

EL LIDERAZGO FEMENINO EN EL NUEVO MODELO DE GESTIÓN: ESTRATEGIAS DE IGUALDAD REAL

Concepción CAMPOS ACUÑA

Doctora en Derecho y Secretaria de Administración Local

SUMARIO:

- 1.- Aproximación al marco normativo de Igualdad en el Sector Público.
- 2.- La desigualdad en el Sector Público: Hablan los datos
 - 2.1.- La presencia de la mujer en la administración pública en datos
 - 2.2.- La brecha salarial: menos profunda que en el sector privado, pero brecha
 - 2.3.- La importancia del lenguaje para visibilizar y comprender
- 3.- Planes de igualdad: Una herramienta estratégica para la igualdad real
- 4.- La dirección pública profesional como eje de igualdad
 - 4.1.- La inexistente dirección pública profesional y la brecha de género
 - 4.2.- El liderazgo femenino en la transformación de la administración pública: las soft skills
- 5.- La estrategia de tejer redes: La Asociación de Mujeres en el Sector Público
- 6.- Conclusiones

Tenemos que remontarnos al Estatuto de funcionarios de Maura para el reconocimiento del derecho de las mujeres a servir al Estado, año 118, es decir, hace poco más de 100 años, 100 años en los que la incorporación de la mujer al servicio público se ha visto sometida a un incremento exponencial, en especial, en los últimos 30 años, hasta el punto de constituir más del 50 % de las personas empleadas públicas. Sin embargo, y frente a esta situación, todavía se advierten sustanciales espacios de mejora para que la igualdad formal, reconocida, primero en la carta magna, y desarrollada en la respectiva norma orgánica, espacios de mejora que requieren de acciones concretas tal y como examinaremos en el presente trabajo.

Para ello abordaremos algunos de los ejes de la realidad estadística del empleo público femenino en los diferentes ámbitos de la gestión pública, analizar las características del liderazgo femenino alineadas con el momento de transformación que está experimentando la administración y exponer las principales barreras existentes para la igualdad en el sector público, y aportar elementos de valor para alcanzar la igualdad real.

1.- APROXIMACIÓN AL MARCO NORMATIVO DE IGUALDAD EN EL SECTOR PÚBLICO

Aunque éste no es un estudio normativo, ni del ámbito jurídico existente y de aplicación en materia de igualdad, sí resulta preciso contextualizar el marco normativo de mayor relevancia, pues la igualdad es un derecho fundamental objeto de reconocimiento, tanto nacional como internacionalmente, y, en consecuencia un deber de garantía por parte de los poderes públicos. A dicho fin debemos destacar las siguientes normas:

- Instrumento de Ratificación del 16 de diciembre de 1983 de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, hecha en Nueva York el 18 de diciembre de 1979
- Constitución española de 1978

De un modo destacado debemos recordar cómo en su artículo 9 atribuye a los poderes públicos la promoción de las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en que se integra sean reales y efectivas; remover los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social. Precepto que se complementa con el reconocimiento del derecho fundamental a la igualdad en el artículo 14.

- Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la Igualdad efectiva de mujeres y hombres

Esta norma dedica especial atención al fomento del principio de presencia o composición equilibrada, entendiéndose por tal la presencia de mujeres y hombres en órganos y cargos de responsabilidad, de forma que las personas de cada sexo no superen el sesenta por ciento ni sean menos del cuarenta por ciento.

En el contexto internacional debemos destacar la aprobación por la Asamblea General de las Naciones Unidas, el 25 de septiembre de 2015 de una Resolución sobre la agenda, para el desarrollo después de 2015, titulada «Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible». Agenda 2030 que consta de 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y 169 metas, que entraron en vigor el 1 de enero de 2016 y que se aplica a todos los países. El ODS 5, «Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas», se compone de cinco metas, de entre las cuales podemos destacar por su conexión con el objeto del presente análisis las siguientes:

5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.

5.5 Velar por la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la vida política, económica y pública.

En particular, el ODS 5 establece una acción concreta como es la de aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas a todos los niveles.

Todo ello sin olvidar el marco básico regulatorio del empleo público, constituido básicamente por el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP) y el Real Decreto Legislativo 2/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el Texto Refundido del Estatuto de los Trabajadores (TRET).

Asimismo, la igualdad entre mujeres y hombres forma parte de los objetivos de la Unión Europea, El principio de la igualdad de retribución entre hombres y mujeres para un mismo trabajo está consagrado en los Tratados desde 1957 [actualmente queda contemplado en el artículo 157 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE)]. El artículo 153 del TFUE permite a la Unión actuar en el ámbito más amplio de la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, y, dentro de este marco, el artículo 157 del TFUE autoriza la acción positiva para empoderar a las mujeres. Además, el artículo 19 del TFUE contempla la posibilidad de adoptar legislación para luchar contra todas las formas de discriminación, también por motivos de sexo¹.

Debemos recordar también cómo la actividad de la administración puede impulsar la igualdad desde su ámbito de gestión, como, por ejemplo, en la contratación pública mediante el establecimiento de cláusulas sociales y condiciones especiales de ejecución vinculadas a la igualdad, tal y como permite la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público (LCSP)² y otras normativas como el Real Decreto 901/2020, de 13 de octubre, por el que se regulan los planes de igualdad y su registro y se modifica el Real Decreto 713/2010, de 28 de mayo, sobre registro y depósito de convenios y acuerdos colectivos de trabajo, cuya entrada en vigor se ha producido en marzo de 2021.

A pesar de lo avanzado la cita Covid el Informe de la ONU sobre las repercusiones de la Covid-19 en las mujeres y las niñas ofrece datos muy desalentadores y que exigen una rápida reacción. Porque a medida que se han ido desplomando los mercados y cerrando las empresas, han ido desapareciendo millones de puestos de trabajo de mujeres. Y al tiempo que pierden sus empleos remunerados, el trabajo de cuidados no remunerado de las mujeres ha aumentado de forma exponencial debido al cierre de las escuelas y la mayor necesidad que tienen ahora las personas mayores. El teletrabajo ha supuesto también una piedra más en la mochila de la desigualdad, no porque el sistema lo provoque, sino porque los viejos roles sociales y la falta de corresponsabilidad conducen a ese resultado no deseado. Este conjunto está produciendo graves impactos en los derechos y oportunidades de las mujeres. Según un reciente estudio de una conocida empresa de recursos humanos, la contratación de mujeres en España en el año 2020 cayó un 29%, y el volumen de contratos firmados por mujeres fue de media un 25,8% inferior que el de los hombres.

Porque, a pesar de las múltiples diferencias que existen entre el sector público y el privado, comenzando por la diferencia en el acceso, los problemas más frecuentes con los que

¹ <http://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/59/la-igualdad-entre-hombres-y-mujeres>

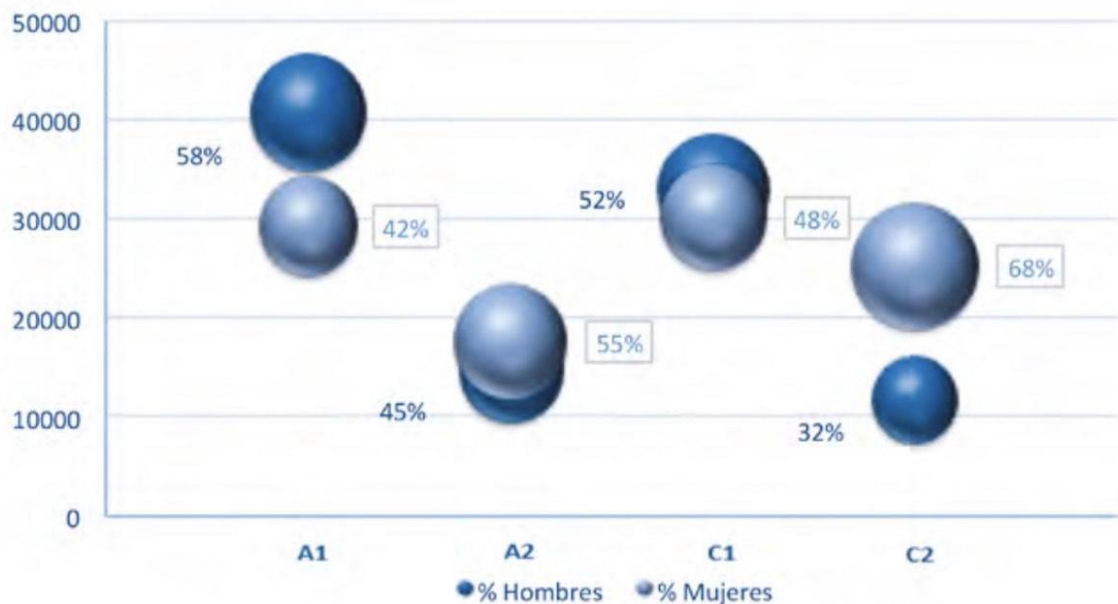
² Sin perjuicio de otras medidas como el establecimiento como prohibición de contratar, en el caso de empresas de más de 250 trabajadores, no cumplir con la obligación de contar con un plan de igualdad conforme a lo dispuesto en el artículo 45 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad de mujeres y hombres.

se encuentran las mujeres que trabajan en el sector público, son coincidentes: brecha salarial, conciliación, acoso, falta de respeto, dificultades para la promoción profesional, para ejercer el liderazgo. En abstracto podríamos decir que nada de esto debería suceder, partiendo del acceso a través de procesos selectivos marcados por los principios de igualdad, mérito y capacidad, y bajo la norma de que ante idéntico puesto de trabajo hay idéntica retribución, pero la discriminación y la brecha salarial también están presentes en el sector público, pero como examinaremos no es así.

2.- LA DESIGUALDAD EN EL SECTOR PÚBLICO: HABLAN LOS DATOS

2.1.- La presencia de la mujer en la administración pública en datos

La información que ofrece el Ministerio de Política Territorial y Función Pública a través del Boletín de empleo apunta a que de los 2.598.481 empleados públicos que hay en España (el 12,97% de la población activa), el 56,76% son mujeres, es decir, que existen en España 1.475.009 empleadas públicas, que se distribuyen por grupos de función según la siguiente proporción:



Número y porcentaje (tamaño de la burbuja) de hombres y mujeres por grupo

Fuente: Boletín n° 88, marzo 2021 Astic

En relación con determinados ámbitos de la actividad pública pueden destacarse algunos datos:

- En Sanidad, Enseñanza (docencia no universitaria) y Justicia donde al menos 7 de cada 10 efectivos son mujeres.

- Las Fuerzas de Seguridad, (con 1 de cada 10 empleados) y Centros Penitenciarios de la Administración General del Estado (con 3 de cada 10) están en el polo opuesto (en la policía nacional, las mujeres ocupan sólo el 7,2% de los puestos de Comisaria principal y el 9,8% de Comisaria).

- Más del 70% de los directivos en empresas estatales españolas son hombres. De las 109 de las que se ha podido establecer sus directivos, sólo siete se encontraban en igualdad y en otras siete las mujeres eran mayoría.

En el ámbito del poder judicial y a pesar de que los datos reflejan que las mujeres son el 54% del Poder judicial, y que cada año las nuevas promociones reciben una incorporación masiva de mujeres, dichos datos no se reflejan en la presencia de éstas en los órganos más prestigiosos, como lo demuestran los siguientes datos (buscar fuente):

- Tribunal Supremo: 14 mujeres (18,1%) frente a 61 hombres (79,2%)
- Audiencia Nacional: 1 mujer frente a 3 hombres
- Audiencias Provinciales: 10 mujeres frente a 50 hombres
- Tribunales Superiores de Justicia: solo 2 de los 17 tribunales se encuentra presidido por una mujer (11,8%), frente a 15 hombres (88,2%)

Sin embargo, en los puestos correspondientes a los Juzgados de 1ª instancia e instrucción nos encontramos con un 66,6% presencia de mujeres, lo que evidencia que las dificultades no se presentan en el acceso, sino en la promoción profesional a los puestos de mayor nivel y categoría.

El Pleno del Consejo General del Poder Judicial aprobaba el 30 de enero de 2020 el II Plan de Igualdad de la Carrera Judicial, que ha sido elaborado por la Comisión de Seguimiento del Plan de Igualdad³. En el apartado dedicado al acceso a la Carrera Judicial por el turno libre de oposición, el texto señala que el 71,2 por ciento de los 188 nuevos jueces y juezas que ingresaron en 2018 eran mujeres, confirmando así la tendencia registrada en años anteriores (53,2 por ciento en 2017 y el 64,1 por ciento en 2016).

En cuanto al Tribunal Supremo, donde hay 16 mujeres y 61 hombres, el Plan reconoce avances “como la entrada de mujeres en todas y cada una de las Salas del Tribunal Supremo por primera vez en la historia, en particular en su Sala Segunda, que ha pasado de no contar con ninguna mujer en 200 años a contar con tres mujeres a día de hoy; o el haberse alcanzado, también por primera vez en la historia, la paridad entre mujeres y hombres en una de las Salas del Tribunal Supremo (Sala Cuarta)”. Apenas hay que remontarse en el tiempo para localizar otro hito, la primera mujer presidenta de Sala en el Tribunal Supremo, año 2020.

Del mismo modo, los datos tampoco reflejan una igualdad en el ámbito de la ciencia, donde, según la UNESCO, tan sólo un 28% mujeres son investigadoras científicas.

³ <http://www.mujeresjuezas.es/2020/02/04/celebramos-la-aprobacion-del-ii-plan-de-igualdad-de-la-carrera-judicial-aqui-esta-el-texto-de-sus-objetivos-y-ejes-de-actuacion/>

Especialmente en el ámbito STEM, en la UE un 21,5 % de los trabajadores del sector digital son mujeres, y se encuentran otros datos relevantes:

- Solo el 9 % son desarrolladoras o programadoras y tan solo el 19 % de las empresas del sector TIC tienen entre su personal directivo a mujeres.
- Solo un 1,2 % de las mujeres europeas, frente al 6,9 % de los hombres, se gradúa en estudios dentro del ámbito de las TIC. Una vez iniciados los estudios, son muchas más mujeres que hombres, las que abandonan el sector a los pocos años de haber empezado a trabajar.
- En España, el 3% de las mujeres tituladas en estudios superiores lo son en estudios considerados tecnológicos.
- En el ámbito de las administraciones públicas se observa menor presencia de las mujeres en las áreas y departamentos tecnológicos y además, realizan tareas con menos nivel de competencia digital.

En este caso, en particular, si miramos hacia atrás, observamos que no fue siempre así, tal como recoge el informe final del Estudio de las Mujeres en la Era Digital de la UE, el porcentaje de mujeres en este campo era el mismo que en otras áreas en los años 70, pero mientras en las demás ha tendido al 50%, en cambio, en el ámbito de las tecnologías de la información, llegó a su tope a mediados de los 80, y desde entonces no ha dejado de disminuir.

Esta cuestión adquiere especial relevancia por cuanto el desarrollo de la tecnología está monopolizando el futuro y resulta necesario corregir los sesgos que, en materia de género, se producen mediante el recurso a las técnicas de inteligencia artificial. Porque dichos sesgos son, en muchos casos, heredados del ser humano, de los patrones de reconocimiento impuestos, de la programación en la recolección de los datos, por lo que es necesario articular vías para evitar que la inteligencia artificial aprenda nuestros prejuicios y una de ellas es contar con un mayor número de mujeres en las tareas STEM.

2.2.- La brecha salarial: menos profunda que en el sector privado, pero brecha

En materia de conciliación en el ámbito judicial, según los datos del último Plan de Igualdad, durante el periodo 2013-2019 el 97,3 por ciento de las excedencias por cuidado de hijos/as menores de edad o por cuidado de familiares dependientes, el 90,5 por ciento de las reducciones de jornada por este mismo motivo y el 66,7 por ciento de las licencias extraordinarias retribuidas de 15 días para atender necesidades urgentes de conciliación de la vida personal, familiar y profesional fueron concedidas a mujeres.

Y es ahí precisamente, donde entra la brecha salarial, sutil, indirecta, pero brecha al fin y al cabo. En el caso de la Administración General del Estado, el III Plan para la igualdad de género en la Administración General del Estado publicado el pasado 29 de diciembre de 2020, concluye que los hombres tendrán un salario medio por hora de 20,06€ y las mujeres de 18,43€.

Pero también existe la brecha salarial indirecta. Por un lado, como consecuencia de la existencia de puestos de trabajo claramente sectorizados por género, feminizados, los relativos

al cuidado de las personas y a su bienestar, y masculinizados, los puestos técnicos de prestigio tradicional, abogados, ingenieros, etc., donde se observa un mayor nivel retributivo. Diferencia salarial que también se produce porque son las mujeres, en su mayoría, las que se acogen a reducción de jornada y permisos, para el cuidado de niños y mayores, con el peso que para su promoción profesional adquiere esta circunstancia.

En cuanto al tema salarial, también se encuentra presente de un modo destacado en las mujeres en el ámbito de la tecnología digital, de media, las mujeres ganan un 18,9 % menos que los hombres, si bien no circunscrito al ámbito del sector público.

2.3.- La importancia del lenguaje para visibilizar y comprender

El lenguaje importa, por una parte, por la visibilidad que aporta a la existencia de mujeres en determinados puestos. Como sucede con la utilización del término presidenta, rechazado por inapropiado, y por no tener la suficiente valía, cuando como nos recuerda el Diccionario Panhispánico de dudas: “Aunque “presidente puede usarse como común en cuanto al género (el/la presidente), es preferible hoy usar el femenino “presidenta”, documentado en español desde el siglo XV y registrado en el diccionario académico desde 1803.” Sin embargo, más de doscientos años después seguimos rechazando su utilización.

Y el lenguaje importa desde el punto de vista de la necesidad de conocer términos y conceptos de situaciones, realidades y escenarios que son punto común para muchas profesionales del sector público, pero que no siempre identifican, como ejemplo:

- **Manterumping:** cuando una mujer es continuamente interrumpida por un hombre;
- **Mainsplaning:** cuando un hombre explica ideas a las mujeres dando por sentado que no las saben
- **Bropropriating:** cuando un hombre se apropia de la idea de una mujer.
- **Techo de cristal (Glass Ceiling):** cuando una mujer, a pesar de su cualificación y competencia, no consigue avanzar en base a prejuicios de género
- **Techo de diamante:** que impide que a las mujeres se las valore por criterios estrictamente profesionales (Amelia Valcárcel)
- **Suelo pegajoso (sticky floor):** en referencia a las tareas tradicionales encomendadas a la mujer que le impiden despegar en su ámbito profesional.
- **Acantilado de cristal (glass cliff):** cuando se encomienda el liderazgo a las mujeres ante situaciones de crisis y complejas por la elevada posibilidad de fracaso. Si bien en este caso también tiene la dimensión de que las mujeres tienen mayor probabilidad de éxito por estar acostumbradas a tener que superar más dificultades que los hombres.

3.- PLANES DE IGUALDAD: UNA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA PARA LA IGUALDAD REAL

De todas las estrategias dirigidas a alcanzar la igualdad real existe una que, por su definición, contenido y marco obligacional se presenta como la más completa, estamos hablando de los Planes de Igualdad. Planes que establecerán los objetivos a alcanzar en materia de promoción de la igualdad de trato y oportunidades en el empleo público, así como las estrategias o medidas a adoptar para su consecución En el sector privado y sin perjuicio de la obligación de las empresas de respetar la igualdad de trato y oportunidades en el ámbito laboral, se contempla el deber de elaborar un plan de igualdad en función del umbral de trabajadores que tengan (obligatorio para las empresas de más de 50 trabajadores y en aquellas obligadas por convenio colectivo, según el Real Decreto-ley 6/2019, de 1 de marzo). Recientemente, se ha dado un paso más en la materia, con la concreción de la elaboración de los planes y su registro a través del Real Decreto-ley 901/2020, de 13 de octubre, anteriormente citado.

En el caso de las administraciones públicas, esta obligación genérica se recoge en el artículo 64 LOI, que recoge el mandato al Gobierno para la aprobación, al inicio de cada legislatura, de un Plan para la Igualdad entre mujeres y hombres en la Administración General del Estado (AGE) y en los organismos públicos vinculados o dependientes de ella.

Por Resolución de 29 de diciembre de 2020, de la Secretaría General de Función Pública, se publicaba el Acuerdo de Consejo de Ministros de 9 de diciembre de 2020, por el que se aprueba el III Plan para la igualdad de género en la Administración General del Estado y en los Organismos Públicos vinculados o dependientes de ella⁴, instrumento de referencia en el sector público en este momento, por su actualidad.

En el mismo se contemplan seis ejes de actuación, es donde se desarrollan 68 medidas de carácter transversal, que resumidamente se desgranar a continuación:

Eje 1. Medidas instrumentales para una transformación organizativa.

Entre las medidas cabe destacar:

- La realización de estudios y boletines informativos con perspectiva de género.
- El fortalecimiento de la red de las Unidades de Igualdad y su coordinación.
- La inclusión efectiva de la perspectiva de género en la producción normativa a través de informes de impacto de género idóneos.
- El desarrollo de un Protocolo contra el Acoso sexual y el Acoso por razón de sexo que haga de la AGE un espacio libre de violencia de género en el ámbito laboral.

Eje 2. Sensibilización, formación y capacitación.

⁴ Con anterioridad, la aprobación de los Planes de Igualdad en la AGE: el primero, por Resolución de 20 de mayo de 2011 de la Secretaría de Estado para la Función Pública (BOE 1 de junio); y, el segundo, por Resolución de 26 de noviembre de 2015 de la Secretaría de Estado de Administraciones Públicas (BOE 10 de diciembre).

En este eje el Plan contempla:

- El diseño de un Plan Integral de formación en igualdad y el desarrollo de herramientas metodológicas para su total expansión.
- Continuar con la sensibilización en el personal de la AGE.

Eje 3. Condiciones de trabajo y desarrollo profesional.

Tiene como fin captar y retener talento femenino, promoviendo el desarrollo de la carrera profesional de las mujeres, creando las condiciones que faciliten el logro de la eliminación de la brecha retributiva de género presente en la AGE.

Eje 4. Corresponsabilidad y conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

Pretende avanzar en la materia ya iniciada en planes anteriores, apostando por la corresponsabilidad. Se incluyen medidas para fomentar la formación y el acceso a promoción interna y para reequilibrar situaciones desfavorables como las excedencias por agrupación familiar o los permisos para personas con familiares a cargo.

Eje 5. Violencia contra las mujeres.

En este plano encontramos un conjunto de medidas de gran potencia para erradicar esta lacra social, mediante la formación y sensibilización, así como la elaboración de directrices y medidas para apoyar y proteger a la víctima.

Eje 6. Interseccionalidad y situaciones de especial protección.

Pretende incorporar, por primera vez, una propuesta de actuación frente a diferentes formas de desigualdad o discriminación contra las mujeres que pudiese darse en el seno de la AGE, exhibiendo el carácter innovador y avanzado de este Plan. Entre otros aspectos se incluye dentro de los diagnósticos comparados y medidas relacionadas con incapacidad, todo tipo de discriminación y atención a la diversidad sexual.

Los planes de igualdad permiten actuar en una doble dimensión, externa e interna, y en esta última, la interna, resulta clave el reforzamiento de la capacitación y formación en liderazgo, en habilidades directivas, el recurso a programas de mentoring, que permitan desterrar patologías crónicas como el “síndrome de la impostora”, medidas que deben articularse en el marco de los planes de igualdad, pero también en los planes de formación y aprendizaje.

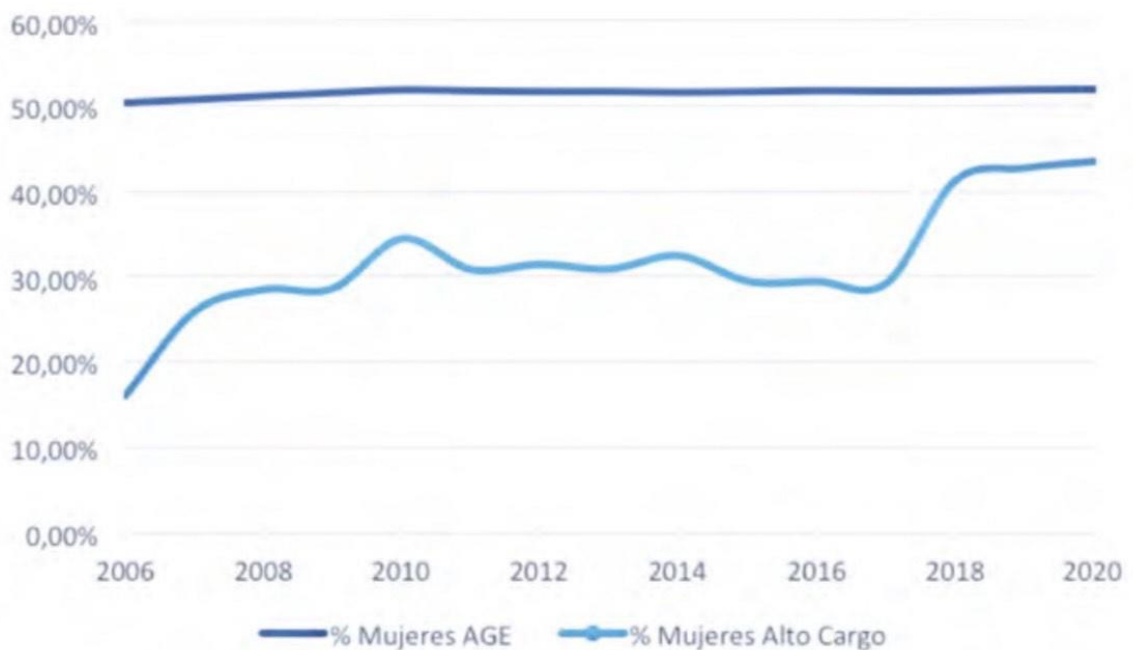
4.- LA DIRECCIÓN PÚBLICA PROFESIONAL COMO EJE DE IGUALDAD

4.1.- La inexistente dirección pública profesional y la brecha de género

A pesar del artículo 103 de la Constitución establece el acceso al empleo público sobre la base de los principios de mérito y capacidad y así se ve refrendada en las normas de aplicación a los correspondientes procesos selectivos, el acceso a los niveles directivos y predirectivos no se ajustan en idéntica medida, dada su provisión, en muchos casos por libre designación, con escasa vinculación a los méritos profesionales, adscripciones provisionales y

comisiones de servicios, entre otras formas de previsión, que abren la puerta a la desigualdad, en cuanto no siempre se toman en consideración criterios objetivos y profesionales.

De la información recogida en el III Plan de Igualdad de la AGE, tal y como se puede observar en el siguiente gráfico, en los últimos años se observa una tendencia al alza en desempeño por las mujeres de puestos calificados como altos cargos, tendencia que, no obstante, habría que analizar de forma desagregada en atención a las ramas de gestión, pues en gran medida, la presencia de mujeres en los denominados altos cargos (de conformidad con la Ley 3/2015, de 30 de marzo, Reguladora del ejercicio del alto cargo, se concentran en las áreas de los cuidados a las personas, igualdad, etc., dejando los puestos “de poder”, a altos cargos hombres.



Porcentaje de mujeres Alto Cargo VS mujeres AGE.

Fuente: Boletín nº 88, marzo 2021 Astic

Y ello, a pesar de que la aprobación del EBEP en el año 2007 abrió un horizonte de esperanza en cuanto a la configuración de la dirección pública profesional al contemplar en su artículo 13 la posibilidad tanto de que el gobierno del Estado como los órganos de gobierno de las comunidades autónomas estableciesen, en desarrollo del propio EBEP, el régimen jurídico específico del personal directivo así como los criterios para determinar su condición, y atribuyendo la condición de personal directivo a aquél que desarrolla funciones directivas profesionales en las Administraciones Públicas, definidas como tales en las normas específicas de cada Administración, así como una serie de reglas en cuanto a su designación y evaluación.

Sin embargo, a pesar del tiempo transcurrido desde la aprobación del EBEP el desarrollo de una dirección pública profesional sigue siendo una tarea pendiente, encontrando

únicamente algunos desarrollos autonómicos, y, en el ámbito local la creación de una categoría que podríamos calificar de híbrida entre la dirección pública profesional y la política tras la reforma de 2003, y la introducción en el artículo 130 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de Bases de Régimen Local, de una clasificación de órganos directivos⁵. Sin perjuicio de ello, al cierre del presente artículo se ha presentado el Anteproyecto de Ley de Función Pública de Andalucía que, entre otras cuestiones, tiene por objeto la regulación del estatuto del directivo público y se ha anunciado la inclusión de la figura en la futura ley de función pública de la administración general del estado.

La ausencia de publicidad de las convocatorias en muchos casos las convierte en cotos cerrados para el acceso de unos pocos, la deliberada ambigüedad en los procedimientos de provisión, la falta de exigencia de requisitos vinculados al ejercicio de las funciones directivas, tanto en su dimensión de formación, como de experiencia y competencias directivas y la excesiva vinculación política son algunos de los obstáculos que debe salvar un sistema de dirección pública profesional de verdad⁶.

Por ello la afirmación de la igualdad pura en el ámbito del sector público es errónea, en cuanto si bien en determinados procesos se cumplen los principios de mérito, igualdad y capacidad, y es precisamente ahí donde las mujeres obtienen resultados similares a los de los hombres, en otros casos, como sucede con la utilización del procedimiento de libre designación, se produce un desequilibrio claro a favor de los hombres. Por ejemplo, en la Comunidad Autónoma de Andalucía donde el 64% son mujeres y 36% son hombres: sólo el 28,73% de esas mujeres ocupan cargos directivos medios, mientras que el porcentaje del total de hombres es del 40,74%.

4.2.- El liderazgo femenino en la transformación de la administración pública: las soft skills

El momento de transformación que está experimentando la sociedad en su conjunto y el sector público en particular nos sitúa ante escenarios inéditos, que son, por una parte, el producto del nuevo marco jurídico aplicable al conjunto de las Administraciones Públicas, y más allá de ello, con sus conceptos y aplicaciones prácticas, con la mejora continua que suponen las dinámicas de innovación, abriendo puertas y ventanas en las organizaciones, dando entrada a la participación ciudadana. Y, por otra parte, fruto de la propia evolución de la sociedad, acostumbrada al manejo de las nuevas tecnologías en su vida cotidiana y demandante de un nuevo modelo de administración, abierta, proactiva, transparente y participativa.

Para responder a esta situación, cada vez resulta más evidente la necesidad de complementar los perfiles TIC, ya apuntados, con otras capacidades relacionadas con la creatividad, la reflexión y el espíritu crítico que acompañen los procesos de digitalización de las administraciones y en los que deben representar un papel destacado las mujeres que forman

⁵ Y sin perjuicio de algunas regulaciones autonómicas que contemplan esta figura, como sucede con la Ley 2/2016, de 7 de abril, de Instituciones Locales de Euskadi

⁶ Datos obtenidos de la encuesta realizada por la Asociación de Dirección Pública Profesional a sus asociados para determinar los elementos clave del sistema de dirección pública profesional
<https://asociaciondireccionpublicaprofesional.blogspot.com/2020/01/la-adpp-identifica-los-elementos-clave.htm>

parte del sector público, y que se vertebran en torno al concepto de las soft skills. En este contexto, las formas de liderazgo deben destacar valores y competencias que incentiven estas aptitudes en todos los grupos de empleados públicos, pero fundamentalmente en aquellos grupos que van a sufrir de manera más clara los efectos de la digitalización, y en este contexto debe ponerse de relieve la mayor presencia de la mujer en los puestos auxiliares y, en consecuencia, la futura mayor demanda de perfiles profesionales cualificados en las administraciones públicas.

Y en este proceso es donde cobra especial importancia la configuración del liderazgo femenino como liderazgo transformador en la dirección pública profesional. Entre las características que destacan en el liderazgo femenino, de conformidad con algunas investigaciones, pueden apuntarse el trabajo en redes, trabajo en equipo y búsqueda de consenso, lo que determina un ambiente laboral más favorable. Según la abundante literatura existente pueden sistematizarse las principales barreras con que se encuentran las mujeres que aspiran a niveles directivos se mantienen, principalmente en tres áreas: cultura de las organizaciones, roles tradicionales y responsabilidades domésticas. Las medidas que pueden adoptarse para superar dichos obstáculos se refieren a la compatibilidad entre la vida personal y familiar y la carrera directiva, al logro de la promoción profesional y a las acciones específicas que pueden realizar las empresas¹.

Porque frente a modelos tradicionales de liderazgo, basados en gran medida en la jerarquía, en la demostración del poder y en la competitividad y un alto nivel de control, las nuevas dinámicas relacionales, las nuevas tecnologías y la cada vez mayor importancia de nociones como la inteligencia colectiva y la inteligencia emocional, han ido dando paso a la aparición de un nuevo modelo de liderazgo más asociado a las soft skills, a las conocidas como competencias blandas, un ámbito que encaja perfectamente en el modelo de liderazgo femenino, para la gestión de equipos, resolución de conflictos y una buena comunicación.

5.- LA ESTRATEGIA DE TEJER REDES: LA ASOCIACIÓN DE MUJERES EN EL SECTOR PÚBLICO

Como veíamos, las mujeres alcanzan prácticamente un millón y medio de personas al servicio de la gestión pública, por lo que, ante la constatada necesidad de reforzar las medidas, procedimientos y estrategias para la igualdad, resultaba preciso tejer redes entre ellas para sumar. Para ello nace la Asociación de Mujeres en el Sector Público, como una iniciativa que pretende unir a todas las mujeres empleadas públicas, con el objetivo de dar mayor visibilidad al talento y al trabajo que desarrollan. Porque en estos tiempos de cambio y de transformación del sector público, la aportación de las mujeres es fundamental para cambiar los modelos de gestión y conseguir la modernización de las administraciones públicas.

Desde la Asociación se pretende mantener y favorecer la posición de la mujer como empleada pública así como la defensa de los intereses que le son propios, promover una mayor visibilidad del papel de las profesionales del sector público, fomentar la igualdad en el acceso y en el ejercicio de los puestos de responsabilidad, dirección y gestión del sector público, así como promover medidas a favor de la conciliación familiar y personal y promover la presencia paritaria de la mujer en los foros y espacios de reflexión y debate, jornadas y conferencias,

comisiones, y realizar estudios, investigaciones y proyectos empresariales que contribuyan a la mejor de la situación de las mujeres en la AAPP, entre otras medidas.

Porque es preciso abordar un cambio en la cultura organizativa que permita visibilizar el trabajo de las mujeres, ya que la administración no puede permitirse desperdiciar la mitad de su talento. Para ello, se abordan distintas líneas de trabajo. Por una parte, la ya mencionada, de promocionar la igualdad en los puestos directivos y predirectivos, con un nuevo estilo de liderazgo, llevando a cabo un estudio que nos permita la radiografía de la situación en el sector público.

Y también promoviendo la presencia de mujeres profesionales en foros, congresos, y comités de expertos, en los que en muchos casos la presencia de la mujer, cuando está, es puramente testimonial, con acciones, como la reciente del Ministerio de Exteriores negándose a enviar representación a este tipo de eventos cuando no haya participación femenina. Por otra, muy importante, fomentando medidas de conciliación personal y familiar, pero no sólo para que puedan acogerse a ellas, sino también para que acogerse a ellas no lastre su carrera profesional.

6.- CONCLUSIÓN: NO ES LA LEY, ES LA EDUCACIÓN

Decía la jueza estadounidense Ruth BADER GINSBURG que "Las mujeres pertenecen a todos los lugares donde se toman decisiones. No debería ser que las mujeres sean la excepción", porque la presencia de las mujeres en todos los niveles, también en el poder, ayudará a derribar barreras. Por eso, la primera propuesta es precisamente, actuar con las mujeres como líderes, con igual representación y poder de decisión, en la línea de la reivindicación de la jueza GINSBURG.

Propuestas que requieren el refuerzo de la corresponsabilidad, porque una de las tareas pendientes a nivel social se encuentra en garantizar la corresponsabilidad, y es deber de la administración pública, poner los medios para que sea efectiva. Una vez más, los datos son suficientemente elocuentes, pues según datos de 2015 del INE (Instituto Nacional de Estadística), los hombres con hijos y pareja que trabajan dedican 20,8 horas de media a la semana a realizar actividades de trabajo no remunerado, frente a las 37,5 horas de las mujeres en igual situación. Sobre la situación en el hogar y su impacto en el desempeño profesional ha venido a impactar claramente la crisis sanitaria generada por la Covid-19, y su vinculación con la generalización del modelo organizativo del teletrabajo. La implantación del teletrabajo en las administraciones públicas está en el debate desde hace tiempo, y como reivindicación ha estado muchas veces asociada a la conciliación, y no al cumplimiento en sí de objetivos de la organización.

Ante esta situación, la Asociación de Mujeres en el Sector Público⁷ puso en marcha la realización de una encuesta en plena pandemia, entre cuyas conclusiones puede destacarse que, en general, el teletrabajo ha tenido una muy buena acogida entre todos los perfiles, y a la

⁷ Se pidió la colaboración desde redes sociales y la respuesta fue abrumadora. En solo una semana se recogieron 1.134 respuestas. Pero esta acogida ha sido mucho mayor entre las mujeres, ya que han contestado en total un 89,8% de mujeres, lo que ya nos indica que es una preocupación mayor para ellas

mayoría le gustaría poder seguir teletrabajando en el futuro, pero resulta muy reveladora la diferente motivación entre hombres y mujeres. En el caso de los hombres, porque consideran que con ese modelo organizativo son más productivos, en el caso de las mujeres porque les permite conciliar mejor. En el momento de la encuesta no existía marco básico regulatorio, laguna que ha sido cubierta por el Real Decreto-ley 29/2020, de 29 de septiembre, de medidas urgentes en materia de teletrabajo en las Administraciones Públicas y de recursos humanos en el Sistema Nacional de Salud para hacer frente a la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19⁸.

Pero, sin duda, la mejor de las propuestas, la mejor de las estrategias para alcanzar la igualdad real, es la educación, en igualdad, en corresponsabilidad, sentando las bases para el respeto a los derechos de todas las personas, con independencia de su género, raza, religión o ideología. Porque la educación condiciona claramente las decisiones de futuro, los roles en la sociedad y el desempeño profesional. Se trata de un tema que tiene que ver poco con el género y mucho con la cultura, como se puede ver en el ámbito stem, pues es la visión social y cultural la que ha convertido los ordenadores en un juguete para niños (en masculino), tal y como relatan MARGOLIS y FISHER, en su obra *Unlocking the Clubhouse*.

Porque la igualdad de género y los derechos de las mujeres son esenciales para superar juntos esta pandemia, para recuperarnos más rápidamente y para construir un futuro mejor para todos, para la sociedad en su conjunto, tal y como dice António GUTERRES, Secretario General de la ONU, resulta necesario seguir sumando esfuerzos para alcanzar la igualdad real.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN MUJERES EN EL SECTOR PÚBLICO. BLOG:

COUTO MARÍA, Bárbara. “Resultados de la encuesta sobre el impacto del teletrabajo en las mujeres”, 2020.

<https://mujeresenelsectorpublico.com/resultados-de-la-encuesta-sobre-el-impacto-del-teletrabajo-en-las-mujeres/>

IGLESIAS, Virtudes y MADRID, Pilar. “Plan para la Igualdad de género en la AGE”, 2021

<https://mujeresenelsectorpublico.com/plan-para-la-igualdad-de-genero-en-la-age/>

LANGA REYES, M^a Jesús. “Efecto Pigmalión, otros efectos y síntomas que se pueden dar en las mujeres del sector público”, 2020

<https://mujeresenelsectorpublico.com/efecto-pigmalion-otros-efectos-y-sintomas-que-se-pueden-dar-en-las-mujeres-del-sector-publico/>

⁸ Al cierre del presente trabajo se encuentra en período de consulta pública previa por el Ministerio de Política Territorial y Función Pública el Proyecto de Real Decreto por el que se regula el teletrabajo en la Administración General del Estado.

MARTÍNEZ, Sonia. “Términos para la igualdad”, 2021
<https://mujeresenelsectorpúblico.com/terminos-para-la-igualdad/>

RUIZ FLOREZ, C. “Brecha digital de género... también en el sector público”, 2019
<https://mujeresenelsectorpúblico.com/brecha-de-genero-digital-tambien-en-el-sector-publico/>

SÁNCHEZ ZAPATA, Paz. “Mujeres, Innovación y Liderazgo”, 2021
<https://mujeresenelsectorpúblico.com/mujeres-innovacion-y-liderazgo/>

SANZ CÓRDOBA, Sonia. “Hacia un liderazgo femenino en las transformaciones del sector público”. Blog Asociación Mujeres en el Sector Público, 2019
<https://mujeresenelsectorpúblico.com/hacia-un-liderazgo-femenino-en-las-transformaciones-del-sector-publico/>

BARBERÁ, Ester; SARRIÓ, Maite.; RAMOS, Amparo. (Coord.) 2000 «Mujeres directivas: promoción profesional en España y en el Reino Unido». Institut Universitari d'estudis de la Dona Universitat de València Valencia,
http://www.mitramiss.gob.es/es/publica/pub_electronicas/destacadas/revista/numeros/40/Recens05.pdf

CAMPOS ACUÑA, Concepción. “Liderazgo femenino en la dirección pública profesional: una ecuación win-win”, en Especial Directivos, Hacia una Dirección Pública Profesional, Wolters Kluwer, 2020

CÓPPULO, Silvia. “Cómo liderar presencialmente y en remoto a raíz de la crisis de la Covid-19. Comunicación, gestión del cambio y transformación de competencias realizado”, Observatorio del Liderazgo en la Empresa y UPF Barcelona School of Management, 2021

DE LA PLAZA, María y PORRAS, Ana. “Situación de las Mujeres en el Sector Público, con referencia a las TIC”. Boletic, nº 88, marzo 2021

MARGOLIS, Jane y FISHER, Alan. Unlocking the Clubhouse, 2003

OTROS DOCUMENTOS CONSULTADOS

ONU. Informe de políticas: las repercusiones de la COVID-19 en las mujeres y en las niñas, 2020

III Plan de Igualdad de la Administración General del Estado, 2021

II Plan de Igualdad de la Carrera Judicial, Consejo General del Poder Judicial, 2020