-igualdad/>

---

EMAKUNDE. Metodología y materiales de apoyo

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/materiales-ayuda/>

---

EMAKUNDE. Cifras Mujeres y Hombres CAE 2015

<http://www.emakunde.euskadi.eus/servicio/-/cifras/>

---

ECONOMÍA FEMINISTA. AMAIA PEREZ OROZCO. LIBRO "SUBVERSIÓN FEMINISTA DE LA ECONOMÍA".

[https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/map40\\_subversion\\_feminista.pdf](https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/map40_subversion_feminista.pdf)

---

MAITE DARCELES. LIBRO "GUÍAS PARA LA TRANSFORMACIÓN".

<http://www.hobest.es/files/guias-para-la-transformacion-maite-darceles>

---

## CLIENTELA

EMAKUNDE. Consultoras homologadas

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/consultoras-homologadas>

EMAKUNDE. Metodología y materiales de apoyo

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/materiales-ayuda/>

IZASKUN MERODIO / SILVIA MURIEL. METODOLOGÍA PILOTO. INVESTIGACIÓN-ACCIÓN-PARTICIPACIÓN.

<http://investigacion.wikispaces.com/1-INICIO>

RED DENBBORA. Nuevos usos del tiempo

<http://www.denbbora.net/>

## PERSONAS

EMAKUNDE. Metodología y materiales de apoyo

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/materiales-ayuda/>

ECONOMÍA FEMINISTA. AMAIA PEREZ OROZCO. LIBRO "SUBVERSIÓN FEMINISTA DE LA ECONOMÍA".

[https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/map40\\_subversion\\_feminista.pdf](https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/map40_subversion_feminista.pdf)

## SOCIEDAD

EMAKUNDE. Metodología y materiales de apoyo

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/materiales-ayuda/>

EMAKUNDE. Reconocimiento "Entidades Colaboradoras para la igualdad de M y H"

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/entidades-colaboradoras/>

RED DENBBORA. Nuevos usos del tiempo

<http://www.denbbora.net/>

EMAKUNDE. Foro para la igualdad de mujeres y hombres

<http://www.emakunde.euskadi.eus/proyecto/-/foro-2016/>

EMAKUNDE. Igualdad en medios de comunicación y publicidad. Comisión Begira para un uso no sexista de la publicidad y la comunicación

<http://www.emakunde.euskadi.eus/servicio/-/publicidad-comunicacion/>

## SOCIEDAD

ECOLOGÍA FEMINISTA. MARTA PASCUAL. LAS DENUNCIAS SINÉRGICAS DEL ECOLOGISMO Y EL FEMINISMO

<http://www.conama10.conama.org/web/generico.php?idpaginas=&lang=es&menu=86&id=13354&op=view&tipo=P>

---

EMAKUNDE. Cifras Mujeres y Hombres CAE 2015

<http://www.emakunde.euskadi.eus/servicio/-/cifras/>

---

## INNOVACIÓN

EMAKUNDE. Metodología y materiales de apoyo

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/materiales-ayuda/>

---

EMAKUNDE. Consultoras homologadas

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/consultoras-homologadas/>

---

EMAKUNDE. Reconocimiento “Entidades Colaboradoras para la igualdad de M y H”

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/entidades-colaboradoras/>

---

EMAKUNDE. Foro para la igualdad de mujeres y hombres

<http://www.emakunde.euskadi.eus/proyecto/-/foro-2016/>

---

## RESULTADOS

EMAKUNDE. Metodología y materiales de apoyo

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/materiales-ayuda/>

---

## EVALUACIÓN

EMAKUNDE. Metodología y materiales de apoyo

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/materiales-ayuda/>

---

## TODAS LAS APORTACIONES SUGERIDAS

EMAKUNDE. Igualdad en empresas y organizaciones

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/empresa-organizaciones/>

---

EMAKUNDE. Diagnósticos y planes para la igualdad. Metodología y materiales de apoyo

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/diagnostico-igualdad/>

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/materiales-ayuda/>

---

EMAKUNDE. Subvenciones para la realización de diagnósticos y planes

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/empresas-subvenciones/>

---

EMAKUNDE. Recursos y Jornadas

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/materiales-ayuda/>

---

EMAKUNDE. Reconocimiento "Entidades Colaboradoras para la igualdad de M y H"

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/entidades-colaboradoras/>

---

EMAKUNDE. Consultoras homologadas

<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/consultoras-homologadas/>

---

EMAKUNDE. Igualdad en medios de comunicación y publicidad. Comisión Begira para un uso no sexista de la publicidad y la comunicación

<http://www.emakunde.euskadi.eus/servicio/-/publicidad-comunicacion/>

---

EMAKUNDE. Foro para la igualdad de mujeres y hombres

<http://www.emakunde.euskadi.eus/proyecto/-/foro-2016/>

---

EMAKUNDE. Cifras Mujeres y Hombres CAE 2015

<http://www.emakunde.euskadi.eus/servicio/-/cifras/>

---

IZASKUN MERODIO / SILVIA MURIEL. METODOLOGÍA PILOTO. INVESTIGACIÓN-ACCIÓN-PARTICIPACIÓN.

<http://investigacion.wikispaces.com/1-INICIO>

---

RED DENBBORA. Nuevos usos del tiempo

<http://www.denbbora.net/>

---

MAITE DARCELES. LIBRO "GUÍAS PARA LA TRANSFORMACIÓN".

<http://www.hobest.es/files/guias-para-la-transformacion-maite-darceles>

---



### TODAS LAS APORTACIONES SUGERIDAS

ECONOMÍA FEMINISTA. AMAIA PEREZ OROZCO. LIBRO "SUBVERSIÓN FEMINISTA DE LA ECONOMÍA"

[https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/map40\\_subversion\\_feminista.pdf](https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/map40_subversion_feminista.pdf)

---

ECOLOGÍA FEMINISTA. MARTA PASCUAL. LAS DENUNCIAS SINÉRGICAS DEL ECOLOGISMO Y EL FEMINISMO.

<http://www.conama10.conama.org/web/generico.php?idpaginas=&lang=es&menu=86&id=13354&op=view&tipo=P>

---

# GLOSARIO

---



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

#### ACCIÓN POSITIVA

*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. (Ley 4/2005, de 18 de febrero, para la igualdad de mujeres y hombres).*

*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. (Comisión Europea).*

#### 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. (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).*

#### 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.*

#### 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. (Carta Europea de los Derechos Humanos). 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.*

#### ECOFEMINISMO O ECOLOGÍA FEMINISTA

*El ecofeminismo es la 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.*

#### 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. (Revista vasca de Economía-Ekonomiaz, nº 91. Economía feminista: enfoques y propuestas).*

#### EMPODERAMIENTO

*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. (IV Plan para la Igualdad de Mujeres y Hombres)*

*Se refiere al proceso mediante el cual tanto hombres como mujeres asumen el control sobre sus vidas: establecen su 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. (En 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. (En INSTRAW basado en Kabeer, N. Reflections on the Measurement of Women’s Empowerment”)*

*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 importante 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. (“Presupuestos Públicos en clave de género”, Emakunde)*

#### 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 (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. (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. (Comisión Europea)*

#### IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

*Ejercicio efectivo por parte de mujeres y hombres en condiciones de igualdad de los derechos políticos, civiles, económicos, sociales y culturales 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)*

#### 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)*

#### 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.*

#### 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)*

#### 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. (INSTRAW)*

#### 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. (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. (Presupuestos Locales con enfoque de género. Emakunde; Ayuntamientos de Basauri, Bilbao, Donostia, Ermua y Ondarroa y Travesías por la igualdad).*

La mayor parte de las definiciones aquí recogidas se encuentran incluidas en los siguientes materiales técnicos de Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer:

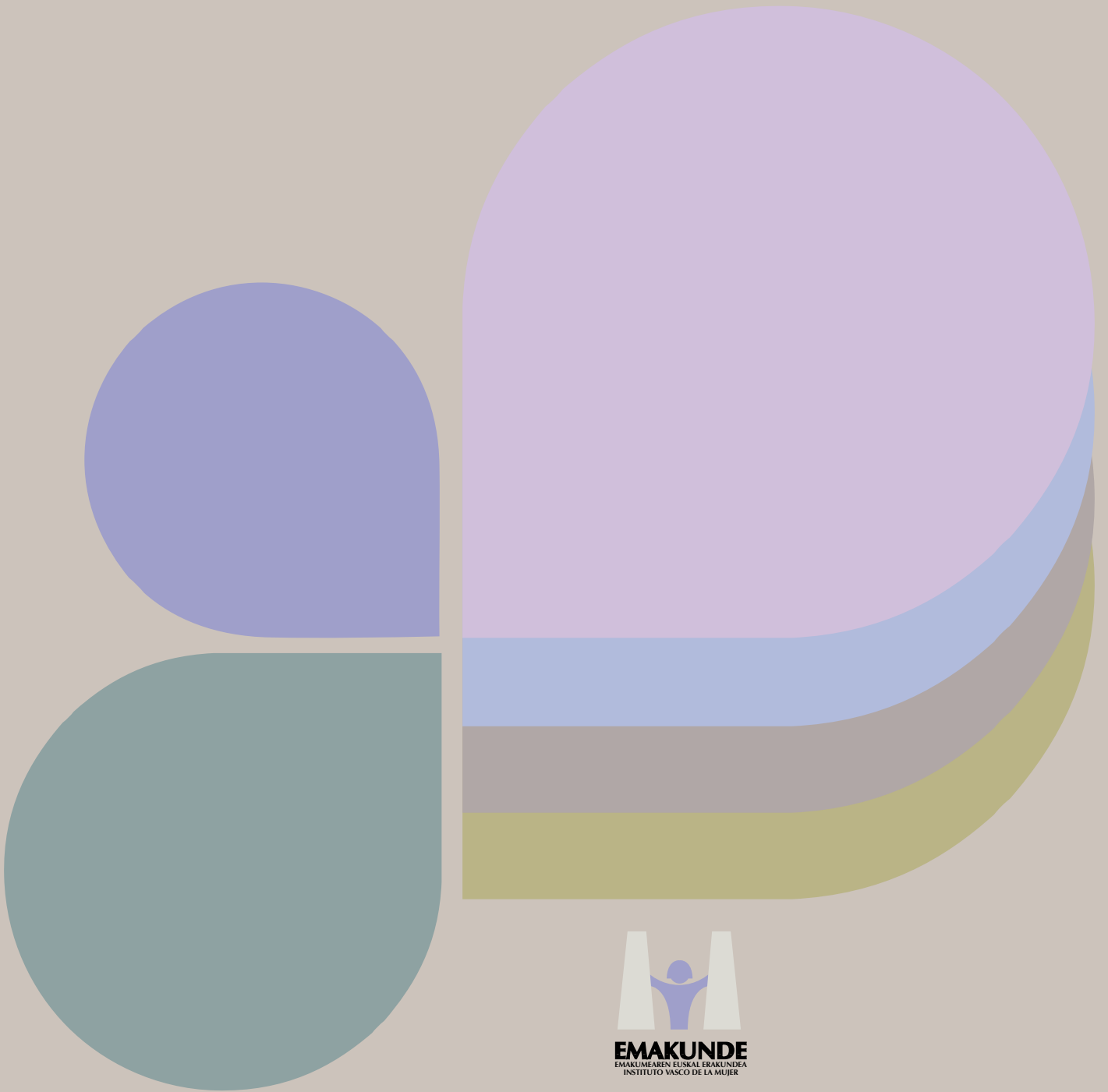
---

[http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/politicas\\_evaluaciones\\_2/es\\_def/adjuntos/GLOSARIO%20DEFINITIVO%20web.htm](http://www.emakunde.euskadi.eus/contenidos/informacion/politicas_evaluaciones_2/es_def/adjuntos/GLOSARIO%20DEFINITIVO%20web.htm)

---

[http://www.emakunde.euskadi.eus/u72-publicac/es/contenidos/informacion/pub\\_guias/es\\_emakunde/adjuntos/materialak.pdf](http://www.emakunde.euskadi.eus/u72-publicac/es/contenidos/informacion/pub_guias/es_emakunde/adjuntos/materialak.pdf)

---



**EMAKUNDE**  
EMAKUMEAREN EUSKAL ERAKUNDEA  
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Erakunde Autonomiaduna

Organismo Autónomo



**KUDEAKETA AURRERATUA**  
**EUSKALIT**  
**GESTIÓN AVANZADA**