

Es lógico sentir, cuando la Estrategia es la adecuada, que algo vivo da el rumbo adecuado a la Estrategia y sus consecuencias (consolidada situación de Supervivencia)



>

- “...Con el término “alma” no queremos introducir ningún ente separado, etéreo y más allá de la realidad. El alma tiene que ver con las conexiones, con las personas, con la forma en que todo lo que pertenece a la organización está ajustado, interrelacionado y en orden...”.

Por su parte, Xavier Marcet manifiesta una definición de carácter intuitivo: “...no sabemos qué es el ALMA de una empresa, pero detectamos cuando el ALMA no está. De la misma, creo que todos estaremos de acuerdo en esa afirmación, según la cual, las empresas que sobreviven “tienen Alma”.

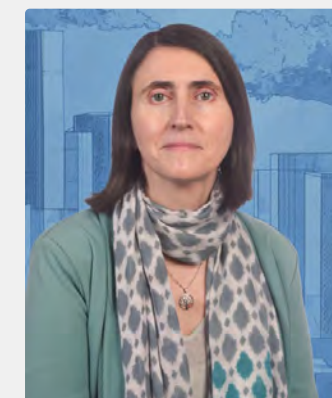
El liderazgo más apropiado

Desde el punto de vista del liderazgo, es preciso tener en consideración las obras y escritos de Andrés Fernández Romeo (1925-2018), economista y consultor de dirección de muy alto nivel en su época, quien manifestó con rotundidad: “No existe un estilo de liderazgo que de validez universal. El liderazgo debe adaptarse a las situaciones en las que se ejerza. Estas situaciones dependen, sobre todo, del comportamiento de la persona. Los líderes ejercen una tarea de dirección de sus subordinados y también de apoyo al ejercicio de su trabajo. Que destinen más o menos tiempo a ambas funciones depende de una parte del estilo de dirección del líder, y de otra de las características de las personas que dirige”.

Guiándose por las publicaciones de los estadounidenses Paul Hersey (1931-2012) y Ken Blanchard (1939), propugna que el estilo de liderazgo más apropiado es el de ALTA DIRECCIÓN y ALTO APOYO, donde el personal aporta ideas y participa en los problemas e inquietudes sobre el negocio empresarial y se les escucha en profundidad, antes de tomar las decisiones estratégicas, incluso participan, según los casos, en las sesiones de toma de las decisiones, pero la toma de la decisión final corresponde a la dirección. Por tanto, defiende la estructura de organigramas piramidales, lo cual está en consonancia con el tratado de la Quinta Disciplina de Peter Senge.

Animamos a los empresarios, directivos y consultores de dirección a introducirse en los cinco factores (disciplinas) de la obra de Peter Senge -Pensamiento Sistémico, Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo-, que constituyen un paradigma para dotar de ALMA a la empresa u organización. El objetivo de Senge con su obra fue la de dar a conocer que existen alternativas para estructurar empresas, con ese objetivo de mejorar y perseverar la SUPERVIVENCIA de las mismas. ■

“HOY LA IGUALDAD ES LA BASE PARA LA SUPERVIVENCIA DE CUALQUIER EMPRESA”



ENTREVISTA

Sonsoles Castrillo Ramonell

Responsable de Personas e Igualdad de Grupo Zubizarreta

Vicente Zubizarreta, Socio Fundador del Grupo, siempre ha caminado de la mano de un concepto: el ALMA de las empresas. En el caso de Grupo Zubizarreta, son muchos los aspectos que sustentan ese ALMA. Uno de ellos es el del fomento de la igualdad, sobre la que reflexiona en la presente entrevista Sonsoles Castrillo, Responsable de Personas e Igualdad de Grupo Zubizarreta.

En tu opinión, ¿por qué las empresas han de velar, sí o sí, por la igualdad?

Hoy la igualdad es la base para la supervivencia de cualquier empresa. Es así desde varios puntos de vista. Si partimos de que el objetivo de la empresa, como el de todo ser vivo, es la supervivencia, esta necesita adaptarse a su entorno, y ello empieza por cumplir con la ley, la cual nos obliga a la igualdad de trato desde el siglo pasado y a la igualdad de oportunidades más recientemente. Es más, nos ofrece instrucciones muy concretas de cómo abordar la igualdad de mujeres y hombres en los Reales Decretos publicados en 2020.

En segundo lugar, adoptar una estrategia adecuada para la supervivencia incluye además anticiparse a los

cambios en la medida de lo posible, lo que exige una reflexión: aumenta la necesidad de personas más cualificadas y que aporten valor diferencial a las empresas en calidad, atención personalizada, capacidad de innovar y generar conocimientos.

Desde esta perspectiva es fundamental contar con todo el talento disponible, y no parece muy inteligente a nivel estratégico no contar con las mujeres, que son la mitad de la población. Mujeres que son clave en el desarrollo empresarial: constituyen una parte importante del mercado al que las empresas dirigimos nuestros productos y servicios, en unas ocasiones como clientas y en otras influyendo en la toma de decisión de compra o en puestos con poder de decisión.

También tenemos que recordar que contar con mujeres en la empresa responde a una demanda social y se impulsa desde la Administración Pública, por lo que además de afectar a la imagen de la empresa, se valora en las contrataciones públicas.

La gestión de políticas que aseguren la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres es la base para contar con una estructura organizativa saludable que

>



Igualdad de puertas para adentro

Desde el año 2005 somos **Entidad Colaboradora y Consultora Homologada por Emakunde - Instituto Vasco de la Mujer** - para prestar asistencia técnica en materia de igualdad de mujeres y hombres a empresas y entidades.

Esto significa que, además de trabajar desde entonces con empresas de distintos tamaños y sectores para realizar diagnósticos y Planes para la Igualdad, **hemos implantado internamente políticas en materia de igualdad en todas las áreas de gestión de personal y en la relación con clientes y empresas proveedoras**, contando con la participación de toda la plantilla para seguir profundizando en las políticas desarrolladas.

Por supuesto, tenemos todavía camino por recorrer y margen de mejora, pero las encuestas de opinión sobre diversos indicadores de igualdad indican avances, y **la satisfacción de las personas en la empresa con las medidas de conciliación y flexibilidad**, así como en materia de igualdad se ha ido incrementado a lo largo de los años.

Una idea muy importante y que desde mi punto de vista es fundamental dejar clara, es que **los planes de igualdad no son sólo para las mujeres, algo que erróneamente se expresa en ocasiones cuando se comienza a trabajar en las empresas**. Son planes para todas las personas, para que todas tengan la oportunidad de desarrollarse profesional y personalmente. Para que ninguna persona, hombre o mujer, se vea obligada a elegir entre tener vida laboral o vida personal.

>

tenga la mayor adaptación posible al cambio: mejora el clima laboral, la productividad y el compromiso con la empresa, y en consecuencia la reputación corporativa de la organización.

Se habla del compromiso con la igualdad, de su relación con la responsabilidad social corporativa y el buen gobierno... ¿qué entendemos por igualdad?

En cualquier empresa que comienza a trabajar de manera consciente en materia de igualdad, lo primero es aclarar esto, que es básico. Cuando hablamos de igualdad no nos referimos a contar con el mismo número de mujeres y de hombres en la empresa, eso es paridad.

La igualdad se entiende en una doble dimensión: la igualdad de trato, que es la ausencia de discriminación directa e indirecta por razón de sexo; y la igualdad de oportunidades, que consiste en el ejercicio efectivo en condiciones de igualdad por parte de mujeres y hombres de todos los derechos.

Este es el objetivo de las políticas de igualdad en la empresa, alcanzar una igualdad de oportunidades real, que posibilite un equilibrio de la presencia y situación de mujeres y hombres.

Es importante acompañar las palabras con políticas y medidas concretas. ¿Cuáles exactamente?

Una vez que tenemos claro el concepto de igualdad, el siguiente paso, tanto si queremos únicamente incorporar medidas en materia de igualdad como si queremos y/o tenemos la obligación de realizar un Plan de Igualdad, es realizar un diagnóstico de la situación actual.

Esto consiste, simplificando mucho, en obtener una 'fotografía' de la empresa basada en datos cuantitativos e información cualitativa, que nos permita identificar áreas de mejora más allá del típico comentario "aquí no discriminamos a nadie, eso pasa en otros sitios".

"Si partimos de que el objetivo de la empresa es la supervivencia, esta necesita adaptarse a su entorno, y ello empieza por cumplir con la ley, la cual nos obliga a la igualdad de trato desde el siglo pasado y a la igualdad de oportunidades más recientemente"

Una vez contamos con esta información, podemos identificar objetivos y medidas concretas para trabajar las brechas de género (diferencias de género) detectadas y establecer un sistema de seguimiento para poder observar la evolución. Estas medidas serán diferentes en función de las brechas detectadas, muchas de ellas estarán relacionadas con las políticas de personal: selección, promoción, formación, comunicación, corresponsabilidad, prevención de riesgos laborales, protocolo de prevención y actuación ante el acoso sexual y por razón de sexo, ... Otro tipo de medidas serán las que pueden establecerse incluyendo la perspectiva de género en el desarrollo de productos y servicios, subcontrataciones...

En paralelo a estas acciones, ¿en qué medida influyen regulaciones y normativas como la de la transparencia retributiva en el avance de la igualdad laboral?

Las regulaciones y normativas favorecen que se avance hacia la igualdad laboral contribuyendo a equilibrar las posiciones de partida y el desarrollo de la vida personal, familiar y laboral.

Un ejemplo claro es la equiparación de los permisos por nacimiento, que reconoce por un lado la importancia del cuidado y la implicación en la crianza de hombres y mujeres; y por otro lado equilibran la balanza (aunque quede margen de mejora) respecto a la disponibilidad laboral en caso de embarazo.

La transparencia retributiva traerá cambios importantes, ya que obligará a todas las empresas que no lo hayan hecho todavía a desarrollar una política retributiva coherente, y a definir criterios para determinar los salarios tanto fijos como variables, y el recorrido salarial de las personas en los diferentes puestos, reduciendo, si no eliminando, la arbitrariedad al fijar las retribuciones y mejorando la equidad interna. ■

