

SESIÓN DE APRENDIZAJE | 2022

Liderazgo y promoción de las mujeres en puestos de responsabilidad: experiencias prácticas

La Diputación Foral de Gipuzkoa desarrolla desde hace años, en el marco de Erantzunkide Sarea, diversas actuaciones dirigidas a fortalecer las políticas y medidas para la igualdad de mujeres y hombres y la conciliación corresponsable en las empresas de Gipuzkoa.

Con este objetivo, el 27 de abril se ha organizado una sesión para reflexionar sobre “Liderazgo y promoción de las mujeres en puestos de responsabilidad en las empresas de Gipuzkoa”. La sesión ha estado dinamizada por la periodista Pilar Kaltzada.

finalidad



ver
video
sesión



Objetivos

- **Aportar claves** para identificar la necesidad de promover un cambio en la cultura organizacional que apoye el despliegue del liderazgo de las mujeres en los puestos de responsabilidad de sus empresas.
- **Compartir experiencias,** visiones, buenas prácticas, etc. de las empresas.

Presentación

Iker Estensoro | Director de Promoción Económica



La jornada es fruto del trabajo conjunto del Órgano para la Igualdad de mujeres y hombres y Promoción Económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa, ya que la igualdad de mujeres y hombres y la conciliación corresponsable, no se debe entender como una temática exclusiva del Órgano de Igualdad, sino que también compete a la cultura empresarial, a su sostenibilidad y competitividad. La contribución más importante de la Diputación Foral de Gipuzkoa es la reflexión compartida, pero también la dotación de recursos económicos para poder avanzar en esta materia. De esta forma, se anuncia la segunda convocatoria de las ayudas “Calidad de empleo”, que desde el 2021 integran un anexo sobre igualdad de mujeres y hombres y conciliación corresponsable, para poder transgredir las políticas igualitarias más allá de los formalismos normativos en las empresas de Gipuzkoa.

Leire Gartzia | Doctora europea en Psicología Social y Organizacional, experta en liderazgo y desarrollo de equipos desde una perspectiva de género.



El núcleo central de la sesión del 27 de abril lo ocupó Leire Gartzia, licenciada en Psicología y doctora en Psicología Organizacional por la Universidad del País Vasco y la Rotterdam School of Management. Actualmente profesora e investigadora en la Universidad de Deusto, Campus de Bilbao.

Señalaba Leire que el liderazgo es un eje de cambio, ya que supone el lugar desde el cual se toman las decisiones y, simultáneamente, proyecta referentes. Una de las conclusiones habituales de la fotografía de los puestos de responsabilidad es que “las mujeres no sirven”. Sin embargo, esto no se debe a una falta de aptitud de las mujeres, sino a un modelo centrado en valorar únicamente la masculinidad. Es lo que se denomina como teoría de la incongruencia de rol: se favorece la percepción de congruencia entre el rol de género masculino y el rol de líder: “*think manager-think male*”¹. Esa feminidad (**comunabilidad**) y masculinidad (**agencia**)² se construye a través de la socialización diferencial por **razones de sexo** y la **teoría sexo/género**³.

No obstante, se ha producido una diferente evolución en roles y estereotipos, y es que las mujeres se han acercado a la agencia, pero no ha ocurrido igual con los hombres y la comunabilidad. Se remunera mejor el liderazgo agéntico, por ser el asociado a lo masculino. Retomando la idea de que “*las mujeres no sirven*”, el siguiente paso debe ser la **voluntad de transformación del modelo**. Es más, apelando a la productividad tampoco funciona el modelo actual, ya que está demostrado que las empresas más productivas no son las más rigurosas con la presencialidad ni con una mayor jornada laboral, sino las que mejor gestionan sus horas, por eso es tan importante también la conciliación corresponsable, y no pasar por alto a las mujeres, ya que todas las organizaciones se basan en la interdependencia.

Existen **medidas correctoras para integrar a las mujeres en los puestos de responsabilidad**: sistemas de compensación, sistemas de valoración de puestos, curriculums ciegos...

Las empresas van en una corriente cultural, regulatoria, geopolítica, económica... que marca unas directrices de actuación, eso hace que sea muy probable que las empresas vayan en línea con esa corriente, lo cual no quiere decir que no se pueda salir de ahí.

La única forma de ejercer resistencia al modelo es desde la innovación. Es importante pararse a pensar y gestionar el cambio.

1. Virginia Schein problematizó la concepción del liderazgo, denunciando que pensar en liderazgo era pensar en masculino

2. El primero se asocia a la feminidad y el segundo a la masculinidad, ya que las mujeres son socializadas en “ser para la comunidad” y no para sí mismas, de ahí el mandato de los cuidados, y los hombres en valores como la competitividad, ambición o liderazgo.

3. La atribución de un constructo social (género) basado en diferentes roles y estereotipos a cada sexo biológico.

Experiencias prácticas

LABORAL KUTXA. Liderazgo compartido. Nuria Agirre: Directora de personas y recursos



Laboral Kutxa fue la primera empresa en obtener la certificación de "Entidad Colaboradora de Emakunde" en 1997. Además, como cooperativa asume que la igualdad ha de ser uno de los valores de la cotidianeidad del trabajo. En 2018 ganaron el 1º Premio de experiencias en igualdad de mujeres y hombres en empresas de Gipuzkoa de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

Dentro de la organización, han analizado del modelo de liderazgo de Laboral Kutxa desde la perspectiva de género y han puesto en marcha un programa para fomentar el empoderamiento de las mujeres: Liderazgo compartido.

El objetivo de este programa es reflexionar sobre cómo las mujeres perciben el liderazgo y se ven a sí mismas para el liderazgo, así como desarrollar competencias y habilidades en este sentido.

De alguna forma se trata de aunar los valores de la agencia y comunabilidad. Hace ya unos años un diagnóstico realizado internamente sobre disponibilidad para asumir un puesto de liderazgo, reflejó que la mayoría de las mujeres no se veían capaces de ello. En 2015 se repitió el cuestionario y la brecha entre mujeres y hombres había aumentado. Los cuestionarios se siguen realizando frecuentemente. Se han conseguido muchos avances aunque el camino no ha sido fácil, ha habido resistencias, se necesita mucha creatividad e innovación para permear en toda la plantilla a través de diferentes acciones. Además, cabe recordar que no es un proceso lineal.



Experiencias de empresas de Erantzunkide Sarea

KAIKU S. Coop. Sandra Aras. Consejo Vigilancia

Cooperativa ganadera dedicada a la recogida, transformación, almacenamiento y transporte de la leche. Referente destacado en el sector primario.

Kaiku S. Cooperativa está trabajando para incrementar la presencia de mujeres en sus puestos de responsabilidad. Ha conseguido incrementar esta presencia en la Comisión de Vigilancia y el Comité de Recursos. Y ha diseñado y puesto en práctica algunas iniciativas para seguir impulsando esta presencia, principalmente en el Consejo Rector donde todavía queda camino por recorrer.

Tal y como ha señalado Sandra Aras, "Las mujeres tenemos un papel secundario interiorizado y tenemos que trabajar por salir de ahí. Necesitamos un impulso, puesto que toda la plantilla es imprescindible. Hay que desprenderse del miedo, tanto por parte de las mujeres para atreverse a ello, como por parte de los hombres para que ese espacio sea compartido".

SARRALLE. Arritxu Zubizarreta. Técnica de recursos humanos

Ingeniería industrial con más de 60 años de experiencia que ofrece soluciones llave en mano en los sectores de siderometalurgia, medioambiente y energía. Más de 500 empleos.

La ingeniería industrial es un sector muy masculinizado, por eso lo que se pretende es atraer el talento. Sarralle pone en marcha en 2019 las “Becas Sarralle Grow” iniciativa de gran interés que otorga dos becas plurianuales de 1.000 euros para contribuir a frenar la brecha tecnológica entre mujeres y hombres, y aumentar la presencia de las primeras en puestos directivos. Se procura mantener un equilibrio entre las personas presentadas a una candidatura y las seleccionadas. A través de estas becas se quiere empoderar a las mujeres en su carrera profesional desde la universidad hasta formar parte del mercado laboral.

Se decide poner en marcha estas becas para responder a las desigualdades entre mujeres y hombres en el mercado laboral. Aunque las mujeres cada vez están más presentes en nuevos mercados y trabajos atribuidos normalmente a hombres, el porcentaje de mujeres disminuye a medida que aumenta la categoría profesional y llega casi a desaparecer si hablamos de cargos de dirección y de responsabilidad. Las becas están dirigidas al alumnado universitario (doble grado): Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática (STEM) y en Doble Grado en ADE + otra especialidad.

A través de estas becas se quiere empoderar a las mujeres en su carrera profesional desde la universidad hasta formar parte del mercado laboral. Señala Arritxu que “Erantzukide siempre es de gran ayuda, por ser una figura de acompañamiento y espacio de reflexión” para las intervenciones que Sarralle está llevando a cabo.

ARAZI. Izaskun Isasti. Directora y Fundadora

Proyectos relacionados con la educación, la interpretación medioambiental y del patrimonio cultural, turismo y comunicación. Empresa referente en Gipuzkoa en gestión de museos y centros de interpretación.

La dirección de proyectos está asumida íntegramente por mujeres, dos trabajadoras que empezaron en la empresa como técnicas. “Siempre se aprende algo en la Red Erantzukide, a través de ejemplos aplicables a todas las empresas. Te das cuenta de que para aprender hay que desaprender algunas fórmulas”. Quería subrayar que de las 35 personas que estamos en plantilla, 10 cuentan con medidas de conciliación, entre las cuales también están las dos directoras de proyectos, lo cual no limita el desempeño de sus funciones. La gestión del personal es muy importante, tanto en la selección como en la promoción, tener unos criterios claros y objetivos, al margen del sexo y de los prejuicios. Tener como referencia qué funciona en otras empresas es buen punto de partida para mejorar.

CONCLUSIÓN LEIRE GARTZIA

Una plantilla íntegra de mujeres no significa que está todo hecho. Los **diagnósticos** son una herramienta muy importante, hay que tratar de buscar un equilibrio entre lo que ocurre a nivel estructural (estilos de liderazgo) y a nivel individual (resistencias, miedos) que requieren un **cambio actitudinal**.

Cierre de la sesión

Miren Elgarresta | Directora del Órgano para la Igualdad de Mujeres y Hombres



Ha cerrado la sesión Miren Elgarresta rescatando los conceptos de comunabilidad (feminidad) y agencia (masculinidad), claves para entender la temática de la sesión.

También ha aludido a la importancia de la innovación. Una innovación relacionada con la diversidad que traerá beneficios a las empresas de Gipuzkoa. La lectura de la trayectoria de los últimos años de la Diputación Foral de Gipuzkoa demuestra que se ha mejorado en este sentido, y reflejo de esta trayectoria es Erantzunkide Sarea, que surge como una estrategia de innovación y diversidad y que se ha reforzado con la colaboración y las sinergias entre el Órgano para la Igualdad de mujeres y hombres y el departamento de Promoción Económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa.

La conciliación corresponsable debe ser el impulso para participar en el liderazgo y en todo tipo de sectores. El marco jurídico ha cambiado y ha supuesto nuevas obligaciones, pero no se deben entender como deberes, sino como una necesidad para transformar la cultura organizacional.

Finalmente **agradece a todas las empresas y participantes presentes por su compromiso por la igualdad y la conciliación corresponsable**, y apunta la importancia de Erantzunkide Sarea para proseguir en el acompañamiento a las empresas de Gipuzkoa en este camino.