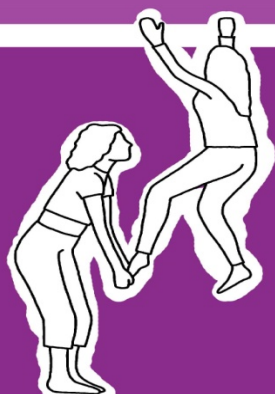
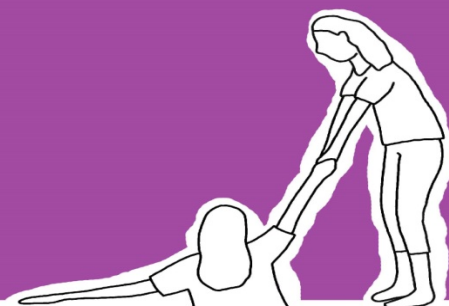
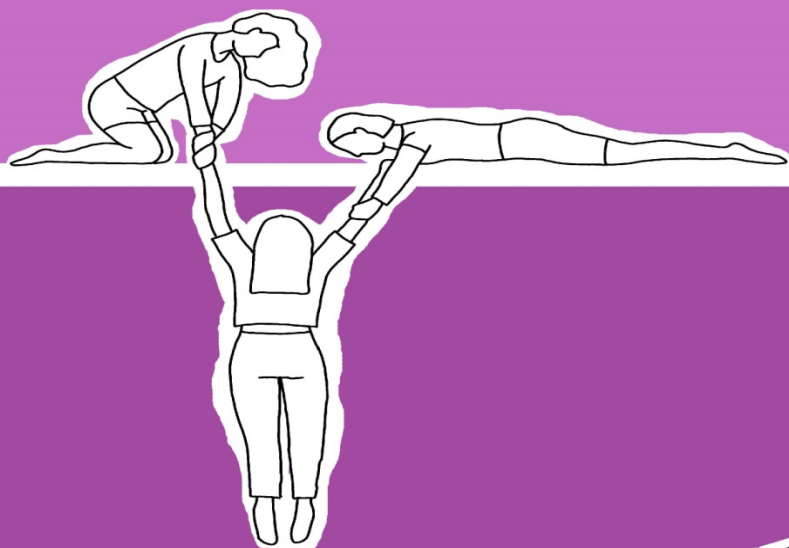
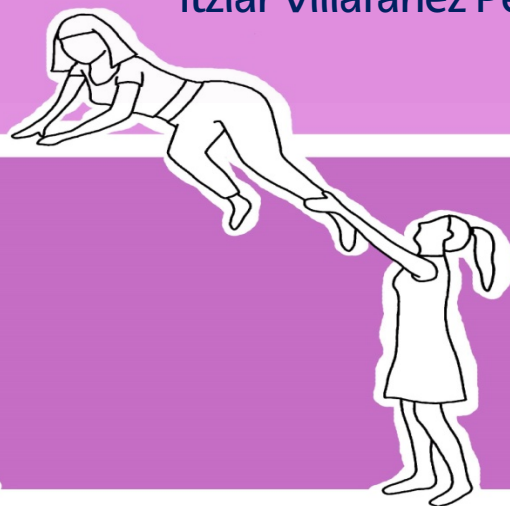


JARDUNBIDE EGOKIEN KODEA, ENPRESETAKO GOI ZUZENDARITZAN ETA ADMINISTRAZIO ORGANOETAN GENERO BERDINTASUNA SUSTATZEKO, GIPUZKOAKO LURRALDEAN

Irati Basoredo Otzerinjauregi
Alberto Emparanza Sobejano
Elena Leiñena Mendizabal
Arantza Martínez Balmaseda
Andrea Meijomil González
Itziar Villafañez Pérez



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

Egileak: Euskal Unibertsitate Sistemaren Ikerketa Taldea (Zuzenbide Fakultatea UPV/EHU)



ZUZENBIDE
FAKULTATEA
FACULTAD
DE DERECHO

Irati Basoredo Otzerinjauregi

Alberto Emparanza Sobejano

Elena Leiñena Mendizabal

Arantza Martínez Balmaseda

Andrea Meijomil González

Itziar Villafáñez Pérez

Liburuxkaren azalaren diseinua:

Sonia Herrera Meiró

Esker onak:

Juana Goizueta Vértiz

Argitalpena:



Finantzazioa:



Etorkizuna Eraikiz proiektua

Lanaren erabilpen publiko eta ez komertzialaren adierazpena, beti ere legeak aurreikusitako eskubide moralak errespetatuta.



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

JARDUNBIDE EGOKIEN KODEA, ENPRESETAKO GOI ZUZENDARITZAN ETA ADMINISTRAZIO ORGANOETAN GENERO BERDINTASUNA SUSTATZEKO, GIPIIZKOAKO LURRALDEAN

Etorkizuna Eraikiz Proiektua

Euskal Unibertsitate-Sistemako Ikerketa Taldea (Zuzenbide Fakultatea UPV/EHU): Irati Basoredo Otzerinjauregi – Alberto Emparanza Sobejano – Elena Leñena Mendizabal – Arantza Martínez Balmaseda – Andrea Meijomil González – Itziar Villafañez Pérez



Universidad del País Vasco Euskal Herriko Unibertsitatea

ZUZENBIDE
FAKULTATEA
FACULTAD
DE DERECHO

JARDUNBIDE EGOKIEN KODEA, ENPRESETAKO GOI ZUZENDARITZAN ETA ADMINISTRAZIO ORGANOETAN GENERO BERDINTASUNA SUSTATZEKO, GIPUZKOAKO LURRALDEAN

AURKIBIDEA

I. Helburuak eta justifikazioa	5
I. Eranskina: JEK ezartzen laguntzeko mekanismoak	8
II. Hautagaien aukeraketa eta sustapena enpresako goi zuzendaritzarako eta administrazio organorako, eta justifikazioa.....	11
II. Eranskina: JEK ezartzen laguntzeko mekanismoak.....	16
III. Kontzilio neurriak eta prestakuntza programak enpresan	17
IV. Gardentasun neurriak enpresaren kanpo eta barne komunikazioa hobetzeko	21
III. Eranskina: JEK ezartzen laguntzeko mekanismoak.....	24
V. Erreferentziak.....	25

I. HELBURUAK ETA JUSTIFIKAZIOA

Jardunbide egokien kodeak (JEK) genero arloko berdintasun eragingarria eta benetakoa nahiz dibertsitatea¹ sustatu nahi ditu enpresetako organo erabakitzailleetan, Gipuzkoako lurraldean²; bereziki, goi zuzendaritzan (GZ) eta administrazio organoetan (AO)³, kodea enpresak eta lurraldea eraldatzeko nahiz jasangarritasunez kudeatzeko tresna bat izan dadin⁴.

Helburu hori lortze aldera, jardunbide egokien kode honek gomendio argiak eta zehatzak bildu ditu, emakumeak enpresako organo erabakitzailleetan sar daitezzen sustatu eta errazteko. Horrela, enpresaren politika estrategikoa eraldatzeko abian jarri behar diren hobekuntza-ekintza zehatzak ahalbidetzen dira eta, horren ondorioz, enpresa-antolamenduaren etorkizuneko jasangarritasunaren oinarriak ezartzen dira, lurraldean ez ezik, Europan ere integratuta egon dadin.

Aurrera egin du nabarmen emakumeek sektore publikoko nahiz pribatuko organo erabakitzailleetan parte hartzearen aldeko jarrerak. Tutela horren erakusgarri, botere legegileak genero orekaren babesari txertatu du antolamendu juridikoan –kasu honetan, pribatuan–, berdintasun (EK 14. art.), justizia eta ekitate printzipioek gai honetan eskatutakoari erantzunez⁵.

¹ JEKren arau-egituraketa genero arloko berdintasunari eta orekari dagokie berariaz, baina bi printzipio horiek dibertsitatearen kontzeptu zabala ere osa dezakete.

² JEKren gomendioak, nagusiki, enpresa ertain eta txikientzat dira, baina enpresa handiagoetan ere ezar daitezke, hots, gai honi buruz indarrean diren askotariko araudiei lotuta dauden haietan.

³ Administrazio organo kontzeptuak bere barnean biltzen ditu organo hori bera kapital sozietateen nahiz ekonomia sozialaren (kooperatibak) baitan antolatzeko moduak, zaintza batzordea barne.

⁴ Garapen Jasangarriko Helburuak (GSH, 2015): 5 (genero berdintasuna), 12 (ekoizpen eta kontsumo arduratsuak) eta 16 (bakea, justizia eta instituzio sendoak).

⁵ Horren haritik, gobernu korporatiboa hobetzeari buruzko abenduaren 3ko 31/2014 Legearen genero orekaren eta dibertsitatearen inguruko arau programatikoak. Lege horren bidez Kapital Sozietateei buruzko Legea aldatu zen (EAO-A-2014-12589), eta Sozietate Kotizatuen Gobernu Onaren Kodea, CNMVren Kontseiluak 2015eko otsailaren 18an onetsia. Kode horren azken aldaketa 2020ko ekainaren 26koa da eta gomendioei hainbat neurri erantsi zitzaizkien emakumeen presentzia administrazio kontseiluetan sustatzeko eta, era berean, informazio ez finantzarioari eta jasangarritasunari garrantzi handiagoa emateko.

Izan ere, genero arloko oreka lagungarria da enpresak eraginkortasun handiagoz jardun dezan, eta aukera gehiago dauzka emaitzak hobetzeko, talentua erakartzeko eta berrikuntza egiteko, horrela aurrerapen soziala eta jasagarritasuna bultzatuta. Bada, inguruabar aztertu eta erkatu hori⁶ aintzat hartuta, Kodeak, halaber, bi tresna osagarri bildu ditu. Batetik, gomendioak behar bezala ezartzen laguntzeko neurri gehigarriak (I. Eranskina). Eta bestetik, adierazle sorta bat, gomendioak lurraldeko enpresetan ezartzeak epe erdira eta luzera zer inpaktu eragingo duen kuantifikatzeko.

Gomendioak

- 1.** Enpresak konpromiso bat hartuko du, genero berdintasun eragingarria eta benetakoa bere organo erabakitzaileetan sustatzeko (GZ eta AO).
- 2.** Aurrez, diagnostiko bat egingo da emakumeek enpresaren organo erabakitzaileetan duten parte-hartzeaz, hau da, enpresako goi zuzendaritzan eta administrazio organoan edo kontseiluan. Diagnostikoak bereziki hartuko ditu aintzat emakumeek enpresan duten ahotsa eta iritzia, eta behar diren tresnak erabiliko ditu genero diagnostikoa enpresetan egiteko (WEP)⁷, eta era berean, emakumeek enpresan duten parte-hartzea generoaren ikuspegitik diagnostikatzeko⁸.

⁶ Nazio Batuetako Nazioarteko Lan Erakundearen (NLE) txostena (2019) (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf); "Emakumeek Gipuzkoako enpresan duten parte-hartzea aztertzeko tresna", *El género en el centro de la participación. Herramienta de análisis avanzado de la participación de las mujeres trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa*, Zenbaiten Artean, GEZKI, 2017, 59-61. or.

⁷ "WEP generorako enpresa tresna", *El género en el centro de la participación. Herramienta de análisis avanzado de la participación de las mujeres trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa*, Zenbaiten Artean, GEZKI, 2017, 47-48. or. Autoebaluaziorako galdetegi bat, enpresei zuzendua, genero berdintasuna lantokian, merkatuan eta komunitatean ebaluatu dezaten.

⁸ "Herramienta de diagnóstico de la participación de las mujeres desde la perspectiva de género", *El género en el centro de la participación. Herramienta de análisis avanzado de la*

3. «Berdintasunerako agenda edo protokolo» bat finkatuko da emakumeak enpresaren organo erabakitzaileetan (GZ eta AO) mailaka sartzeko, kuota malguak ezarrita⁹, lau urteko epean emakumeek ordezkari izan dezaten aipatu organoetan¹⁰.

4. Zuzendaritza batzordea (edo pertsona arduraduna) arduratuko da jardunbide egokien kodea ezartzeaz eta gainbegiratzeaz. Kodea enpresaren administrazio organoak edo kontseiluak abalatu du. Administrazio organoak edo kontseiluak, era berean, berdintasun planak enpresaren goi zuzendaritzan ezartzea zainduko du.

5. Jarraipena egiteko batzorde misto bat sortuko da, sei hilekoan behingoa edo urtean behingoa, zuzendaritza batzordeak edo enpresaren pertsona arduradunak eta UPV/EHUko kanpo talde batek osatua¹¹. Talde horren eginkizun nagusia JEK ezartzeko prozesua aztertzea izango da, eta era berean, noraino ezarri den kuota malgua lau urteko epe horren barruan, epealdi horretan sor daitezkeen gorabeheri erantzuten saiatze aldera.

6. Berdintasunarekin konprometitu dagoen kultura enpresarialaren zabalkundea egitea zainduko da. Horretarako, administrazio organoko edo kontseiluko eta goi zuzendaritzako kideak prestatu eta sentsibilizatuko dira tratu eta aukera berdintasunaren arloan bateratasunez eta globaltasunez ekin beharraz.

participación de las mujeres trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa, Zenbaiten Artean, GEZKI, 2017, 65. or. eta hurrengoak. 70. orrialdean galdetegi bat ageri da emakumeek enpresaren erabakietan dute parte-hartzea autoebalutzeko.

⁹ Malgutasuna bai xede-kuotaren aplikazioan, bai emakumeak mailaka sartzeko epearen aplikazioan, enpresak erabakitakoarekin bat. Malgutasun horrek egituratuko du enpresak bere borondatez hartutako konpromisoa.

¹⁰ 40/60 proportzioa errespetatuko duen ordezkari izan da ordezkari izan orekatuz, emakumeen eta gizonen berdintasun eragingarriko martxoaren 22ko 3/2007 Lege Organikoaren lehen xedapen gehigarriarekin bat.

¹¹ *Etorkizuna Eraikiz* Programan sarturiko taldea. Programa Gipuzkoako Foru Aldundiak sustatua da (2020-2021).

Berezko neurriak landu eta hartuko dira, gainera, laneko osasunari eta segurtasunari buruz, sexu-jazarpeneko egoerarik gabeko edota generoan oinarritutako jazarpenik gabeko lan ingurunea sortze aldera.

7. Behar diren giza baliabideak eta baliabide materialak jarriko dira eskura berdintasunaren aldeko programak ezarri, garatu eta haien jarraipena eta ebaluazioa egiteko, eta era berean, prestakuntza-programak ezartzeko, bai goi zuzendaritzan, bai administrazio organoan edo kontseiluan.

I. Eranskina: JEK ezartzen laguntzeko mekanismoak

1. Kontu teknikoetan edota, beren tankeragatik, beharrezkoa den kontuetan, kanpo aholkularitza espezializatura joko da, bai eta genero berdintasunaren alde ari diren instituzio (bereziki, Emakunde), elkarte eta aholkularitzetara ere.

Kanpo kontratazio horrek goi zuzendaritza eta administrazio organoa aukeratzeko batzorde edo komisioen lana erraztea xede duenean, langileak aukeratzeko enpresak kasuan kasuko enpresaren berdintasun politikak txertatu beharko ditu, bai eta JEK honetako gomendioak ere.

2. Estatutuetan xedapen jakin batzuk egituratzea proposatzen da, kode honetan berdintasunaren alde bildutako neurriak hobeki garatzen laguntzeko. Honako hauek, bereziki:

2.1. Digitalizatzearen arloan, modalitate digitalak proposatzen dira administrazio organoaren edo kontseiluaren jardunean egiten diren bilera eta parte-hartze presentzialeko ohiko formula materialak osatzeko. Kapital-sozietateei dagokienez, lehenik, badago bilera birtualak egiteko aukera, dela bideokonferentziaz, dela konferentzia telefoniko anizkoitzaz, dela aurrez aurreko bileretan laguntza telematikoa emanez; horretarako, aukera hori

nahitaez aurreikusi behar da estatutuetan bai SARako, bai EMSrako. Bigarrenik, erabakiak era idatzian eta saiorik gabe hartzeko aukera egituratu liteke; hori berariaz aitortua dago KSL Legean¹² SARako. Dena den, formula hori EMSrako hartzen bada, estatutuetan aurreikusi beharko da.

Funtzionamendurako neurri horiek berberak, halaber, enpresan izan litezkeen gainerako zuzendaritza organoei aplikatuko zaizkie.

Sozietate kooperatiboei dagokienez, eta EKL Legeari jarraikiz¹³, estatutuetan aukera eman daiteke urruti dauden zuzendaritza kontseiluko kideek parte har dezaten bideokonferentziaren bidez edo, bestela, irudiaren eta soinuaren bi noranzko eta aldi bereko komunikazioa, eta ikusizko, entzumenezko eta ahozko elkarrekintza ahalbidetuko duen sistema baten bidez. Baina, batzar orokorrean gertatzen denaz bestela, ez da aurreikusten berariaz boto telematikoa organo horretan.

2.2. Administrazioaile bat izendatzen bada pertsona juridiko baten ordezkari izateko, huraxe karguan aritzeko ordezkatzeko duen pertsona fisiko bat izendatu beharko da. Aipatu izendapenerako, pertsona juridiko jakin bat aukeratzen saiatu beharko da, hots, bere erakundearen baitan eta bere politiketan emakumeen eta gizonen arteko berdintasun eragingarria sustatuko duena.

Gainera, presentzia orekatuko printzipioari egingo zaio men, karguari berez dagozkion eginkizunak modu iraunkorrean betetzeko pertsona naturala izendatzerakoan.

¹² 1/2020 Errege Dekretu Legegilea, uztailaren 2koa, Kapital Sozietateei buruzko Legearen testu bategina onesten duena.

¹³ 11/2019 Legea, abenduaren 20koa, Euskadiko Kooperatibei buruzkoa.

II. HAUTAGAIEN AUKERAKETA ETA SUSTAPENA ENPRESAKO GOI ZUZENDARITZARAKO ETA ADMINISTRAZIO ORGANORAKO, ETA JUSTIFIKAZIOA

Emakumeek eta gizonek goi zuzendaritzan eta administrazio organoan presentzia orekatua izatea helburu desiragarria da edozein enpresatan. Kudeaketa organo horietan emakumeen parte hartzea sustatzeko ezarri beharreko neurrien artean, ekintza positiboak daude aukeraketa eta barne sustapena egiteko prozesuetan. Neurri horien bidez, emakumeen eta gizonen presentzia parekidea sustatuko litzateke GZn eta AOn, eta horrez gain, tratu eta aukeren berdintasuna emakumeen eta gizonen garapen profesionalean. Neurriek, bereziki, sustatu eta hobetuko lituzkete emakumeek ardura-postu horietara sartzeko aukerak, aldi berean enpresaren ordezkari-tza organoen baitan izan litezkeen desorekak murrizten lagunduta, desorekak jatorri kultural, sozial edo familiarrekoak izanik ere.

Gomendioak

8. GZn eta AOn kide diren pertsonak aukeratu eta sustatzeko prozesuak bideratuak egongo dira genero arloko oreka enpresaren erabakitze eta kudeaketa maila guztietan lortzera; bereziki, ordezkari-tza txikia duten mailetan eta finantza arloetan.

9. AOko eta GZko kideak aukeratu eta izendatzeko politikak, parekidetasunik ez dagoenean eta postu hutsak daudenean, emakumeen pixkanakako igoera aurreikusiko du urteko, harik eta lau urteko epean emakumeen eta gizonen artean zenbaki proportzionala lortu arte.

10. GZko kideak aukeratzeko prozesu eta protokoloek eta AOko izendapenek talentua aitortzeko irizpideak izanen dituzte oinarri¹⁴, bai eta gaitasun profesionala ere, irizpide malguak eta arrazoizkoak erabilita.

11. Gobernu organoak ondorengotza-planak garatuko ditu epe erdira, kontratatu beharreko esperientziaren eta gaitasun mailaren arteko koherentzia identifikatu dezaten, hurrengo bizpahiru urtean GZko eta AOko postu hutsak betetze aldera, eta horretarako, kanpo laguntza teknikoa jaso ahal da (II. Eranskina).

11.1. GZko eta OAKo kideak izendatzeko, organoaren osaera globalari erreparatuko zaio, bereziki. Era berean, genero arloko orekan eta dibertsitatean lortu nahi dituzten helburuen baitan, emakumeak kontratatzeke lehentasuna aztertu ahalko da.

11.2. Aukeraketaz eta sustapenez arduratzen diren taldeek emakumeen eta gizonen presentzia orekatua bete dezatela sustatuko da. Gutxienez bi kidez osatuak egongo dira eta, gutxienez ere, haietako bat gutxien ordezkaturako taldekoa izango da¹⁵.

11.3. Aldez aurretik, bete beharreko karguak aztertu eta ebaluatuko dira, eta lanpostuak zehaztu, bai eta zer gaitasun behar diren eta zer lan mota diren ere, bakoitzean aritzeko irizpideak adierazita. Aldi berean, zehaztuko da zer espektatiba sozial, instituzional eta pertsonal dagozkion eginkizuna betetzeari, bai eta enpresaren kultur ezaugarriak ere.

¹⁴ Horri dagokionez, ekonomia sozialeko sozietateetan (kooperatibak) talentua aitortzea jotzen da egokitze, emakume bazkideei begira, GZko eta AOko kideak aukeratzeko prozesuetan hautagai potentzial gisa.

¹⁵ Egokia da azpimarratzea taldeek kide gehiago baldin badituzte, 40/60 proportzioa errespetatuko duen huraxe joko dela proportzio orekatutzat, hau da, taldeetako bakoitzak ez ditzala ordezkartza-zenbaki horiek gainditu (proportzio hori emakumeen eta gizonen berdintasun eragingarrirako martxoaren 22ko 3/2007 Lege Organikoaren lehenengo xedapen gehigarrian xedatua dago).

11.4. Eskura dagoen edozein bide erabiliko da GZko eta AOko kideen lanbide eta eskumen profilen gardentasuna eta publizitatea sustatzeko.

11.5. Emakumezko langileak hartzea erraztuko duten GZko eskaintzak komunikatu eta hedatzeko kanalak erabiliko dira, hala nola emakume ehunekorik handieneko unibertsitateak, elkarteak, lanbide elkargoak edota emakumeen parte-hartzea sustatzen eta bultzatzen diharduten erakundeak.

11.6. Eskaintzetan, hedabideetan eta aukeraketa nahiz sustapena egiteko elkarrizketetan, hizkuntza neutroa erabiltzen saiatuko da beti.

12. Aukeraketa edo sustapen prozesuak behar bezalako zorrotasuna eta profesionaltasuna erakutsi behar ditu eta genero lerratze inkontzientea saihestu.

12.1. Posturako hautagaien zerrendek proportzionalak izan beharko dute, emakumeen eta gizonen presentzia orekatua sustatzen saiatuta. Kontrako kasua arrazoitu beharko da eta, gutxienez, ordezkaritza txikiena duen taldeko hautagai bat sartzen saiatu behar da.

12.2. Aukeraketa egiteko irizpideek gardentasun eta objektibotasun printzipioekin bat etorri beharko dute eta, horrez gain, merezimendu garrantzitsuak, gaitasunak nahiz trebetasun pertsonalak izango dituzte oinarri, postuak betetzeko betebeharrekin bat.

12.3. *Curriculum Vitae* (C.V.) hartuko da abiaburu esperientzia profesionala baloratzeko, eta lanpostuen baldintzekin alderatuta aztertuko da, baina, hala ere, hori ez da irizpide erabakigarria izango. Edonolako lerratze inkontzientea eragozte aldera, C.V.ren azterketa itsua egingo da.

12.4. Langileak aukeratzeko teknika profesionalak erabiliko dira eta, haien artean, lana nola betetzen duen ebaluatzeko elkarrizketa egin beharko da

nahitaez, dokumentazioan ageri den esperientzia erkatzeko balio beharko duena. Era berean, gomendagarria da pronostiko bat egitea kargua betetzean izan litezkeen etorkizuneko arazoak konpontzeko moduari buruz.

12.5. Hautagai gizonezkoa eta hautagai emakumezkoa baldintzetan berdindurik daudenean, arrazoizko zalantzarik dagoen kasuetan, talde gutxiengoduneko pertsonaren aldeko diskriminazio positiboaren irizpide aplikatuko da.

12.6. Saiatuko da ez zehatzen legez ezarrita dauden kontziliazio neurrien erabilera edota enpresak sustatutako neurrien erabilera egun edo iraganean, ezta emakumeen sarbidea tratatzen ere GZko eta AOko postu hutsetara, emakume horiek eszedentzian daudenean edo zainketa-lizentziak eman zaizkienean. Postuaren betebeharrak direla eta, kontziliazio neurrien erabilerari uko egin behar izatekotan, hautagaiari galdetzea komeniko da.

13. Izendapen prozesuaren gardentasuna era dokumentatuan bermatzen saiatuko da, erakundearen barne esparruan partekatuko dena. Era berean, JEKrekiko atxikipena eraginkortasunez monitorizatuko da.

14. GZko eta AOko kide berriek laguntza jasoko dute postuan sartzean eta behar den laguntza emango zaie beren roletan azkar egokitze aldera; zehazki, JEK aplikatzeaz arduratzen diren pertsonen laguntza jasoko dute.

15. GZren aukeraketa eta sustapen prozesuak zein AOko izendapenak kudeatzeko unitateek seihilekoan behin eta/edo urtean behin egingo dute bai ebaluazioa bai komunikazioa, ezarritako genero adierazleekin bat.

16. Behar diren adierazleak aurreikusiko dira, GZren eta AOren baitan egindako aukeraketa eta sustapen prozesuak ebaluatzen laguntzeko, emakumeen eta gizonen presentzia orekatuaren printzipioa haien osieran

bete dadin. Genero adierazleak gardenak, objektiboak eta kuantifikagarriak izango dira¹⁶.

16.1. Adierazleek, halaber, kontziliazio neurriak baloratuko dituzte, betiere sustapen profesionalean zehatu gabe, ez antzintasuna, ez amatasunak eragindako disponibilitate txikiagoa.

16.2. Ordainsari-berdintasuna neurtzeko adierazleak egongo dira, GZko eta AOko kideen arduraren arabera.

16.3. Adierazleek, halaber, emakume sustatuen ratioak erakutsiko dituzte, sustapen guztien gainean.

16.4. Adierazleek, halaber, etengabeko prestakuntzan aritutako emakumeen ratioak erakutsiko dituzte, guztizko prestakuntzaren gainean.

17. Era berean, pizgarriak ezartzen saiatuko da genero adierazleen ebaluaziorik onena duten kudeaketa arloetarako.

18. Proposatzen da enpresak urtero bil dezala GZko eta AOko genero gaiari buruzko informazio ez finantzarioa urteko kontuen txostenean eta, kasua bada, kudeaketa txostenean.

19. Betetzen ez badira AOren izendapen politikaren helburuak eta/edo GZrako aukeraketa eta sustapen prozesuen helburuak, enpresak arrazoitu beharko du zergatik ez diren helburu horiek bete eta, bere kasuan, helburuak birzehaztu beharko ditu.

¹⁶ Adierazleak, berdintasun politikak enpresan nola ezarri diren neurtzeko tresnak dira eta aintzat hartuko dituzte bai ekonomia sozialeko sozietateen (kooperatibak) berezitasunak, bai sozietate haietako zuzendaritza eta gainbegiratze (zaintza batzordea) organoen dibertsitatearen berezitasunak.

II. Eranskina: JEK ezartzen laguntzeko mekanismoak

1. Berdintasun arloko auditoria egitea zehazten den kasuetarako edo kanpo aholkularitza behar denean, hots, GZko eta AOkoko kideak aukeratu edo sustatzeko prozesuetan, behar bezala begiratuko da horretarako aukeratu diren langileek berdintasunean duten prestakuntza, eta era berean, genero berdintasuna sustatzen duten instituzio eta entitateek maila autonomikoan, nazionalean eta nazioartean xedatutako berdintasun irizpideen jarraipena.

III. KONTZILIAZIO NEURRIAK ETA PRESTAKUNTZA PROGRAMAK ENPRESAN

Enpresa orotan da helburu desiragarria emakumeen eta gizonen berdintasuna eta presentzia orekatua goi zuzendaritzan eta administrazio organoan. Bada, helburu horrekin bat, beharrezkotzat jotzen da enpresak neurri eraginkorrak ezar ditzala, amatasunak edo haurrek eta/edo adinekoek behar dituzten zainketek ukitu edo kaltetu ez ditzaten emakumeen ibilbide profesionalak, ez GZn, ez AOn. Horretarako, enpresak hainbat neurri ezartzea aurreikusiko du lan ordutegia malgutzeko, bizitza pertsonala, familiakoa eta lanekoa bateragarri egiten errazteko, eta erantzunkidetasuna sustatzeko. Komenigarritzat jotzen da, halaber, emakumeak goi zuzendaritzako gaitasun eta trebezetan prestatzea eta, era berean, berezko programak prestatzea langile guztientzat, sexu-jazarpenerako jokamoldeei edo generoan oinarritutako jazarpenei aurrea hartze aldera.

Gomendioak

20. AOkoko eta GZko kideek behar den denbora erabiliko dute eta disponibilitate egokia ere izango dute beren eginkizunak ongi eta eraginkortasunez betetzeko. Horren haritik, bizitza pertsonala, familiakoa eta lanekoa bateragarri egiteko neurriak ezarriko dira, emakumeen parte-hartzea ardua-postuetan areagotzeko.

20.1. Norberaren bizitzarekin eta lanarekin bateragarriak diren bilera-ordutegiak ezartzen saiatuko da.

20.2. Administrazio edo zuzendaritza organoetako bileretan urrutitik parte hartzeko aukera sustatuko da, halaxe komeni denean.

20.3. Teknologia berrien bitartez erraztuko da amatasuna edo zainketak direla-eta lizentzia duten emakume profesionalen (GZ eta AO) kontaktua, bai harremanari eusteko, bai enpresaren proiektuarekiko axolagabetasuna eragozteko.

20.4. Berdintasun planek neurri zehatzak garatuko dituzte, bizitza pertsonala eta familiakoa lanarekin bateragarri egiteko, GZrako.

21. Erantzunkidetasun sozialeko kultura sustatuko da enpresan, haurrak eta adinekoak zaintzeko lanak gizonen eta emakumeen artean ekitatez banatze aldera.

Erantzunkidetasunezko kultura horretan laguntze aldera, amatasun zein aitatasun lizentziak emango dira. Era berean, organo erabakitzaile guztietan, lanaldi murrizketa emango da haurrak eta adinekoak zaintzeko, genero bereizketarik gabe, eta horrek ibilbide profesionalerako oztoporik eragin gabe.

22. Prestakuntza ekintzak egitea sustatuko da trebetasunak eta gaitasunak berdintasunez garatzeko, genero bereizketarik gabe.

Berariaz, emakumeentzako prestakuntza jarduerak egingo dira zuzendaritza arloko trebetasunak sendotzeko, eta emakumeak goi zuzendaritzako postuetan eta administrazio organoan sar daitezten indartzeko (*mentoring, coaching* emakumeentzat, talentu femeninoaren sareen sorrera, etab.).

23. Berezko programen bidezko prestakuntza egingo da sexu-jazarpeneko edo generoan oinarritutako jazarpeneko jokamoldeei aurrea hartzeko, bai goi zuzendaritzako postuetan, bai administrazio organoan. Prestakuntza, halaber, tarteko agintarientzat, teknikarientzat eta taldeak kudeatzeko langileentzat izango da.

IV. GARDENTASUN NEURRIAK ENPRESAREN KANPO ETA BARNE KOMUNIKAZIOA HOBETZEKO

Enpresak barnera eta kanpora begira egingo du genero berdintasunean eta orekan hartutako konpromisoaren komunikazioa, bai eta horren bilakaera eta balorazioa azaltzeko ere, hori guztiz tresna garrantzitsutzat jotzen baita kultura enpresarialaren eta sozialaren aldaketan eragiteko, eta horrez gain, enpresaren jasangarritasuna lurraldean bermatzeko tresna bat izateko. Horrenbestez, beharrezkotzat jotzen da gardentasuna ziurtatzeko neurriak landu eta abian jartzea, interes taldeek are gehiago jakin dezaten zer-nolako konpromisoa duen enpresak berdintasunarekiko, haiek ere konpromiso horrekin bat egin dezaten eta, azken buruan, genero oreka enpresan bertan eta haren ingurunean lortzera bideratutako estrategia eta ekimen guztiak berma ditzaten.

Oso garrantzitsua da, gainera, genero berdintasuna errespetatuko duten komunikazioak erabiltzea azalez eta mamiz, oso garrantzitsuak baitira berdintasuna bultzatzeko erabiltzen diren hizkuntza eta irudiak. Arrazoi hori bera dela medio, enpresako emakumeei ikusgaitasuna ematen saiatu beharra dago; ardura-postuetan ari direnei, bereziki.

Azkenik, hartutako konpromisoen inguruko kontrol eta salaketa mekanismoek konpromiso horien eraginkortasuna sendotzen dutela jotzen da.

Gomendioak

24. Berdintasunaren aldeko politika enpresako GZn eta AOn zer-nola bilakatzen ari den aldian-aldian baloratzeko adierazleen datuak bilduko dira. Enpresak datu horiek aztertuko ditu, adierazle horien bilakaera aztertze aldera, eta horrenbestez, enpresaren berdintasun politika baloratze aldera.

24.1. Datuak kudeaketa-unitate bakoitzeko arduradunek eta AOk emango dituzte.

24.2. Zuzendaritza batzordeak eta AOk adierazleak aldian-aldian gainbegiratu, aztertu eta ebaluatuko dituzte eta, halaber, berdintasun politika baloratuko dute.

24.3. Pizgarriak proposatuko dira unitate berdinzaleentzat.

25. Barne eta kanpo komunikaziorako planak prestatuko dira enpresak genero berdintasunean hartutako konpromisoak azaltzeko, betiere zehaztuta zer neurri hartu diren, noiz ezarriko diren eta zer adierazleren bidez ebaluatuko diren, bai eta epeak bete ote diren ere.

25.1. Barne esparruari dagokionez, komunikazio plan bat prestatuko da enpresako kudeaketa arlo guztientzako eta arduradunentzako. Era berean, lantalde osoari eta akziodun guztiei emango zaie enpresaren berdintasun politikaren berri.

25.2. Kanpo esparruari dagokionez, komunikazio plan bat diseinatuko da elementu horiek enpresako interes talde guztiei ezagutzera emateko (*stakeholders*); besteak beste, bezeroei, enpresa hornitzaileei, Administrazioari eta komunitateari.

26. Plan bat diseinatuko da enpresa barruko esparru guztietako komunikazioek genero ikuspegiaren alderdi eta forma guztiak kontuan har ditzaten, komunikazio horien bidez genero berdintasuna sustatze aldera; bereziki baztertuko dira genero berdintasunaren inguruko diskriminazioa sortu edo sakondu ditzaketen elementuak.

26.1. Enpresaren komunikazio guztietan hizkuntza inklusiboa erabiliko da bereziki. Era berean, ez dira zabalduko emakumeak errespetatzen ez dituzten irudiak eta mezuak, ezta emakumeak baztertzen edo rol estereotipatueta agertzen dituztenak ere.

26.2. Komunikazio berdinzalea enpresaren esparru guztietan egingo da, hala barrura nola kanpora begira, komunikazio idatzian, ahozkoan, ikus-entzunezkoan edota edonolakoetan, bai eta barne dokumentazioan, kontratuan edo bestelako edo edonolako merkataritza-komunikazioetan ere.

26.3. Kontuan hartuko da enpresaz kanpoko pertsonak edo entitateek komunikazio ez baztertzailea erabiltzea, haiekiko merkataritza-harremanak edo bestelakoak egiteko orduan.

26.4. Genero ikuspegiarekin bat, komunikazioek emakumearen ikusgaitasuna landuko dute. Emakumeen presentzia bereziki sustatuko da enpresak instituzioen edo elkarten ekitaldietan izango dituen ordezkartzan, talentu femeninoko sareak egituratze aldera. Era berean, GZko eta AOko emakume profesionalen profilaren ikusgaitasuna hobetzen saiatuko da enpresaren webgunean.

27. Protokolo bat landuko da kontrol mekanismoak eta barne salaketarako edo erreklamaziorako bideak ezartzeko, baldin eta urratzen badira enpresak genero berdintasunaren inguruan hartutako konpromisoak. Mekanismo horiek bermatuko dute konpromisoak urratu izanaren salaketek edota urradurak atzematen laguntzeko informazioek ez dutela inolako ondorio kaltegarririk ekarriko, ez salaketa egileentzat, ez informazio emaileentzat. Anonimotasunez egiteko aukera ere eman behar da.

III. Eranskina: JEK ezartzen laguntzeko mekanismoak

1. Aitortza independente batek, gainera, genero berdintasunaren aldeko politikaren ezarpenaren zabalkundea eta proiektzioa berma ditzake, hau da, enpresak genero berdintasunarekin duen konpromisoa ziurtatze aldera. Bereziki gomendatzen da Emakunderi eskatzea berdintasunezko enpresa izatearen ziurtagiria, izaera instituzionala duena, enpresaren merkataritza-publizitatean zabaldu daitekeena.

V. ERREFERENTZIAK

– Camino hacia la diversidad de género: buenas prácticas empresariales. OIT, 2017, 1-72 or.

Eskuragarri: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_578770/lang-es/index.htm

– Código de buenas prácticas para la gestión del talento y la mejora de la competitividad de la empresa, Eje & Con, 2018, 1-32 or.

Eskuragarri: <https://ejecon.org/descargas/codigo-ejecon.pdf>

– El género en el centro de la participación. Herramienta de análisis avanzado de la participación de las mujeres trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa, Zenbaiten Artean, GEZKI, 2017.

Eskuragarri: <https://www.gezki.eus/pdfs/65c99474ea.pdf>

– *European Voluntary Code of Conduct for Executive Search Firms, AESC Offers Enhanced Access to Executive Search Community for 7,500 Female Executives Identified as Board-Ready by the GBRW affiliated Top Business Schools, Corporate Women and Professional Organizations the World Over*, AESC, 2013.

Eskuragarri: <https://www.bluesteps.com/blog/bluesteps-offering-complimentary-access-7500-board-ready-female-executives>

– Guía de buenas prácticas para el acceso de mujeres a puestos tradicionalmente ocupados por hombres y viceversa, Red de empresas con Distintivo «Igualdad en la Empresa» (Red DIE), Subdirección General para la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva, Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2015, 1-76 or.

Eskuragarri: https://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/monograficos/docs/Buenas_practicas_acceso_mujeres_a_puestos_masculinizados.pdf

- Guía de recomendaciones para igualar las condiciones de acceso de las mujeres a consejos de administración y puestos directivos de las empresas, Aspegi, 2015, 1-28 or.

Eskuragarri: <https://www.aspegi.org/es/proyectos/699-aspegi-edita-una-guia-de-recomendaciones-para-favorecer-la-participacion-de-las-mujeres-en-los-ambitos-de-decision-de-la-empresa>

- Plan de Igualdad 2017-2021 del Colegio Vasco de Economistas.

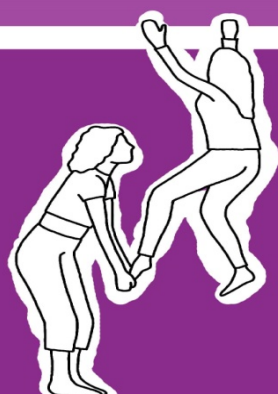
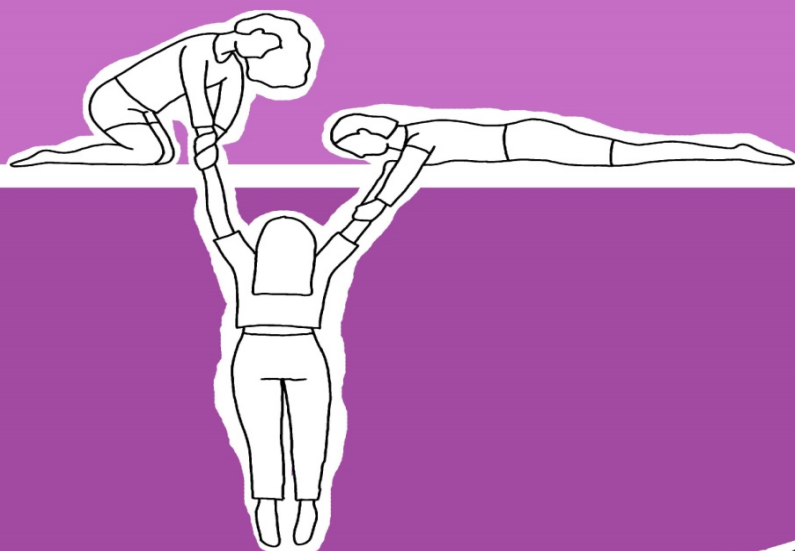
Eskuragarri:

<https://www.ekonomistak.eus/Contenidos/Ficha.aspx?IdMenu=e71a114f-85ba-4730-9eac-da2c50bb0a91&Idioma=eu-ES>

- VELASCO, EVA; ALDAMIZ-ECHEVARRÍA, COVADONGA; FERNÁNDEZ DE BOBADILLA, SARA; INTXAURBURU, M. GURUTZE; LARRIETA, IZASKUN: *Guía de buenas prácticas en responsabilidad social de género*, Pirámide, Madril, 2013.

CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA ALTA DIRECCIÓN Y EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL TERRITORIO DE GIPUZKOA

Irati Basoredo Otzerinjauregi
Alberto Emparanza Sobejano
Elena Leñena Mendizabal
Arantza Martínez Balmaseda
Andrea Meijomil González
Itziar Villafáñez Pérez



Universidad
del País Vasco

Euskal Herriko
Unibertsitatea



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

Autoría: Grupo de investigación del Sistema Universitario Vasco (Facultad de Derecho UPV/EHU)



ZUZENBIDE
FAKULTATEA
FACULTAD
DE DERECHO

Irati Basoredo Otzerinjauregi
Alberto Emparanza Sobejano
Elena Leiñena Mendizabal
Arantza Martínez Balmaseda
Andrea Meijomil González
Itziar Villafañez Pérez

Diseño de la portada:

Sonia Herrera Meiró

Agradecimientos:

Juana Goizueta Vértiz

Edición:



Financiado por:



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

Proyecto *Etorbizuna Eraikiz*

Declaración de utilización pública y no comercial de la obra, siempre que se respeten los derechos morales previstos en la ley.



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

erran ta zabal zazu



Universidad del País Vasco Euskal Herriko
Unibertsitatea

CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA PROMOVER LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA ALTA DIRECCIÓN Y EN LOS ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL TERRITORIO DE GIPUZKOA

Proyecto *Etokizuna Eraikiz*

Grupo de investigación del Sistema Universitario Vasco (Facultad de Derecho UPV/EHU): Irati Basoredo Otzerinjauregi – Alberto Emparanza Sobejano – Elena Leñena Mendizabal – Arantza Martínez Balmaseda – Andrea Meijomil González – Itziar Villafañez Pérez

erran ta zabal zazu



Universidad del País Vasco Euskal Herriko
Unibertsitatea

ZUZENBIDE
FAKULTATEA
FACULTAD
DE DERECHO

ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL TERRITORIO DE GIPUZKOA

ÍNDICE

I. Objetivos y justificación	5
Anexo I: Mecanismos de ayuda para la implementación del CBP.....	8
II. Selección y promoción de candidatos y candidatas a la alta dirección y al órgano de administración de la empresa y justificación	11
Anexo II: Mecanismos de ayuda para la implementación del CBP	16
III. Medidas de conciliación y programas de formación en la empresa	17
IV. Medidas de transparencia para mejorar la comunicación externa e interna de la empresa.....	21
Anexo III: Mecanismos de ayuda para la implementación del CBP	24
V. Referencias	25

I. OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

El objetivo principal de este código de buenas prácticas (CBP) es promover la igualdad real y efectiva de género y la diversidad¹ en los órganos de decisión de las empresas en el territorio de Gipuzkoa², en particular, en la alta dirección (AD) y en sus órganos de administración (OA)³, de forma que conforme un instrumento de transformación y sostenibilidad empresarial y territorial⁴.

Con objeto de alcanzar ese objetivo, el código de buenas prácticas incorpora recomendaciones claras y precisas que favorecen y facilitan el acceso de las mujeres a los órganos de decisión empresarial, procurando así las acciones concretas de mejora que se han de poner en marcha para transformar la política estratégica de la empresa y, en consecuencia, sentar las bases de la sostenibilidad futura de la organización empresarial integrada, no sólo en el territorio, sino también en Europa.

La defensa de la participación de las mujeres en los órganos decisorios, tanto en el sector público como privado, ha experimentado un gran avance. Manifestación de esa tutela es la incorporación por parte del poder legislativo de la protección del equilibrio de género en el ordenamiento jurídico, en este caso privado, dando así respuesta a las exigencias de los principios de igualdad (art. 14 CE), justicia y equidad sobre esta cuestión⁵.

¹ La articulación normativa del CBP se refiere específicamente a la igualdad y al equilibrio de género, sin perjuicio de que ambos principios integren el amplio concepto de la diversidad.

² Las recomendaciones del CBP van dirigidas fundamentalmente a las empresas de tamaño medio y pequeño, sin perjuicio de que se implementen también en empresas más grandes, sujetas a diversa normativa imperativa en relación a esta materia.

³ El concepto de órgano de administración integra las diversas formas de organizarse éste en el marco de las sociedades de capital y de economía social (cooperativas), incluyéndose la comisión de vigilancia.

⁴ Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015): 5 (igualdad de género), 12 (producción y consumo responsable) y 16 (paz, justicia e instituciones fuertes).

⁵ En ese sentido, las normas programáticas sobre diversidad y equilibrio de género de la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, para la mejora del gobierno corporativo, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital (BOE-A-2014-12589) y el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas, aprobado por Acuerdo del Consejo de la CNMV, el 18 de febrero de 2015, cuya última modificación data de 26 de junio de 2020, incorporando a sus recomendaciones

Atendiendo, igualmente, a la circunstancia, estudiada y contrastada⁶, de que el equilibrio de género contribuye a un funcionamiento más eficiente de la empresa, con más probabilidades de mejorar resultados, atraer talento e innovar, impulsando así el progreso social y la sostenibilidad, el código incorpora asimismo dos instrumentos complementarios. Por una parte, medidas adicionales de ayuda para implementar debidamente las recomendaciones (Anexo I). Y por otra, una serie de indicadores que permiten cuantificar, a medio y largo plazo, el impacto de la implantación de esas recomendaciones en las empresas del territorio.

Recomendaciones

- 1.** La empresa asumirá un compromiso para promover la igualdad efectiva y real de género en sus órganos de decisión (AD y OA).
- 2.** Se realizará un diagnóstico previo de la participación de las mujeres en los órganos de decisión de la empresa, esto es, en la alta dirección y en el órgano o consejo de administración de la empresa. Ese diagnóstico tomará en consideración especialmente la voz y la opinión de las mujeres en la empresa y recurrirá a herramientas de diagnóstico empresariales de género (WEP)⁷, así

medidas de fomento de la presencia de mujeres en los consejos de administración, así como otorgando mayor relevancia a la información no financiera y a la sostenibilidad.

⁶ Informe de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) de Naciones Unidas (2019) (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf); "Herramienta de análisis de la participación de las mujeres en la empresa de Gipuzkoa", *El género en el centro de la participación. Herramienta de análisis avanzado de la participación de las mujeres trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa*, AAVV, GEZKI, 2017, pp. 59-61.

⁷ "Herramienta empresarial de género WEP", *El género en el centro de la participación. Herramienta de análisis avanzado de la participación de las mujeres trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa*, AAVV, GEZKI, 2017, pp. 47-48. Es un cuestionario de autoevaluación dirigido a las empresas para que puedan evaluar la igualdad de género en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad.

como a las de diagnóstico de la participación de mujeres en la empresa desde la perspectiva de género⁸.

3. Se determinará una «agenda o protocolo de igualdad» para la incorporación gradual de mujeres a los órganos de decisión de la empresa (AD y OA), implementando *flexi* cuotas⁹, de manera que, en el plazo de cuatro años, se alcance una representación equilibrada de mujeres en los mencionados órganos¹⁰.

4. El comité de dirección (o persona responsable) se responsabilizará de la implementación y supervisión del código de buenas prácticas, el cual estará avalado por el órgano o consejo de administración de la empresa. El órgano o consejo de administración velará, asimismo, por la implementación de los planes de igualdad en la alta dirección de la empresa.

5. Se creará una comisión mixta de seguimiento semestral o anual, integrada por el comité de dirección o persona responsable de la empresa y un equipo externo de la UPV/EHU¹¹, cuya función principal será analizar el proceso de implementación del CBP, así como de la *flexi* cuota en el horizonte temporal de los cuatro años, tratando de dar respuesta a las incidencias que puedan surgir durante ese periodo.

6. Se velará por la difusión de una cultura empresarial comprometida con la igualdad, formando y sensibilizando a los y a las miembros del órgano o

⁸ "Herramienta de diagnóstico de la participación de las mujeres desde la perspectiva de género", *El género en el centro de la participación. Herramienta de análisis avanzado de la participación de las mujeres trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa*, AAVV, GEZKI, 2017, pp. 65 ss. En la página 70 se procura un cuestionario de autoevaluación de la participación de las mujeres en las decisiones empresariales.

⁹ La flexibilidad en la aplicación de la cuota objetivo, así como del plazo gradual de incorporación de mujeres que determine la empresa, articulará el compromiso voluntariamente adoptado por ésta.

¹⁰ Se considerará una representación equilibrada aquella que respete la proporción 40/60, conforme a la Disposición adicional primera de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

¹¹ Grupo integrado en el Programa *Etorkizuna Eraikiz*, promovido por la Diputación Foral de Gipuzkoa (2020-2021).

consejo de administración y alta dirección de la necesidad de actuar conjunta y globalmente en materia de igualdad de trato y oportunidades.

Se elaborarán y adoptarán, además, medidas específicas en relación con la salud y la seguridad en el trabajo, con el objetivo de crear un entorno de trabajo libre de situaciones de acoso sexual y por razón de género.

7. Se dotará de los recursos humanos y materiales necesarios para la implementación, desarrollo, seguimiento y evaluación de los programas de promoción de la igualdad, así como para la estipulación de los programas formativos, en la alta dirección y en el órgano o consejo de administración.

Anexo I: Mecanismos de ayuda para la implementación del CBP

1. En aquellas cuestiones técnicas o que por su naturaleza así lo requieran se recurrirá al asesoramiento externo y especializado, así como a la colaboración con las instituciones (en particular, Emakunde) y las asociaciones y consultorías que trabajan en interés de la igualdad de género.

Cuando esta contratación externa tenga por finalidad facilitar la labor de los comités o comisiones de selección de la alta dirección y del órgano de administración, se velará para que la empresa de selección de personal incorpore las políticas de igualdad de la empresa, así como las recomendaciones del presente CBP.

2. Se propone articular determinadas disposiciones estatutarias con la finalidad de contribuir al mejor desarrollo de algunas medidas igualitarias contenidas en el CBP. En particular:

2.1. En materia de digitalización, se propone complementar las tradicionales fórmulas materiales de reunión y participación presencial en el funcionamiento del órgano o consejo de administración con modalidades digitales. En cuanto a las sociedades de capital, en primer lugar, existe la posibilidad de celebración de reuniones virtuales a través de videoconferencia, conferencia telefónica múltiple o asistencia telemática a reuniones presenciales siendo para ello necesaria la previsión estatutaria para la SA y SL. En segundo lugar, se podría articular la posibilidad de adopción de acuerdos por escrito y sin sesión expresamente reconocida para la SA en la LSC¹², siendo necesaria la previsión estatutaria para el caso de adoptarse esta fórmula en la SL.

Estas mismas medidas de funcionamiento se aplicarán a los demás órganos de dirección que pudieran existir en la empresa.

Por lo que respecta a las sociedades cooperativas, la LCE¹³ prevé que los estatutos posibiliten la participación a distancia de las personas miembros del consejo rector que se encuentren distantes mediante videoconferencia o sistema que permita la comunicación bidireccional y simultánea de la imagen y el sonido y la interacción visual, auditiva y verbal. Sin embargo, al contrario de lo que sucede con la asamblea general, no se prevé expresamente el voto telemático en este órgano.

2.2. En caso de nombrar a un administrador o administradora en representación de una persona jurídica deberá designarse a una persona física que la represente en el ejercicio del cargo. Para dicha designación, se tratará de optar por una persona jurídica que promueva en el marco de sus políticas la igualdad efectiva entre mujeres y hombres en el seno de su organización.

¹² Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

¹³ Ley 11/2019, de 20 de diciembre, de Cooperativas de Euskadi

Además, se atenderá al principio de presencia equilibrada a la hora de designar la persona natural para el ejercicio permanente de las funciones propias del cargo.

II. SELECCIÓN Y PROMOCIÓN DE CANDIDATOS Y CANDIDAS A LA ALTA DIRECCIÓN Y AL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN

La presencia equilibrada de mujeres y hombres en la alta dirección y en el órgano de administración constituye un objetivo deseable en cualquier empresa. Entre las medidas más eficaces a implementar para promover la participación de las mujeres en estos órganos de gestión, se encuentran las acciones positivas en los procesos de selección y promoción interna. Con estas medidas, se favorecería una presencia paritaria de mujeres y hombres en la AD y en el OA, además de la igualdad de trato y de oportunidades en el desarrollo profesional de mujeres y hombres. En especial, promoverían y mejorarían las posibilidades de acceso de mujeres a estos puestos de responsabilidad, contribuyendo a reducir desequilibrios que, aun siendo de origen cultural, social o familiar, pudieran darse en el seno de los órganos de representación de la empresa.

Recomendaciones

8. Los procesos de selección y promoción de las personas integrantes de la AD y del OA estarán orientados a alcanzar el equilibrio de género en todos los niveles de decisión y gestión de la empresa y, en particular, en los infrarrepresentados y en las áreas financieras.

9. La política de selección y de nombramientos del OA y de la AD, cuando no exista paridad y se den vacantes, preverá el incremento anual progresivo de mujeres hasta alcanzar la cifra proporcional entre mujeres y hombres en el plazo de cuatro años.

10. Los procesos y protocolos de selección de la AD y los nombramientos del OA atenderán a criterios de reconocimiento del talento¹⁴ y la competencia profesional, adoptando criterios flexibles y razonables.

11. El órgano de gobierno desarrollará planes de sucesión a medio plazo que identifiquen la coherencia entre la experiencia y el nivel competencial que necesiten contratar para cubrir las vacantes de la AD y el OA durante los próximos dos o tres años, pudiéndose asistir de apoyo técnico externo (Anexo II).

11.1. Para la designación de miembros de la AD y del OA, se atenderá a la composición global del órgano en particular y, en el contexto de los objetivos de equilibrio y diversidad de género a los que aspiran, podrá examinarse la prioridad de contratar mujeres.

11.2. Se promoverá que los equipos encargados de la selección y promoción cumplan con la presencia equilibrada de mujeres y hombres. Estarán compuestos como mínimo por dos miembros y, al menos, uno de ellos pertenecerá al colectivo menos representado¹⁵.

11.3. Con carácter previo, se analizarán y evaluarán los cargos a cubrir y se definirán los puestos de trabajo, así como los requisitos de competencia necesarios, indicando el tipo de tareas a realizar, con sus correspondientes criterios de desempeño. A su vez, se concretará el conjunto de expectativas sociales, institucionales y personales correspondientes al ejercicio de la función y las características culturales de la organización.

¹⁴ A este respecto, se considera oportuno atender al reconocimiento del talento en las sociedades de economía social (cooperativas) en relación a las mujeres socias como potenciales candidatas en los procesos de selección a la AD y OA.

¹⁵ En este sentido es oportuno destacar que, para el caso de equipos integrados por más personas, se considerará como proporción equilibrada aquélla que respete la relación 40/60, esto es, que cada uno de los colectivos no superen esas cifras de representación (proporción estipulada en la Disposición adicional primera de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres).

11.4. Se promoverá la transparencia y la publicidad de los perfiles profesionales y competenciales de las y los miembros de la AD y del OA por cualquier medio disponible para ello.

11.5. Se utilizarán canales de comunicación y difusión de ofertas de AD que faciliten la captación de personal femenino, como las universidades con mayores porcentajes de mujeres, asociaciones, colegios profesionales o instituciones dedicadas a la promoción e impulso de la participación de las mujeres.

11.6. En las ofertas, medios de difusión y en las entrevistas de selección y promoción, se tratará siempre de emplear un lenguaje neutro.

12. El proceso de selección o de promoción debe mostrar el rigor y la profesionalidad requerida y evitar el sesgo de género inconsciente.

12.1. Las listas de candidatos y candidatas al puesto deberán ser proporcionales, tratando de fomentar una presencia equilibrada de mujeres y hombres. El caso contrario será motivado y, al menos, se procurará incluir un candidato o candidata del colectivo menos representado.

12.2. Los criterios de selección responderán a principios de transparencia y objetividad, además de basarse en méritos relevantes y en competencias y capacidades personales, en consonancia con los requisitos del desempeño de los puestos.

12.3. La valoración de la experiencia profesional se realizará a partir del *Curriculum Vitae (C.V.)*, analizándolo por comparación con los requerimientos de los puestos de trabajo, sin constituir, no obstante, éste un criterio concluyente. Para evitar cualquier tipo de sesgo inconsciente posible, se realizará un análisis ciego del C.V.

12.4. Se utilizarán técnicas profesionales de selección de personal, entre las cuales se habrá de incluir necesariamente una entrevista de evaluación del desempeño, que habrá de servir para contrastar la experiencia documentada. Asimismo, es recomendable realizar un pronóstico sobre el modo de solución de los problemas futuros en el cargo.

12.5. En aquellos casos en los que se plantee una duda razonable, en igualdad de condiciones entre un candidato y una candidata, se aplicará el criterio de discriminación positiva a favor de quien pertenezca al grupo minoritario.

12.6. Se procurará no penalizar el disfrute en el presente o el pasado de las medidas de conciliación legalmente establecidas o promovidas por la empresa, ni obstaculizar el acceso de las mujeres a las vacantes de la AD y del OA, cuando éstas estén en excedencia o con licencias de cuidados. Será conveniente consultar al candidato o candidata en los casos que fuera necesario renunciar al disfrute de las medidas de conciliación, cuando las necesidades del puesto lo exijan.

13. Se tratará de garantizar la transparencia del proceso de designación de forma documentada, siendo compartida en el ámbito interno de la organización, y que la adhesión al CBP sea monitoreada de forma efectiva.

14. Las y los nuevos miembros de la AD y del OA serán asistidos en su incorporación, proporcionándoles la ayuda necesaria para una rápida acomodación en sus roles, por parte de las personas responsables de la aplicación del CBP.

15. Se evaluará y comunicará semestral y/o anualmente por las unidades de gestión de los procesos de selección y promoción de la AD y los nombramientos en el OA conforme a indicadores de género estipulados.

16. Se preverán indicadores que contribuyan a evaluar los procesos de selección y promoción realizados en el seno de la AD y del OA en el cumplimiento del principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres en su composición. Estos indicadores de género serán transparentes, objetivos y cuantificables¹⁶.

16.1. Los indicadores valorarán asimismo las medidas de conciliación, sin penalizar la antigüedad o la menor disponibilidad por maternidad en la promoción profesional.

16.2. Habrá indicadores de igualdad retributiva en función de la responsabilidad de las y los miembros de la AD y del OA.

16.3. Los indicadores asimismo mostrarán las ratios de mujeres promocionadas sobre promociones totales.

16.4. Los indicadores asimismo mostrarán las ratios de mujeres incorporadas a la formación continua sobre la formación total.

17. Asimismo se procurará estipular incentivos para las áreas de gestión con mejor evaluación de los indicadores de género.

18. Se propone que la empresa recoja anualmente la información no financiera relativa a la cuestión de género en la AD y el OA en la memoria de las cuentas anuales y, en su caso, en el informe de gestión.

19. Para el caso de que no se cumplan los objetivos de la política de nombramientos del OA y/o de los procesos de selección y promoción para la

¹⁶ La determinación de los indicadores, como instrumentos de medición de la implantación de la política de igualdad en la empresa, tendrá en consideración las especificidades de las sociedades de economía social (cooperativas), así como de la diversidad de sus órganos de dirección y supervisión (comisión de vigilancia).

AD, la empresa habrá de motivar el incumplimiento de esos objetivos y, en su caso, redefinirlos.

Anexo II: Mecanismos de ayuda para la implementación del CBP

1. Para los casos que se determine la realización de una auditoría en igualdad o se requiera de asesoramiento externo, a saber, en los procesos de selección o promoción de las y los miembros de la AD y del OA, se observará diligentemente la formación en igualdad del personal seleccionado para ello, así como el seguimiento de los criterios de igualdad estipulados a nivel autonómico, nacional e internacional por las instituciones y entidades que promueven la igualdad de género.

III. MEDIDAS DE CONCILIACIÓN Y PROGRAMAS DE FORMACIÓN EN LA EMPRESA

Atendiendo al objetivo de que la igualdad y la presencia equilibrada de mujeres y hombres en la alta dirección y en el órgano de administración constituyen un objetivo deseable en cualquier empresa, se considera necesario que ésta implemente medidas eficaces para evitar que los recorridos profesionales de las mujeres en la AD y el OA no se vean afectados o perjudicados por la maternidad o por los cuidados requeridos de menores y/o mayores. Para ello, la empresa contemplará la implantación de medidas que permitan flexibilizar el horario de trabajo, facilitar la conciliación de la vida laboral, personal y familiar y la corresponsabilidad. Igualmente, se considera conveniente la formación de las mujeres en competencias y habilidades de alta dirección, así como la organización de programas específicos para todo el personal dirigidos a la prevención de conductas de acoso sexual y por razón de género.

Recomendaciones

20. Las y los miembros del OA y de la AD dedicarán el tiempo suficiente y tendrán adecuada disponibilidad de tiempo para el correcto y eficaz desarrollo de sus funciones. A este respecto, se implementarán medidas de conciliación de la vida laboral, personal y familiar para aumentar la participación de las mujeres en los puestos de responsabilidad.

20.1. Se procurará el establecimiento de unos horarios de reuniones compatibles con la vida personal y laboral.

20.2. Se fomentará la posibilidad de asistencia en remoto a las reuniones de los órganos de administración o de dirección cuando así resulte conveniente.

20.3. Se facilitará el contacto, mediante las nuevas tecnologías de las mujeres profesionales (AD y OA) que estén de licencia por maternidad o por cuidados, con el objetivo de mantener el contacto y evitar la desafección hacia el proyecto empresarial.

20.4. Los planes de igualdad desarrollarán medidas concretas de conciliación de la vida personal y familiar con la vida laboral para el caso de la AD.

21. Se fomentará en la empresa una cultura de corresponsabilidad social, que distribuya equitativamente entre hombres y mujeres las tareas de cuidado de niños/as y mayores.

A los efectos de contribuir a esta cultura de corresponsabilidad, se concederán tanto licencias de maternidad como de paternidad. De la misma manera, se concederá en los respectivos órganos de decisión la reducción de jornada para el cuidado de menores y mayores sin distinción de género y sin que ello suponga un obstáculo para su carrera profesional.

22. Se promoverá la realización de acciones formativas que faciliten por igual el desarrollo de habilidades y competencias, sin distinción de género.

Específicamente, se realizarán actividades formativas dirigidas a mujeres para reforzar habilidades directivas y potenciar el acceso de mujeres a puestos de alta dirección y al órgano de administración (*mentoring, coaching* para mujeres, creación de redes de talento femenino, etc.).

23. Se realizará la formación en programas específicos para la prevención de conductas de acoso sexual y por razón de género en los puestos de alta dirección y en el órgano de administración. La formación se dirigirá igualmente a mandos intermedios y personal técnico y de gestión de equipos.

IV. MEDIDAS DE TRANSPARENCIA PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA DE LA EMPRESA

La comunicación interna y externa del compromiso adquirido por la empresa, en relación a la igualdad y al equilibrio de género, su evolución y valoración, se considera un instrumento de primer orden para incidir en el cambio de la cultura empresarial y social, además de transformarse en un instrumento para la sostenibilidad de la empresa en el territorio. Por consiguiente, se estima necesario elaborar y poner en marcha medidas de transparencia que contribuyan a que sus grupos de interés conozcan el compromiso de la empresa por la igualdad, se adhieran y, en definitiva, apoyen todas las estrategias e iniciativas encaminadas a alcanzar el equilibrio de género en la propia empresa y en su entorno.

Resulta, además, de gran relevancia el empleo de unas comunicaciones respetuosas con la igualdad de género en su contenido y en sus formas, habida en cuenta la propia importancia del lenguaje e imágenes empleadas en impulsar la igualdad. Por el mismo motivo, ha de procurarse la visibilidad de las mujeres de la empresa, en especial de aquellas que ocupen puestos de responsabilidad.

Finalmente, se considera que los mecanismos de control y denuncia en torno a los compromisos adquiridos refuerzan su efectividad.

Recomendaciones

24. Se recopilarán los datos de los indicadores que permitan valorar periódicamente la evolución de la política de igualdad de género en la AD y OA de la empresa. Estos datos serán analizados por la empresa, de forma que permita analizar la evolución de tales indicadores y, por tanto, valorar la política de igualdad de aquélla.

24.1. Los datos serán procurados por los y las responsables de cada una de las unidades de gestión, así como el OA.

24.2. La supervisión, análisis y evaluación periódica de los indicadores y la valoración de la política de igualdad se realizará por el comité de dirección y el OA.

24.3. Se plantearán incentivos para las unidades más igualitarias.

25. Se elaborarán planes de comunicación interna y externa acerca del compromiso por la igualdad de género adoptado por la empresa, incluyendo las distintas medidas adoptadas, los indicadores para su evaluación y su agenda de implantación, así como el cumplimiento de los plazos estipulados en ésta.

25.1. Por lo que respecta al ámbito interno, se elaborará un plan de comunicación para todas las áreas de gestión de la empresa y sus responsables. Igualmente, se comunicará la política de igualdad de la empresa a toda la plantilla y al accionariado.

25.2. En cuanto al ámbito externo, se diseñará un plan de comunicación para dar a conocer estos elementos a los distintos grupos de interés de la empresa (*stakeholders*), entre otros, a la clientela, empresas proveedoras, Administración y a la comunidad.

26. Se diseñará un plan con la finalidad de que todas las comunicaciones de la empresa en sus distintos ámbitos tomen en cuenta, en sus distintos aspectos y formas, la perspectiva de género, de forma que mediante éstas se promueva la igualdad de género, evitando particularmente los elementos que puedan generar o ahondar en discriminaciones por este motivo.

26.1. En particular, se atenderá al lenguaje inclusivo en todas las comunicaciones de la empresa, a la vez que no se difundirán imágenes o

mensajes irrespetuosos, discriminatorios o en roles estereotipados respecto de las mujeres.

26.2. La comunicación igualitaria se procurará en todos los ámbitos de la empresa, tanto internos como externos, en la comunicación escrita, verbal, audiovisual o de cualquier tipo, incluyendo documentación interna, contratos, y otras comunicaciones comerciales o de cualquier tipo.

26.3. Se tomará en cuenta el empleo de una comunicación no discriminatoria por parte de otras personas o entidades externas a la hora de establecer relaciones comerciales o de otro tipo con ellos.

26.4. La perspectiva de género en las comunicaciones incluirá la visibilidad de las mujeres. En especial, se promoverá la presencia femenina en la representación de la empresa en los eventos institucionales y asociacionales, con objeto de articular redes de talento femenino. Igualmente, se procurará la mejora en la visibilidad del perfil de las profesionales de la AD y OA en la web de la empresa.

27. Se establecerá un protocolo que incorpore los mecanismos de control y las vías de denuncia o reclamación internas para casos de incumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa en relación con la igualdad de género. Dichos mecanismos garantizarán que la denuncia de incumplimientos o el aportar informaciones que ayuden a detectarlos no implicarán consecuencia negativa alguna para quien los realice, incluyendo la posibilidad de que sean anónimos.

Anexo III: Mecanismos de ayuda para la implementación del CBP

1. La difusión y la proyección de la implementación de la política de igualdad de género en la empresa puede resultar avalada, además, por un

reconocimiento independiente, que públicamente acredite el compromiso de la empresa con la igualdad de género. En particular, se recomienda la solicitud a Emakunde del signo distintivo de empresa igualitaria, de carácter institucional, susceptible de ser difundido en la publicidad comercial de la empresa.

V. REFERENCIAS

— Camino hacia la diversidad de género: buenas prácticas empresariales. OIT, 2017, pp. 1-72.

Disponible en: https://www.ilo.org/actemp/publications/WCMS_578770/lang--es/index.htm

— Código de buenas prácticas para la gestión del talento y la mejora de la competitividad de la empresa, Eje & Con, 2018, pp. 1-32.

Disponible en: <https://ejecon.org/descargas/codigo-ejecon.pdf>

— El género en el centro de la participación. Herramienta de análisis avanzado de la participación de las mujeres trabajadoras en las empresas de Gipuzkoa, AAVV, GEZKI, 2017.

Disponible en: <https://www.gezki.eus/pdfs/65c99474ea.pdf>

— *European Voluntary Code of Conduct for Executive Search Firms, AESC Offers Enhanced Access to Executive Search Community for 7,500 Female Executives Identified as Board-Ready by the GBRW affiliated Top Business Schools, Corporate Women and Professional Organizations the World Over*, AESC, 2013.

Disponible en: <https://www.bluesteps.com/blog/bluesteps-offering-complimentary-access-7500-board-ready-female-executives>

— Guía de buenas prácticas para el acceso de mujeres a puestos tradicionalmente ocupados por hombres y viceversa, Red de empresas con Distintivo «Igualdad en la Empresa» (Red DIE), Subdirección General para la Igualdad en la Empresa y la Negociación Colectiva, Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades, Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2015, pp. 1-76.

Disponible en:

https://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/monograficos/docs/Buenas_practicas_acceso_mujeres_a_puestos_masculinizados.pdf

- Guía de recomendaciones para igualar las condiciones de acceso de las mujeres a consejos de administración y puestos directivos de las empresas, Aspegi, 2015, pp. 1-28.

Disponible en: <https://www.aspegi.org/es/proyectos/699-aspegi-edita-una-guia-de-recomendaciones-para-favorecer-la-participacion-de-las-mujeres-en-los-ambitos-de-decision-de-la-empresa>

- Plan de Igualdad 2017-2021 del Colegio Vasco de Economistas.

Disponible en:

<https://www.ekonomistak.eus/Contenidos/Ficha.aspx?IdMenu=e71a114f-85ba-4730-9eac-da2c50bb0a91&Idioma=es-ES>

- VELASCO, EVA; ALDAMIZ-ECHEVARRÍA, COVADONGA; FERNÁNDEZ DE BOBADILLA, SARA; INTXAURBURU, M. GURUTZE; LARRIETA, IZASKUN: *Guía de buenas prácticas en responsabilidad social de género*, Pirámide, Madrid 2013.