

## ENCUENTRO DE DIRECTIVAS DEL TERCER SECTOR (Maru Sarasola)



### ***Presentación del taller.***

El pasado día 20 desde [OTSBizkaia](http://OTSBizkaia) llevamos a cabo un encuentro de mujeres directivas del Tercer Sector, en el marco del [Foro para la Igualdad 2011](http://Foro para la Igualdad 2011), promovido por Emakunde, cuyo tema este año era “La participación de mujeres en los espacios de decisión”. La idea de propiciar este espacio de encuentro surgió de distintas observaciones, reflexiones y preguntas.

Los datos de que disponemos sobre el sector indican que las mujeres son mayoría en la composición de las plantillas de las organizaciones y, sin embargo, su participación en los espacios de decisión, tales como juntas directivas, patronatos y equipos directivos, aun siendo significativa, desciende sustancialmente. Dada esta situación, nos planteamos la idea de proporcionar este espacio de encuentro con el fin de intercambiar experiencias sobre lo que supone ser directiva en este sector, cuáles son las principales dificultades, cómo se plantea el ejercicio del propio liderazgo, cuáles son sus retos, y también qué necesidades de desarrollo pudieran identificar las propias directivas. Era también nuestra intención que el encuentro sirviese para crear un espacio de reconocimiento mutuo y de visibilización de la presencia pública de estas mujeres que participan en la dirección de las organizaciones.

La reflexión que las participantes pusieron en común sobre su situación como directivas fue muy rica, con distintas perspectivas y enfoques, fruto de diferentes experiencias y vivencias.

***Razones para explicar la diferencia en el porcentaje de participación de hombres y mujeres en puestos directivos de organizaciones del Tercer Sector.***

La sesión se inició con un primer planteamiento sobre las razones que explican la diferencia en el porcentaje de participación de mujeres y hombres en los puestos directivos de las organizaciones que componen el Tercer Sector. Y ya se apuntaron las siguientes cuestiones:

- **La existencia de una cultura patriarcal** que discrimina a las mujeres por el hecho de serlo, que les asigna roles y competencias ligadas al espacio privado o doméstico, y atribuye a los hombres los espacios públicos y el ejercicio del poder. Los propios procesos de socialización diferenciales tienden a desempoderar a las mujeres en lo público.
- Un **acceso más tardío de las mujeres a los puestos de decisión** y responsabilidad y una trayectoria más corta como grupo en la gestión de los asuntos públicos, lo cual supone también que existan pocos referentes de mujeres en el ejercicio del liderazgo.
- Cierta **rechazo de las mujeres hacia el ejercicio del poder**, al menos en sus versiones más autoritarias o tradicionales. Surge la necesidad o el deseo de contestar a preguntas tales como ¿qué es el poder? ¿Cómo lo ejercemos? ¿Cómo me sitúo ante el poder? ¿Existe una renuncia de las mujeres a entrar en la competencia por el acceso a los puestos de decisión?
- La consideración de **los cuidados** y, por tanto, de **la conciliación como un asunto de mujeres**. A pesar de los discursos existentes también entre los hombres sobre la necesidad de compartir estas responsabilidades, se constata en la práctica una ausencia de corresponsabilidad. Esta situación impacta en la disponibilidad de tiempo y energía de unos y otras. Algunas participantes apuntan también que, en muchos casos, las mujeres no parecen plantearse la necesidad de negociar con los hombres el reparto de dichas responsabilidades.
- Las **estrategias masculinas pasan por “cocinar” las decisiones en espacios informales**, fuera de los espacios y tiempos designados al efecto. Del mismo modo, el acceso a la información es diferencial porque se distribuye también en esos espacios informales. A este respecto se plantean opiniones que defienden el rechazo a esta dinámica y otras que apuntan el riesgo de “quedarse fuera” de la misma. La no participación en estos espacios informales se puede interpretar como una ausencia de implicación y compromiso con la organización y el proyecto.

### ***Compartiendo nuestra experiencia como directivas.***

A estas reflexiones le siguió un intercambio de opiniones y experiencias sobre la situación de las participantes como directivas, de las cuales destacamos las siguientes:

Las mujeres lideran, en términos generales, organizaciones de menor tamaño, con menos estructura y recursos más precarios, lo cual supone una concentración de funciones y también una sobrecarga de trabajo que invade la vida personal y familiar. En este ámbito se menciona también la necesidad de priorizar tareas, delegar en mayor medida, siempre que los recursos lo permitan. Al hilo de las reflexiones sobre la sobrecarga de trabajo surgen preguntas relacionadas con cómo gestionamos las expectativas de las demás personas: **¿nos sobrecargamos más por estar a la altura de las expectativas? ¿Hasta dónde ponemos límites** a lo que se nos pide o se espera de nosotras?.

Las mujeres tienden a proyectarse hacia el interior de la organización, gestionando también el bienestar de las personas y el día a día, mientras que los hombres tienen una proyección hacia

el exterior, se focalizan más en la representación de éstas en el espacio público, mantienen una visión más estratégica a largo plazo, establecen alianzas, etc. **Entre las mujeres** parece que **impera más un modelo de gestión “doméstico”**, gestionando los escasos recursos con mucho sentido del ahorro y de la austeridad. ¿Cuál es el impacto de este enfoque en nuestras organizaciones? ¿Y en nuestra posición como directivas?

Con respecto a la diferencia en el tipo de relaciones que se establecen en torno a las tareas directivas entre equipos femeninos o masculinos, las experiencias que se plantean son diversas. Hay quienes indican que las relaciones de las directivas con las mujeres de sus equipos son más empáticas y generadoras de complicidades, mientras que con los hombres presentan más resistencias. Por contra hay quienes relatan que su experiencia con la dirección de equipos masculinos no presenta dificultades, estableciéndose relaciones fluidas. No obstante, se señalan algunas dificultades como las relacionadas con la gestión de conflictos (que tienden a evitarse) o con el proporcionar feedback sobre el trabajo realizado a los equipos.

### ***Reflexionando sobre los estilos de liderazgo y el género***

Para finalizar, se planteó una reflexión sobre los estilos de liderazgo en relación a lo masculino y a lo femenino.

Los nuevos modelos de liderazgo recogen competencias que, en los modelos más tradicionales y también más autoritarios, quedaban fuera o no se consideraban, y que corresponden, en términos generales, a organizaciones más horizontales, en un tiempo en el que éstas necesitan el compromiso y la implicación de las personas con sus objetivos. En este sentido, se señaló que los nuevos modelos de liderazgo y de gestión centrados en las personas recogen competencias directivas tradicionalmente más ligadas a lo femenino.

La pregunta que se suscitó fue **¿qué competencias directivas incluiríamos en el modelo de liderazgo que queremos ejercer como directivas?** Las participantes señalaron las siguientes:

1. Ser fiel a los propios **valores**.
2. Tener una **visión**, un **proyecto**, un **objetivo**.
3. Generar **confianza** y confiar en las personas.
4. **Claridad** en lo que se espera de cada persona.
5. **Responsabilidad**.
6. **Respeto**.
7. **Paciencia**.
8. **Empatía**.
9. **Curiosidad** y enfoque hacia el aprendizaje.
10. Capacidad para **gestionar** los **conflictos**.
11. Valorar a las **personas** y ser capaz de ver sus potencialidades.
12. Promover la **participación**.
13. Saber **priorizar** y **delegar** tareas.
14. Dar **reconocimiento**.
15. Dar **feedback**.
16. Capacidad de **escucha** y de **comunicar**.
17. Ser capaz de **motivar**.
18. **Asertividad**.
19. Sentido del **humor**.

Desde este enfoque centrado en el desarrollo del propio liderazgo se sugirieron algunas

preguntas: ¿Qué impacto quiero tener en mi equipo, en mi organización, en el sector? ¿Qué tipo de líder quiero ser? ¿Qué competencias quiero desarrollar? ¿Qué tipo de relaciones quiero establecer con las personas? ¿Qué me impide alcanzar estos objetivos? ¿Cuáles son mis sabotadores?

### **La necesidad de seguir construyendo espacios de encuentro**

La sesión terminó con una rueda final en la que algunas de las participantes explicitaron la necesidad de dar continuidad a este espacio de intercambio y apoyo en el que poder continuar la reflexión, compartir aprendizajes, contestar a los interrogantes suscitados, o hacerse nuevas preguntas. Disponer de un espacio propio en el que plantear cuestiones que ya se apuntaron en la recogida de expectativas al inicio de la sesión, y que bien pudieran ser líneas de interés común que sirvan de aglutinantes: **¿hay algo diferencial en el ejercicio del poder entre mujeres y hombres?** ¿Qué tipo de liderazgo queremos ejercer? **¿Cómo nos podemos apoyar** en el desarrollo de nuestro liderazgo? ¿Cómo apoyarnos al enfrentar los retos que tenemos como directivas? **¿Cómo podemos contribuir a que otras mujeres accedan a puestos de decisión?** ¿Cómo podemos **generar dinámicas de cambio** que minimicen las dificultades constatadas?



### **Gehiago sakontzeko / Para profundizar**

#### Estudios sobre la situación de mujeres y hombres en el Tercer Sector

**PLATAFORMA DE ONG'S DE ACCIÓN SOCIAL Y FEDERACIÓN DE MUJERES PROGRESISTAS** *Aproximación a la situación de mujeres y hombres en el Tercer Sector*, Ed. Plataforma de ONG'S de Acción Social 2010  
<http://www.observatoriodecalidad.org/recursos/publicaciones/estudios/archivo/59691.html>

**OBSERVATORIO DEL TERCER SECTOR DE BIZKAIA**, Anuario del Tercer Sector de Bizkaia, , 2010  
[http://www.3sbizkaia.org/gestion/gestion/archivos/publicaciones\\_ots/ anuario-cas\\_C.pdf](http://www.3sbizkaia.org/gestion/gestion/archivos/publicaciones_ots/ anuario-cas_C.pdf)

**GIZARDATZ** Diagnóstico de la situación de igualdad de mujeres y hombres, Ed. Gizardatz , 2008.

## Libros sobre mujeres y liderazgo

**RAMOS LÓPEZ, M<sup>a</sup> AMPARO** “Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir”, Ed. Universitat de València, 2005

## Sobre nuevas competencias directivas

En la página web del Consorcio de Inteligencia Emocional de Innobasque encontrareis información sobre nuevas formas de gestión, gestión basada en las personas, competencias emocionales, etc..

<http://www.consorciointeligenciaemocional.com>

**Behatokiaren web gunea kontsulta dezakezu: <http://www.3sbizkaia.org> / Puedes consultar la web del Observatorio en: <http://www.3sbizkaia.org>**

Gure buletina zuzenean iritsi ezean eta izena eman nahi baduzu, edo jasotzen jarraitu nahi ezean, [jarraitu esteka honi gure web guneko kudeaketa-laburren atalera](#) / Si nuestro boletín no te ha llegado directamente y quieres suscribirte, o si no quieres seguir recibiendo [sigue este enlace al apartado de breves de gestión en nuestra web](#)  
Zure iradokizunak bidali ahal dizkiguzu / Puedes enviarnos tus sugerencias a [promocion@3sbizkaia.org](mailto:promocion@3sbizkaia.org)