



LA ESTRATEGIA Y LAS PERSONAS:

*Cómo integrar
elementos de género
que aportan valor*

EMAKUNDE
28 de octubre de 2015

A S T E A
★ ★ ★ ★ ★
XXI SEMANA EUROPEA
KUDEAKETA AURRERATUA
GESTIÓN AVANZADA
26 OCT • 6 NOV 2015

*Estrategia eta pertsonak: nola berratu
erakundeari balioa ematen duten generoaren
pautak*

*La estrategia y las personas: cómo integrar
elementos de género que aportan valor*



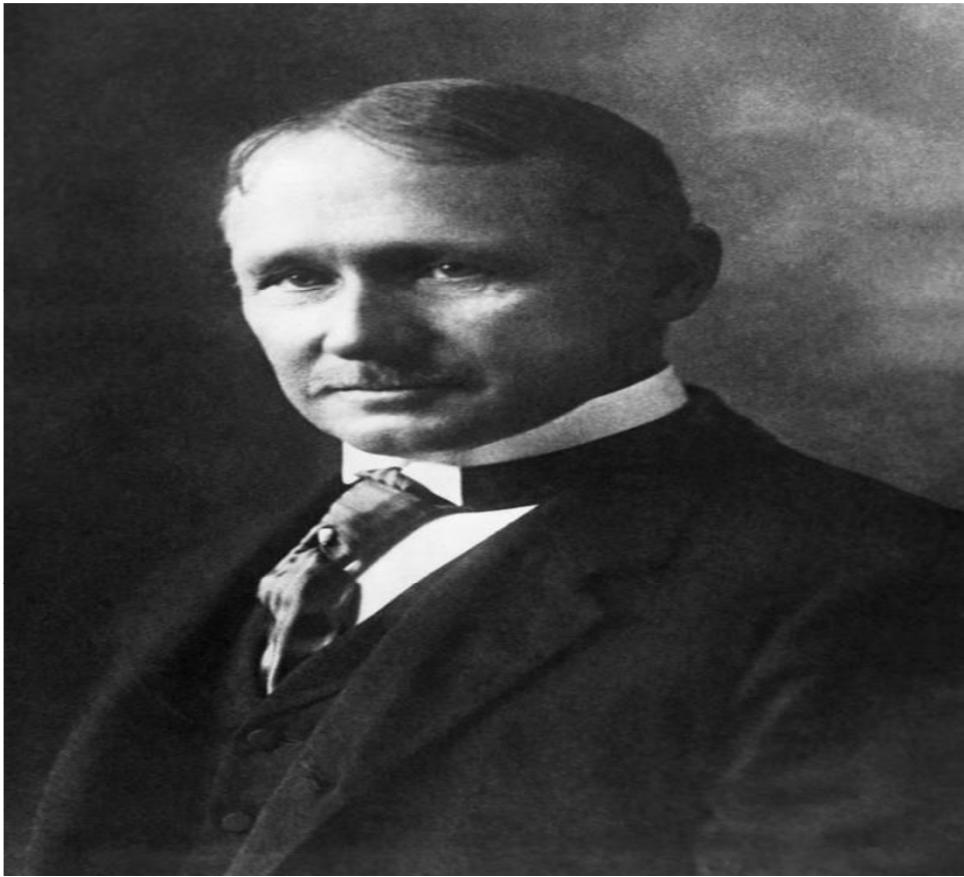
KUDEAKETA AURRERATUAZEN BERTZARRA
CONGRESO GESTIÓN AVANZADA

Urriak 28 octubre • Bilbao
Palacio Euzkalduna Jauregia

ORGANIZACIONES: DE DÓNDE VENIMOS



ORGANIZACIONES: DE DÓNDE VENIMOS



Taylor: “la eficacia proviene de saber exactamente qué queremos que hagan los hombres, y ver que lo hacen de la manera mejor y más barata”.



Weber: la burocracia como culminación de la organización social.

ORGANIZACIONES: DÓNDE ESTAMOS



LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL SEGÚN LA BOLA DE CRISTAL



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

<https://www.youtube.com/watch?v=QVtXe99Ytdc>

TROPOFILMS
presenta



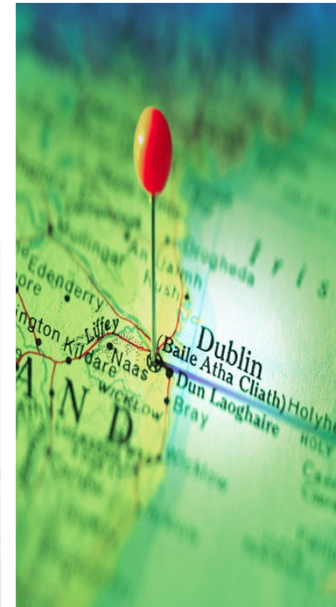
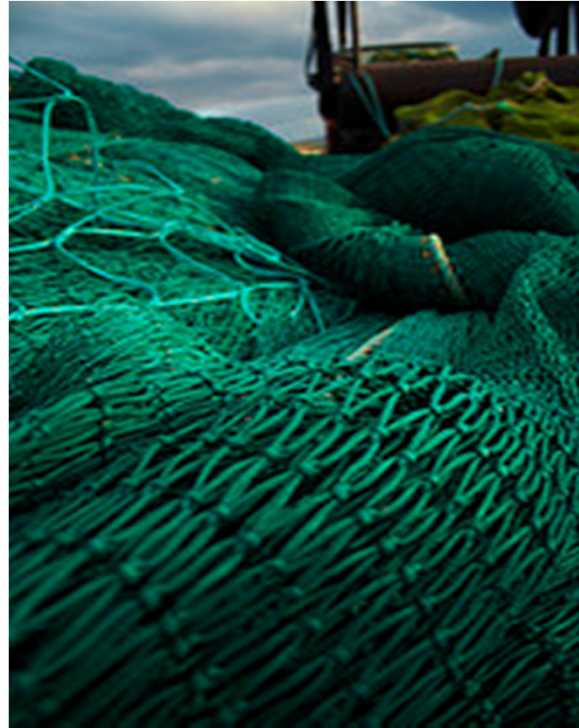
Pequeño

(15 DÍAS EN AGOSTO)

Narrador ALVARO BALAS Música y edición de sonido OSKAR BENAS
Ilustraciones y montaje EDU GLEZ Técnico de sonido ALEJANDRO SAUDINOS
Producido por EDU GLEZ & JAVIER BALAS
Un cortometraje escrito y dirigido por EDU GLEZ

una producción TROPOFILMS *Pequeño* un remake de 15 DÍAS EN AGOSTO

ORGANIZACIONES: DÓNDE BUSCAN LA MEJORA, LA INNOVACIÓN Y EL VALOR



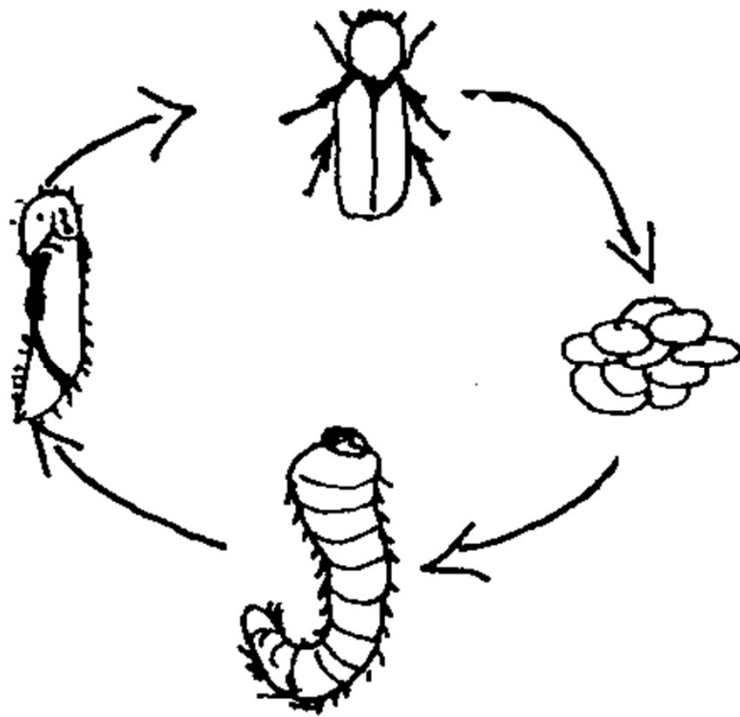




PERSONAS. Y CONSTRUCCIÓN SOCIAL DEL GÉNERO

- EL GÉNERO SE APRENDE. ES SOCIAL. RÍGIDO PERO FLEXIBLE SI QUEREMOS. Normas, prescripciones, creencias, Conscientes e inconscientes...
- DIVISIÓN MASCULINO-FEMENINO:
 - Roles público – privado.
 - Rol productivo – reproductivo y cuidador.
 - Emociones asociadas.
 - Competencias y estrategias de afrontamiento asociadas.
 - Sanciones/desajustes para quien sale del rol establecido.
 - Valor social asignado a cada uno de los roles masculino y femenino.
 - Valor económico asignado a las tareas y funciones en las que se encuentran.
 - Lógicas del poder.
- Hombre trabajando. [Qué encuentra Google?](#)
- Mujer trabajando. [Qué encuentra Google?](#)

PERSONAS. Y CONSTRUCCIÓN SOCIAL DEL GÉNERO



MODELOS DE GESTIÓN SIN ÁNIMO DE CRÍTICA

Modelos de gestión que no se cuestionan, traen:

- **Estructuras desequilibradas en su composición** por sexos: segregación vertical y horizontal
- Desigualdad en el acceso, en la retribución, en la valoración, ... **pérdida de valor potencial.**
- Salidas fruto del “desencanto”, “desconexión emocional e intelectual”. **No estar, estando.**
- **Absurdos:** 15-20 días por matrimonio/pareja de hecho, 3 por fallecimiento de hija/o-cónyuge, sin soluciones prácticas para enfermedades largas...
- **Necesidades de conciliación como problema,** ceguera ante la corresponsabilidad en la familia y en la sociedad.
- Crea **elementos periféricos**, que están pero que la organización les preconice como periféricos o “infieles”: reducciones de jornada, teletrabajo, puestos VPT baja...
- **Problemas de salud psicosocial y física** o falsa ilusión de bienestar.
- **Contextos rígidos** para las mujeres y para los hombres que no quieren ser seguidistas de un modelo clásico de roles femenino y masculino. Mala madre, mal trabajador.
- (...)

ESTRATEGIA: EL APOORTE DEL 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: EL APOORTE DEL VALOR DESDE EL GÉNERO

• E.2.- Cómo se reflexiona y se establece la estrategia

VÍAS DE PARTICIPACIÓN PARA LA REFLEXIÓN Y LA ESTRATEGIA:

- “Definir un proceso / método para realizar la reflexión estratégica en que se estimule a participar a los principales grupos de interés”.
- Reflexión previa a la reflexión y al diseño del método para la reflexión:
 - Quién/es hacen la identificación de los grupos de interés? ¿Qué información previa tiene de esos grupos, sus personas, sus necesidades/expectativas...?
 - Necesidad de conocer el impacto de género de nuestros productos o servicios en las personas o colectivos a los que va dirigido. ¿Lo hacemos?
 - Grupo de interés presente en casi todos los esquemas de grupos de interés: “las personas de la organización”. ¿Conocemos y asumimos el impacto de género que tienen las decisiones de la organización? ¿Estamos dispuestos/as a escuchar las necesidades y expectativas y establecer canales de relación y comunicación estables? ¿Tenemos predisposición a incorporar sus aportaciones?
- Sobre el método para propiciar al reflexión:
 - O es participativo o no es. Aportaciones varias enriquecen la reflexión.
 - Lo homogéneo no aporta nuevas líneas de reflexión.
 - Propiciar la voz de elementos centrales de la organización y periféricos. En la periferia están los puestos auxiliares, las medias jornadas, las reducciones... los cuidados... las mujeres. Y su conocimiento. Y su experiencia.

ESTRATEGIA: EL APOORTE DEL VALOR DESDE EL GÉNERO

• E.2.- Cómo se reflexiona y se establece la estrategia

VOCABULARIO: Qué vocabulario empleamos? Qué palabras aparecen en las reflexiones?

- 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/as, clientela, competidores/as, objetivos, capacidades, inter ...
- Reflexionando / hablando sobre lo mismo, llegamos al mismo sitio ¿era lo que queríamos, o hemos dicho que hay insatisfacción, malestar subjetivo y objetivo...? ¿Falta de implicación o participación en la reflexión? ¿Valor que no está siendo puesto a disposición del bien común?

VOCABULARIO ALTERNATIVO PARA LAS REFLEXIONES: Personas, necesidad(es), expectativas, deseos, vida(s), saber(es), tiempo(s), naturaleza, valor(es), emoción, salud, participación, poder(es) para, cuidado(s), ...

ESTRATEGIA: EL APOORTE DEL VALOR DESDE EL GÉNERO

- E.2.- Cómo se reflexiona y se establece la estrategia

CENTRAR LA REFLEXIÓN.

- LOS PROBLEMAS SIN INTERÉS O TRIVIALES OBTIENEN RESPUESTAS SIN INTERÉS O TRIVIALES. Peter Medawar, zoólogo, Premio Nobel.



PERSONAS: EL APOORTE DEL 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: EL APOORTE DEL VALOR DESDE EL GÉNERO

- P.1.- Cómo seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas
- “.... Identificar el perfil de las personas (...) para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos”.
- Cuál es nuestro objetivo estratégico:
 - ¿aumento de valor de la empresa? Maximización de los beneficios? Gestión eficiente?
 - ¿u otro/s no tan deshumanizados?
 - Ante un objetivo no únicamente frío, no pueden darse definiciones de perfiles frías.
 - ¿Qué perfil identifico? Conocimiento, competencias, experiencia objetiva...
 - ¿O busco personas en las que confiar?
- Métodos de selección y procedimientos para la promoción y el desarrollo profesional. ¿Fríos o centrados en las personas?

PERSONAS: EL APOORTE DEL VALOR DESDE EL GÉNERO

- P.1.- Cómo seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas
- “.... Procesos transparentes que garanticen la igualdad de oportunidades”.
- “Facilitar la incorporación de las personas, dándoles y apoyo y tutela”.
- “Desarrollar **sistemas retributivos, beneficios sociales...** que garanticen la equidad y la **igualdad** de género”.
- “Implantar sistemas para la **prevención de riesgos laborales y mejora de la salud**”.
- “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**”.

PERSONAS: EL APOORTE DEL VALOR DESDE EL GÉNERO

- P.1.- Cómo seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas

RETRIBUCIÓN Y BENEFICIOS SOCIALES:

- La injusticia no es entendida. La desigualdad tampoco. Y tiene impacto subjetivo en la persona y en su vinculación con la organización.
- Mentira que las mujeres no somos ambiciosas en lo económico. ¿Cómo llama nuestro inconsciente colectivo a las mujeres que hacen algo por dinero? 0_0

SEGURIDAD Y SALUD LABORAL:

- Contextos laborales con climas de trabajo que no atienden a la salud psicosocial.
- Contextos de violencia. Acoso moral. Acoso sexual y sexista.

CONCILIACIÓN:

- Superar el concepto de conciliación >> corresponsabilidad.
- Diseñar medidas de corresponsabilidad útiles de verdad. Necesidad de llegar a poder normalizar los ejemplos masculinos.
- ¿Cómo concilian las direcciones/órganos de gobierno de las entidades?

PERSONAS: EL APOORTE DEL VALOR DESDE EL GÉNERO

- 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 ponerlo al servicio de su organización.
 - ¿Al servicio de una organización que no vela por los aspectos humanos o relacionales de las personas?
 - “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, (...)”.
 - “Evaluar periódicamente la eficacia de los planes de capacitación puestos en marcha”. (**Eficacia** de los planes!)
 - “Impulsar la autonomía y la polivalencia de las personas” (OK) “para adaptarse a nuevas situaciones en mercados, clientes, métodos de trabajo, ...”(¿?).
 - “Desarrollar el espíritu crítico, de observación, creativo, innovador y emprendedor en las personas”.
 - Ok.
 - ¿Y lo hacemos? ¿Cómo? ¿Asumimos la crítica de verdad? ¿Sabemos?
 - ¿Puede asumir una organización el proceso de empoderamiento de sus mujeres? Se producen movimientos sistémicos....

PERSONAS: EL APOORTE DEL VALOR DESDE EL GÉNERO

- P.3.- Cómo comprometemos a las personas con la empresa
 - Dos premisas de partida:
 - El compromiso se genera, no se obliga ni se fuerza.
 - “La empresa” no es nada, no existe. Es un ente. “La empresa” es alguien, o alguienes. “La empresa” es la propiedad, o las personas en las que descansa el “poder sobre”.
 - Necesidad de reformular el criterio: ¿Cómo se comprometerían las personas con las personas dueñas de la empresa? ¿ O con lo que la organización representa?
 - Solo cuando se considere que se comparte un objetivo vital, potente, el que me da sentido. No es fácil encontrar un grupo de personas que compartan “sentido vital” desde una organización donde hay una distribución desigual del “poder”. Así que o **persona=participación=“poder/es de”=¿propiedad?**, o hay que hacer un esfuerzo por **poner su vida en el centro de la 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”. **OK.**
 - En el P.3 está, en mi opinión, la *madre del cordero*.

PERSONAS: EL APOORTE DEL VALOR DESDE EL GÉNERO

- P.3.- Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas
 - No se trata de ampliar"le" nada a nadie.
 - Procesos de empoderamiento, donde cada persona **identifica sus objetivos, sus momentos, sus para qué, sus ahora sí-ahora no-ahora un poco-ahora ya veré.**
 - Los procesos de **empoderamiento** son procesos **individuales pero sistémicos.**



CONSCIENCIA DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES

- **Diagnósticos y planes de igualdad** (metodologías, apoyos técnicos, consultoras homologadas, procesos subvencionables..).
 - Necesidad de adaptación a cada organización.
 - Permite fijar objetivos y metas y no olvidarlas.
 - A través de **reflexiones críticas** sobre la organización y sus políticas, acciones, decisiones... Cuestionar las raíces profundas de nuestra organización y de las posibles desigualdades que genera.
 - Necesidad de cierta consciencia/conocimiento para valorar el impacto de género de lo que hacemos.
 - Permite generar **conversaciones transformadoras**.
 - **O la suma: método + conversaciones** con vocación de transformar.
- >>> “Metodologías de implicación”, Villasante (2000).

CONSCIENCIA DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES

CÓMO ABORDAR LA CONSCIENCIA DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES, ...

- **MIRANDO HACIA SU INTERIOR:**
 - Incorporando la perspectiva de género en la estrategia: **modelos participativos, con la persona y su vida en el centro**
 - Incorporando la **perspectiva de género en los procesos de gestión para personas (¿qué impacto de género tiene lo que hacemos?):** nuestros procesos de selección y contratación, gestión de la formación, las medidas de conciliación corresponsable, nuestros procesos de desarrollo personal y profesional, la salud laboral física y psicosocial, posibles contextos de violencia, el modo de reconocer, valorar o premiar... programas de liderazgo o motivación...
 - **Abordando de verdad desigualdades reales:** acceso, retribución, desarrollo profesional, conciliación corresponsable.... acoso...

CONSCIENCIA DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES

CÓMO ABORDAR LA CONSCIENCIA DE GÉNERO EN LAS ORGANIZACIONES, ...

- **MIRANDO HACIA SU EXTERIOR:**

- Abordando un compromiso público.
- Valorando 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.

>>> Hay perspectiva de género en todos los elementos del Modelo de Gestión avanzada.

Un ejemplo de Acción-Participación

Investigación-Acción-Participativa “Nuevos enfoques empresariales, nuevos recorridos hacia la igualdad de mujeres y hombres en pequeñas empresas”.

- Izaskun Merodio Vivanco & Silvia Muriel Gómez
- Reflexión (conciliación, corresponsabilidad, usos del tiempo) > participación > diálogo > acciones de mejora
- 8 casos prácticos.
- Hipótesis nº3: *la transformación de la cultura empresarial necesaria para avanzar en la igualdad de mujeres y hombres ha de ser una transformación orientada a ubicar a las personas como el fin último de las organizaciones, convirtiéndolas en parte activa de la gestión y de los procesos de toma de decisiones.*

(“Estrategia” y “Personas”, en el Modelo de Gestión Avanzada)

Un ejemplo de Acción-Participación

RESULTADOS-MEJORAS EN LA CONCILIACIÓN

- Reducción del tiempo de presencia en la empresa sin pérdida salarial
- Incremento del número de horas/día para actividades personales
- Horas de trabajo auto gestionadas por cada persona, con posibilidad de desarrollarlas dentro/fuera de la empresa y en cualquier horario
- Posibilidad de adaptar la cantidad de horas/día a la carga de trabajo de cada momento (no es obligatorio trabajar la misma cantidad de horas todos los días del año)
- Cuestionamiento de la jornada laboral fija e igual para todas las personas. Cada persona decide su jornada dentro de un marco horario.
- Se diferencia entre jornada de trabajo y horario de atención al público, reduciendo tiempos de presencia y cargas de disponibilidad
- Se computa como tiempo de trabajo la asistencia a formación y eventos
- Se compactan jornadas laborales extensas
- Se deciden jornadas continuas en periodos del año (viernes, verano...)
- Flexibilidad en la hora de comienzo de la jornada, con márgenes de ± 2 horas
- Flexibilidad en el tiempo dedicado a la comida
- Adelanto de la hora de salida por la tarde (hasta 4 horas en algunos casos)
- Se eliminan los cambios de jornada (viernes, verano) y se iguala todos los días del año
- Se aborda y se acepta la posibilidad de atender necesidades personales no previstas: enfermedades, urgencias...
- Se posibilita la libre elección de las vacaciones en función de las escolares
- Se eliminan guardias en horas de baja actividad (viernes tarde, sábados...) reduciendo tiempos de baja productividad
- Se incorporan las excedencias por cuidado de personas dependientes
- Se visibilizan las medidas de conciliación disponibles en la empresa y se reconoce el derecho a utilizarlas por parte del conjunto de la empresa
- Cambios en la jornada laboral facilitan la contratación de personas con responsabilidades sobre personas dependientes y/o necesidades especiales de conciliación

Un ejemplo de Acción-Participación

Resultados derivados en la gestión/organización/dirección de la empresa

- De la medición del tiempo al pacto empresa-persona: se recuerda que los objetivos de empresa son la satisfacción externa e interna, la relación emocional de las personas con el trabajo, la orientación a resultados.
- Se “institucionalizan” las reuniones de coordinación periódicas para garantizar el intercambio de información y la generación colectiva de ideas para proyectos de empresa.
- Se pacta un horario de presencia en la empresa para garantizar el contacto personal y la celebración de reuniones.
- Inicio de cambio en el estilo de gestión: de la gerencia/coordinación unipersonal a la co-gestión de la empresa
- Se visualiza la estrategia y las necesidades de la empresa ante todas las personas para vincular el trabajo individual con las necesidades globales.
- Se visualizan las necesidades individuales en equipos y en plenarias y se comparten puntos de vista desde dirección, departamentos, personas contratadas.
- Se describen los procesos de trabajo estratégicos, operativos y de apoyo y la intervención individual en el conjunto
- Se decide de forma participativa los indicadores de control y de resultado de algunos procesos de trabajo
- Se crean equipos de trabajo para dinamizar procesos de reflexión-acción y proponer acciones para el conjunto de la empresa
- Se trasladan responsabilidades del ámbito individual al colectivo: satisfacción clientela, captación pedidos, diseño de servicios, resultados económicos, etc
- Se traslada información relevante del ámbito individual al colectivo por parte de cada persona: formación recibida, asistencia a eventos, opiniones de clientes, incidencias...
- Se pone a disposición del conjunto de la empresa información de “dirección”: cartera de clientela, pedidos, presupuestos, trabajos en curso, etc

Un ejemplo de Acción-Participación

Resultados derivados en la gestión/organización/dirección de la empresa

- Se formulan soluciones desde un triple punto de vista (clientela, empresa, persona)
- Se ajusta el horario de atención al público en función de las necesidades actuales
- Se amplía el tiempo de atención a la clientela y los horarios comerciales sin alargar jornadas de trabajo
- Se busca el consenso y la máxima adhesión en la toma de decisiones sobre cambios
- Se comparten agendas personales de trabajo
- Archivos de trabajo disponibles vía web para posibilitar el trabajo personal desde cualquier lugar
- Se abren cuentas de correo electrónico compartidas por todas las personas
- Puesta a disposición de portátiles con conexión internet para trabajar fuera de la oficina
- Puesta a disposición de teléfonos con acceso a internet para garantizar comunicación entre las personas de la empresa y evitar desplazamientos innecesarios
- Apertura de registros de actividades realizadas fuera de espacio y fuera de tiempo
- Personalización del ambiente de trabajo (mesas, detalles, música...)
- Acondicionamiento de espacio para comidas dentro de la empresa
- Apertura de paneles físicos de información alimentados por las personas y/o equipos

Un ejemplo de Acción-Participación

Otros resultados vinculados a la apertura de espacios para el empoderamiento

- Cada persona incrementa su nivel de información-reflexión-criterio propio sobre la conciliación y la igualdad
- Durante el proceso, cada persona tiene voz y voto en la exposición de necesidades individuales y propuestas para mejorar la conciliación
- Cada persona accede a más información relacionada con el trabajo de otras personas, con el trabajo de la dirección y con aspectos generales de la empresa: clientela, entidades proveedoras, procesos, etc.
- Cada persona opina y propone acciones de mejora sobre su puesto de trabajo y sobre aspectos vinculados con el conjunto de la organización
- Cada persona tiene los medios y la información necesarios para cubrir objetivos personales y de empresa. El proceso, las tareas, la distribución del tiempo, el lugar de trabajo es decidido por la persona.
- Personas pactan la gestión de sus relaciones de forma autónoma y coordinada
- Sensación de mayor cohesión, mejor trabajo en equipo
- Cada persona decide los horarios más adecuados para desarrollar su trabajo
- Valoraciones cualitativas relacionadas con la *mayor implicación, mayor ilusión, pensar más en empresa, libertad-responsabilidad, ...*

Un ejemplo de Acción-Participación

Otros resultados vinculados a la vida personal

- Incremento del tiempo disponible para la familia, el ocio, deporte, cultura, relaciones, gestiones personales, compras, estudios...
- Se reduce el tiempo y el gasto derivado de desplazamientos, evitando movimientos y evitando horas punta
- Se posibilita comer en casa a las personas que así lo deciden (reducción de gasto)
- Resultados contradictorios entre la sensación de libertad personal y la sensación de no-desconexión fuera de la empresa
- Resultados contradictorios entre la opinión de ganancia global para la empresa y la sensación de pérdida para aquellas personas que, por diferentes motivos, no cambian su jornada
- Se alargan los tiempos de descanso
- Se reduce la sensación de estrés

ECONOMÍA FEMINISTA. LA PERSONA Y LA VIDA EN EL CENTRO

- Metodología Emakunde – Instituto Vasco de la Mujer:
<http://www.emakunde.euskadi.eus/empresa-organizaciones/-/informacion/diagnostico-igualdad/#>
- Metodología IAP: <http://investigacion.wikispaces.com/1-INICIO>
- Guías para la transformación (pdf). Maite Darceles:
<http://www.hobest.es/files/guias-para-la-transformacion-maite-darceles>
- Subversión feminista de la economía (pdf). Amaia Pérez Orozco:
http://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/map40_subversion_feminista.pdf

Presentación disponible en...

Web Emakunde:

<http://www.emakunde.euskadi.eus/formaciones/-/jornadas-euskalit//>



Silvia Muriel Gómez
smuriel@ncuentra.es
<http://ncuentra.es>



Bilbao, 28 de octubre de 2015