eman ta zabal zazu

Universidad del País Vasco
Euskal Herriko Unibertsitatea

GENERO-IKUSPEGIA INTEGRATZEN DUTEN ENPRESEN ZUZENDARITZA- ETA ADMINISTRAZIO-KASUAK: CAIXABANK ETA ACCENTURE

Egileak
Eva Velasco Balmaseda (koord.)
Izaskun Larrieta Rubín de Celis
Galder Guenaga Garay
Goizalde Hernando Saratxaga
Valeriano Sánchez Famoso
Unai Tamayo Orbegozo

EUSKARA, KULTURA ETA NAZIOARTEKOTZEAREN ARLOKO ERREKTOREORDETZA

Argitalpen honek UPV/EHUko Euskara, Kultura eta Nazioartekotzearen arloko Errektoreordetzaren laguntza izan du

ISSN 2603-8900

GENERO-IKUSPEGIA INTEGRATZEN DUTEN ENPRESEN ZUZENDARITZA ETA ADMINISTRAZIO-KASUAK: CAIXABANK ETA ACCENTURE

Eva Velasco Balmaseda (koord.)
Izaskun Larrieta Rubín de Celis
Galder Guenaga Garay
Goizalde Hernando Saratxaga
Valeriano Sánchez Famoso
Unai Tamayo Orbegozo

AURKIBIDEA

1. SARRERA

    1.1. Obraren testuingurua

    1.2. Enpresa-kasuen edukiak

2. CAIXABANK: LIDERGO HUMANISTA, ONDARE ETA ARRAKASTA-FORMULA GISA

    2.1. CaixaBank: kalitatean eta konfiantzan oinarritutako konpromiso soziala.

    2.2. Aniztasuna garatzea, aukera-berdintasuna eta talentua lidergoa bultzatzeko palanka gisa.

    2.3. Lidergoa eta taldeen kudeaketa: zeharkakotasuna, eskuzabaltasuna eta ausardia.

    2.4. Ondorioak eta etorkizunerako erronkak CaixaBanken

3. CAIXABANK KASUAREN OHAR PEDAGOGIKOAK ETA EZTABAIDARAKO GAIAK

4. ACCENTURE: ENPRESAREN JARDUNA EMAKUMEEN TALENTUAREN TRAZABILITATEARI LOTUTA

    4.1 Accenture: berrikuntza eta talentua bezeroen beharren zerbitzura.

    4.2 Genero-berdintasuna lehentasun estrategiko gisa.

    4.3 Aholkularitzaren munduan kontu handi bat kudeatzea: bezeroentzako orientazioa eta langileen inplikazioa arrakastaren oinarri gisa.

    4.4 Ondorioak eta etorkizunerako aukerak Accenturen.

5. ACCENTURE KASUAREN OHAR PEDAGOGIKOAK ETA EZTABAIDARAKO GAIAK

1. SARRERA

Eva Velasco Balmaseda

1.1. Obraren testuingurua

Genero-ikuspegia integratzen duten enpresen zuzendaritza- eta administrazio-kasuak eskuliburu honek unibertsitate eta negozio-eskoletako irakasle eta ikasleen eskura jartzen ditu enpresa kasu batzuk, non protagonista nagusiak emakume zuzendariak baitira, eta, gainera, enpresa-munduan emakumeek aurre egin beharreko oztopo bereziak nabarmentzen baitira, bai eta horiei aurre egiteko erabiltzen diren formulak ere. Kasu horien bidez, emakumeek enpresen zuzendaritzan eta kudeaketan eta lidergo-rolak beren gain hartzean betetzen duten eginkizuna eta lana bistaratu nahi da. Era berean, helburua da irakasleak eta ikasleak, oro har, sentsibilizatzea enpresentzat emakumeen eta gizonen arteko berdintasun eraginkorra sustatzeak, enpresa-eraginkortasunaren eragile gisa berdintasun hori zailtzen duten oztopoei aurre egiteak, eta emakumeek beren lanbide-ibilbidean aurre egin behar dieten oztopoak identifikatzeak duen garrantzi estrategikoari buruz. Hala, eskuliburu honetan proposatzen diren kasuek aukera ematen dute gaur egun enpresen zuzendaritzarako eta kudeaketarako garrantzitsuak diren hainbat gaitasun lantzeko, bai eta emakumeen eta gizonen arteko berdintasuna sustatzeko gaitasun espezifikoak lantzeko ere.

Aipatzekoa da ikasgeletan erabiltzen diren kasu praktikoen edo enpresa-kasuen eskuliburu gehienek gizonak dituztela aktore nagusi, bai zuzendariak, bai ekintzaileak. Adibidez, *Harvard Business Review* aldizkarian 2016an argitaratutako ikerketa baten arabera, negozio-eskola onenetako kasuen % 11k soilik zuten emakumezko protagonista bat. Era berean, egindako ikerketak erakusten zuen kasuetako emakumezko protagonistak sektore «arrosetatik» zetozela; hala nola, moda, janaria eta etxerako artikuluak (Symons, 2016). Egoera horrek eragin negatiboa du emakumezko ikasleengan; izan ere, erreferentziazko eredurik ez dutenez, ez dute beren burua lider gisa ikusten eta, azken finean, erantzukizun handiko lanpostuetarako hautagai gisa ez aurkezteko joera dute; gainera, zenbait sektore eta jardueratatik urruntzen dituzte, hala nola STEM sektoreetatik (Zientzia, Teknologia, Ingeniaritza eta Matematika jakintza-arloekin lotutakoak, ingelesezko *Science, Technology, Engineering, Mathematics* siglengatik hala izendatuak). Prestakuntza-metodologia mota horrek duen garrantzia kontuan hartuta, garrantzitsua da enpresa-kasuak negozioen munduaren isla errealagoa izatea eta erreferente izatea gazteek enpresako botere-posizioak eskura ditzaten.

Halaber, unibertsitateko irakaskuntzan genero-ikuspegia txertatzen lagundu nahi du eskuliburu honek. Unibertsitateko irakaskuntzako *gender mainstreaming*ak orientazio etikoa bilatzen du graduatutako ikasleen etorkizuneko lanbide-jardueretan, eta sentsibilitate handiagoa bere genero-harremanetan eta gizartean dauden diskriminazio-egituren aurrean (Aguayo, Freire eta Lamelas, 2017). Gaur egun ekonomia- eta enpresa-ikasketak egiten dituztenak korporazio handien eta enpresa ertain eta txikien buru izango direnez etorkizunean, lehentasuna eman behar zaio zuzendaritza eta kudeaketa arduratsuan hezteari, gradudunek enpresentzat eta, oro har, gizartearentzat funtsezkoak diren balio etikoak barneratuta izan ditzaten (Pomare, 2018).

Horri dagokionez, honako hau ezartzen du Emakumeen eta Gizonen Berdintasun Eragingarrirako martxoaren 22ko 3/2007 Lege Organikoaren 25. artikuluak: «*Goi-mailako hezkuntzaren esparruan, herri-administrazioek, beren eskumenak baliatuz, emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren esanahiari eta irismenari buruzko irakaskuntza eta ikerketa sustatuko dituzte. Zehazki, eta helburu horrekin, honako hauek sustatuko dituzte administrazio publikoek: a) Emakumeen eta gizonen arteko berdintasunaren arloko irakaskuntzak sartzea, hala badagokio, ikasketa-planetan. B) Graduondoko espezifikoak sortzea. c) Arlo horretan espezializatutako azterlanak eta ikerketak egitea*». Era berean, honako hau aurreikusten da unibertsitate-irakaskuntza ofizialen antolamendua ezartzen duen urriaren 29ko 1393/2007 Errege Dekretuaren 3. artikuluko 5. paragrafoan: «*Titulu berrien diseinuaren oinarri izan behar duten printzipio orokorren artean, ikasketa-planek kontuan hartu beharko dute edozein lanbide-jarduera gizonen eta emakumeen oinarrizko eskubideak eta berdintasuna errespetatuz egin behar direla, eta, hala dagokionean, ikasketa-planetan sartu beharko dira horiekin lotutako irakaskuntzak*».

Hala eta guztiz ere, eta indarrean dagoen esparru arautzailean esaten dena gorabehera, genero-ikuspegia unibertsitate-erakundeetan txertatzea, oraindik ere, nahiko mugatua da (Donoso-Vázquez eta Velasco-Martínez, 2013; Bas-Peña, Ferre Jaén eta Maurandi-López, 2017; Blázquez, 2016; Calzadilla Medina eta Hernández Torres, 2018; Aguayo, Freire eta Lamelas, 2017). Besteak beste, eduki, metodo eta material espezifikoei buruzko ezagutza urria denez, oso zaila da genero-ikuspegia irakaskuntzan aplikatzea, irakasleek askotan ez baitute prestakuntzarik eta esperientziarik arlo horretan (Menéndez, 2013). Gainera, jarraitu beharreko erreferente eta eredu faltak, genero-gaiei buruzko kontzientzia eskasak, antolaketa- eta material-zailtasunek eta goi-mailako irakaskuntzetan genero-ikuspegia sartzeari buruzko esperientziak aurkitzeko zailtasunek oztopatzen dute zeregina (Donoso-Vázquez eta Velasco-Martínez, 2013). Beraz, lan honek ekarpen bat egingo luke esparru horretan, unibertsitateko ikasgeletan genero-gaiak sartu eta lantzeko jarduera eta tresna multzo bat eskainiz.

Lan hau egiteko aukera Emakumearen eta Aukera Berdintasunerako Institutuarekin hainbat programatan —«Berdintasuna Enpresan» bereizgarria duten enpresen sarea (DIE sarea), «Emakume Gehiago, Enpresa Hobeak», «Genero-indarkeriarik Gabeko Gizarte Baten Aldeko Enpresak» eta «Emakumeei Enpresa-laguntza Emateko Programa» (PAEM)— elkarlanean aritzen diren enpresen esperientziatik sortu da. Programa horien ondorioz eratu da enpresak kudeatzeko eta administratzeko ezagutzen eta genero-berdintasuna sustatzeko jardunbide egokien gordailu zabala. Genero-berdintasuna sustatzeko ekimenengatik nabarmentzen diren enpresa guztietatik, bi enpresa hautatu dira argitalpen honetarako: Siemens eta IKEA enpresak.

1.2. Enpresa-kasuen edukiak

Eskuliburu honetan aurkezten diren kasuak ez dira erabakigarriak —hau da, funtsezko erabaki bat hartzea simulatzen duten narrazioetan oinarritzen diren kasuak—, baizik eta kasu analitikoak dira, Villarrealen terminologiari jarraituz (2011); hau da, erakunde baten eta haren testuinguru jakin baten deskribapenetik abiatzen diren kasuak, gertatutakoak aztertzeko. Bi kasuek egitura homogeneoa dute. Sarrerako lehen atalean, enpresaren aurkezpen labur bat egiten da, haren bilakaera historikoa, egungo datu garrantzitsuenak, negozioaren deskribapena, eta abar. Ondoren, bigarren atal batek jarraitzen dio, enpresak genero-berdintasuna sustatzeko erabiltzen dituen politika eta praktika berritzaileenak deskribatzen dituena, konpondu nahi diren oztopo zehatzak aipatuz. Hirugarren atalean, emakume zuzendari batek zuzendutako negozio-arlo edo -unitatearen azterketa egiten da, kudeaketaren arrakastaren gakoak aztertuz eta zuzendaritzaren ibilbide profesionala eta haren ikaskuntza erakutsiz. Kasua amaitzeko, ondorio batzuk ateratzen dira, eta enpresaren etorkizuneko ikuspegiari buruzko iruzkin batzuk ere egiten dira.

Kasu bakoitzarekin batera, «Kasuaren ohar pedagogikoak» eskaintzen dira, eta eztabaidarako, hausnarketarako eta analisirako hainbat gai eta galdera planteatzen dira, ondoren gelan lantzeko. Oharrek, halaber, kasu bakoitzarekin lan egiteko gida bat ezartzen dute: lortu nahi diren helburuak, nori zuzentzen zaion (xede-publikoa) eta klasean garatzeko jarraibideak. Horiek guztiak orientagarriak dira, eta egoera zehatz bakoitzera egokitzeko aukera ematen dute.

Azkenik, kasuek hainbat baliabide osagarri biltzen dituzte, gaian sakontzeko eta eztabaida jakin batzuk aberasteko aukera ematen dutenak: aniztasunak ematen duen aberastasunari, emakumeek arlo edo sail maskulinizatuetan izandako esperientziari, mikromatxismoei buruzko prestakuntza-pilulei, gazteen artean STEM diziplinen sustapenari edo kontziliazioaren eta erantzunkidetasunaren garrantziari buruz enpresek egindako bideoei loturak, beste gai batzuen artean; kasuan erabilitako erreferentzia bibliografikoak; generoaren araberako komunikazio-kultura ebaluatzeko galdetegiak; edo STEM ikasketei buruzko genero-aurreiritziak autoebaluatzeko test bat, besteak beste.

En lo que respecta a la temática destacada, se trata de casos que exponen cómo el talento puede estar al servicio de la innovación (el caso Siemens), o comprometido con la tradición en la elaboración de un producto y la relación con el entorno (el caso Mahou-San Miguel), casos que visualizan la importancia de un liderazgo humanista como legado y fórmula de éxito (el caso CaixaBank), casos que desvelan la importancia de la cultura de la igualdad como parte del ADN de la empresa (el caso IKEA), casos en los que el desempeño de la empresa está ligado a la trazabilidad del talento femenino (el caso

Accenture) y casos en los que se lleva a cabo el desarrollo del talento y el liderazgo mediante las políticas de igualdad (el caso Ferrovial).

Gai nabarmenari dagokionez, aurretik argitaratutako bi kasuek talentua berrikuntzaren zerbitzura egon daitekeela (Siemens kasua) eta berdintasunaren kulturak enpresaren DNAren zati gisa duen garrantzia (IKEA kasua) erakusten zuten. Oraingo bi kasuek agerian uzten dute lidergo humanista baten garrantzia ondare eta arrakasta-formula gisa (CaixaBank kasua) eta enpresaren jarduna nola egon daitekeen lotuta emakumeen talentuaren trazabilitatearekin (Accenture kasua).

Kasu horietako bakoitzean, emakumeak ikus daitezke enpresan erabaki garrantzitsuak hartzen, hainbat arlotan, hala nola ingeniaritza- eta eraikuntza-proiektuen kudeaketan, ospe korporatiboaren kudeaketan edo bezeroen kontuen kudeaketan. Horrela, enpresa-munduan behar bezala jarduteko behar diren trebetasun kognitiboak (*hard skills*) landu ahal izango dira ikasleekin. Hala nola, proiektuen kudeaketa, marketina, ospe korporatiboa, bezeroekiko harremanak kudeatzea, gizarte-erantzukizun korporatiboa edo genero-berdintasuna sustatzeko pertsonal-politikak (erakarpena/hautaketa, sustapena, prestakuntza, ordainsaria, adiskidetzea/erantzunkidetasuna). Bestalde, kasuek erakusten dute emakumezko zuzendarien talde horrek trebetasun ugari dituela, bigunak (*soft skills*) deituak, hala nola lidergo-gaitasuna, komunikazioa, taldeen kudeaketa, enpatia, jarrera positiboa edo erresilientzia, besteak beste, pertsonen nortasunari, balioei eta jarrerei lotuta daudenak. Eta, beraz, trebetasun horiek ikasleekin ere landu daitezke. Genero-berdintasuna sustatzeari dagokionez, kasuek erakusten dute enpresek politika eta ekintza ugari jartzen dituztela abian emakumeek enpresa-munduan aurrera egitea zailtzen duten oztopo eta arazo espezifikoak arintzeko, eta nabarmentzen dute enpresa-estrategian berdintasun-politikak eraginkortasunez ezartzeak duen garrantzia eta balioa. Ildo horretan, ikasgelan landutako alderdi teorikoak ulertzea ahalbidetzeaz eta ikasleak kasu eredugarrien bidez enpresen zuzendaritzaren eta kudeaketaren errealitatera hurbiltzeaz harago, kasuak balio erantsia ematen saiatzen dira, lan-merkatuan eta garapen profesionalean funtsezkoak diren trebetasun batzuk lantzeko aukera ematen baitute. Halaber, enpresan zuzendaritza-posizio garrantzitsuak lortu dituzten eta pertsona askorentzat erreferente diren emakumeen arrakastatik ikasteko aukera ematen dute, baita berdintasunaren kudeaketan liderrak diren erakundeen arrakastatik ikasteko aukera ere (balioen eta kulturaren garrantzia, erabil daitezkeen tresnak, goi-zuzendaritzaren eta komunikazioaren inplikazioaren garrantzia azpimarratuz, besteak beste).

Ez dugu aurkezpen hau amaitu nahi parte hartzen duten enpresei gure eskerrik beroena adierazi gabe, proiektu honetan eman diguten laguntza eskergabeagatik. Gure esker ona adierazi nahi diegu aztertutako enpresetako Giza Baliabideen sailetako arduradunei, beren denbora eskaintzeagatik eta berdintasuna sustatzearen arloan duten esperientzia eta ezagutza partekatzeagatik. Lan honetako benetako protagonistei —hau da, ikergai diren kasuak tratatzen dituzten emakume zuzendariei—, hona hemen gure aintzatespenik zintzoena, beren ahalegin eredugarriagatik, gogo apartagatik, eta grina profesional eta pertsonal agortezinagatik. Espero dugu beren testigantzak bi helburu lortzeko balio izatea: alde batetik, neska ikasleentzat inspirazio-iturri gisa balio izatea, haien ahalduntzea sustatuko duen inspirazio izatea, alegia; eta, bestetik, ikasleak enpresa-zuzendaritzan eta -kudeaketan berdintasuna sustatzeko lanean sentsibilizatzeko balio izatea.

Azkenik, eskerrak eman nahi dizkiogu Emakumearen eta Aukera Berdintasunerako Institutuari, obra hau idazteaz arduratu den taldean jarritako konfiantzagatik, bai eta kasuak landu bitartean etengabe eskainitako parte hartze, laguntza eta aholkularitzagatik ere.

Erreferentziak

Aguayo, E., Freire, M. P., & Lamelas, N. (2017). «Incorporación de la perspectiva de género en el TFG: una experiencia en el Grado en Economía de la USC/Gender perspective in the Final Degree Projects: an experience in the Economics Degree of the USC». *Revista Complutense de Educación*, *28*(1), 11.

Bas-Peña, E., Ferre Jaén, E., & Maurandi-López, A. (2017). «Educación Superior, competencias transversales y género: validación de un cuestionario= Higher Education, transversal skills and gender: validation of a questionnaire». *Revista de Humanidades*, (31), 57-76.

Blázquez, B. (2016). «Aproximación a la formación en género en el Espacio Europeo de Educación Superior a través del análisis de la Memoria y las guías docentes del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos en la Universidad de Jaén». *International Journal of Educational Research and Innovation (IJERI)*, 5, 28-41.

Calzadilla Medina, M. A. & Hernández Torres, E. (2018). «La experiencia en innovación educativa de un Área de conocimiento: promoción de la igualdad de género desde el Derecho Civil». *Revista de Educación y Derecho.* (17).

Donoso-Vázquez, T., & Velasco-Martínez, A. (2013). «¿Por qué una propuesta de formación en perspectiva de género en el ámbito universitario?» *Profesorado. Revista de currículum y formación de profesorado*, *17*(1), 71-88.

Menéndez, M. I. (2013). «Metodologías de innovación docente: la perspectiva de género en Comunicación Audiovisual1/Methodologies for Teaching Innovation: The Gender Perspective in Audiovisual Communication». *Historia y Comunicación social*, *18*, 699.

Pomare, C. (2018). «Responsible Managers and Responsible Management Education». In *Meeting Expectations in Management Education* (pp. 139-148). Palgrave Macmillan, Cham.

Symons, L. (2016). «Only 11% of top business school case studies have a female protagonist». *Harvard Business Review.*

Villarreal, O. (2011): «Thematic case studies: integration within teaching and research, building bridges between the academic world, companies and public institutions», *International Journal of Case Method Research & Application*, XXIII. lib., 2. zk., 2011, 86-100.

CAIXABANK: LIDERGO HUMANISTA, ONDARE ETA ARRAKASTA-FORMULA GISA

Guenaga Garay, Galder

Larrieta Rubín de Celis, Izaskun

Tamayo Orbegozo, Unai

1. CAIXABANK: KALITATEAN ETA KONFIANTZAN OINARRITUTAKO KONPROMISO SOZIALA

CaixaBank banku ezberdina da. Hala dio bere web korporatiboan. Baina ez da publizitate-eslogan bat, ezta autobonbo hutsa ere. Nahikoa da CaixaBanken edozein *Store* bulegotara joatea — irekiak, irisgarriak eta gardenak — ezberdintasun hori nabaritzeko. Eta, batez ere, nahikoa da bere plantillako edozein profesionalekin hitz egitea, ezberdintsun hori egiaztatzeko, lehenik, eta miresteko, gero.

CaixaBankeko *Store* bulegoak bulego-eredu berria dira, teknologikoagoak, baina, bereziki, pertsonalagoak eta hurbilagoak[1]. Bulegook, bezeroekiko harreman pertsonalizatua ez ezik, merkataritzatik harago doan harremana errazten dute; zuzeneko erakustaldiak, erakusketa interaktiboak, hitzaldi tematikoak, eztabaidak, ekitaldi bereziak eta abar hartzen dituzten bulegoak dira. Eta langileei dagokienez, profesional bakoitzak bere DNAn gordetzen eta bere jokabidean erakusten ditu erakundea bereizten duten kalitate, konfiantza eta konpromiso sozialeko balio korporatiboak —Francesc Moragas fundatzaileak inork ez bezala irudikatu zituen balioak, errepikatzea gustuko zuen esaldi batean laburbil daitezkeenak: «*Lana, buruan; jendea, bihotzean*» (ikus fundatzaileari eskainitako taula: Francesc Moragas, ezinezkoa posible egin zuen gizona)—.

Francesc Moragas, ezinezkoa posible egin zuen gizona

Francesc Moragas Bartzelonan jaio zen 1868an, notario eta letratuen familia batean. Abokatu izan zitekeela, 1904an Zahartzarorako eta Aurrezkirako Pentsio Kutxa sortu zuen, *la Caixa* izenez ezagunagoa, gaur egun munduko hirugarren erakunde filantropikoa dena.

Bulego txiki batean hasi zen, laguntzaile bakar baten ondoan. Eta ikuspegi baikorrarekin, erabateko diskrezioarekin eta pazientzia handiz, pertsona ahulenak duintzeko gizarte-ekintza bat eraiki zuen. Beti errepikatzen zuen: «*Ezinezkoa, gauza zailak baino apur bat zailagoa besterik ez da*».

1920 inguruan, 16 urteren buruan, erakundea Kataluniako eta Espainiako lehen aurrezki-kutxa bihurtu zen. Handik aurrera, Francesc Moragas bere zeregin altruistan murgildu zen. Horrela, emakumeak ahaldundu zituen, eta langile emakumeei prestakuntza emateko institutu eredugarri bat ezarri zuen; tuberkulosiari aurre egiteko errehabilitazio- eta ikerketa-zentroak eraiki zituen; lehen liburutegi-sarea bultzatu zuen analfabetismoaren aurka modu globalean borrokatzeko; kultura-etxeak ireki zituen, eta bilduma pribatuetako artelanak erosi zituen Museoen Batzarrari emateko… «*Munduko gizonik handinahiena naiz: inolako premiarik izan gabe, nireak egin ditut besteen premia guztiak*», zioen Moragasek berak.

[1] Caixabankeko *Store* bulegoak zer diren jakiteko, honako azalpen-bideo hau ikus daiteke: https://www.caixabank.es/particular/segmentos/oficinasa_es.html#quiero-un-trato-de-tu-a-tu.

Horrela sortu zen Espainiako erakunde sozioekonomiko nagusietako bat. Gaur egun, bere obrak hor dirau, eta haziz doa. Francesc Moragasi esatea gustatzen zitzaion bezala «*lana, buruan; jendea, bihotzean*».

Iturria: Inés Martínez Ribas https://miradasconalma.org/noticias/moragas/

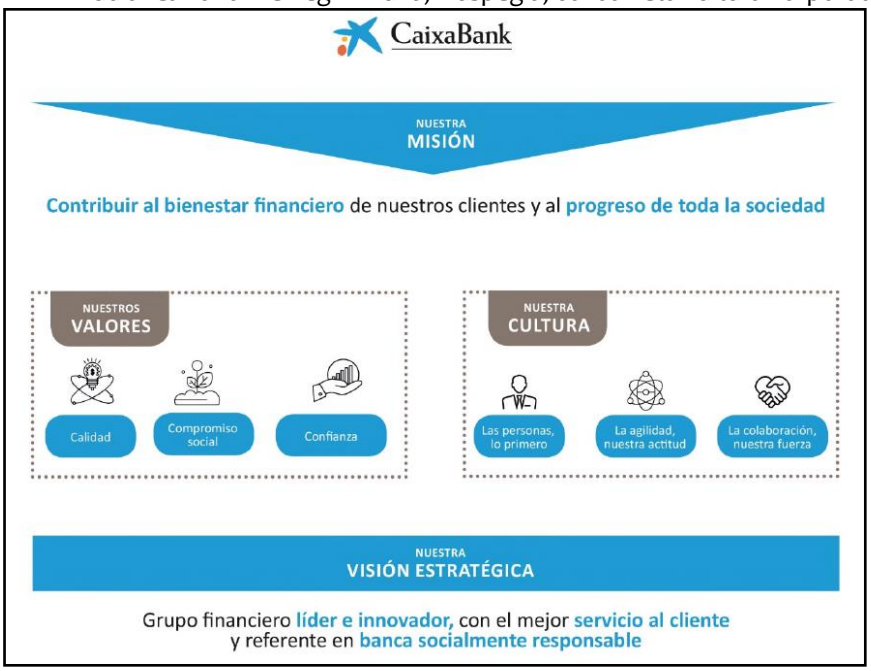
CaixaBank, Francesc Moragasek 1904an sortua, gaur egun finantza-talde handi bat da, zeinak epe luzerako ikuspegiarekin sozialki arduratsua den banka unibertsalaren eredua baitu, kalitatean, hurbiltasunean eta espezializazioan oinarritua.

CaixaBanken **eginkizuna** da bere bezeroen finantza-ongizateari eta gizarte osoaren aurrerapenari laguntzea. Bere **ikuspegia** finantza-talde liderra eta berritzailea izatea da, bezeroentzako zerbitzurik onena duena eta gizartean arduratsua den bankan erreferentea dena.

Bere enpresa- eta gizarte-jarduna kalitate, konfiantza eta gizarte-konpromisoaren **balio korporatiboetan** oinarritzen da. *Kalitatea* bezeroak zerbitzatzeko borondatea bezala ulertzen da, tratu bikaina emanez eta haien beharretara ondoen egokitzen diren produktuak eta zerbitzuak eskainiz. *Konfiantza* zintzotasunaren, profesionaltasunaren eta hurbiltasunaren batura da. Bezeroen itxaropenak betetzea eskatzen du, baita epe luzerako harremanak lantzea ere, bidezkoak eta alde guztientzako onuran oinarrituak. Azkenik, *konpromiso sozialak*, CaixaBanken sorrerako funtsa eta *stakeholder*ekiko lotura emozional sendoak sortzen dituen elementua denak, justuagoa den eta pertsona guztientzako aukera gehiago dituen gizarte bat garatzen laguntzeko helburua azpimarratzen du.

CaixaBanken **kultura korporatiboari** dagokionez —bere nortasuna, egiteko modua eta izateko modua zehazten dituena—, nabarmendu behar da lelo gisa honako hau jasotzen duela: «pertsonak eta talentua dira gure esentzia osatzen dutenak», eta, beraz, pertsonak erdigunean jartzen ditu (langileak, akziodunak, bezeroak eta gizartea), hiru zutaberen gainean: 1) *Pertsonak, lehenik eta behin*, egunero pertsonentzat lan egiten duten pertsonek osatutako erakunde bat delako; 2) *Lankidetza, gure indarra*, talde-lana sendotasun handia dela eta profesionalen aniztasunak aberastu egiten dituela onartzen dutelako; horrela, zeharkakoa, gertukoa, lankidetzakoa eta konfiantza sortzen duen lan-sarea osatzen dute, aurretik bide bera duena eta konpromiso partekatua duena; eta 3) *Arintasuna, gure jarrera*, ezinezkoa baita lehiakortasuna areagotzea jarrera arin eta berritzailerik gabe, eta gero eta modu malguago eta azkarragoan etengabeko aldaketei aurrea hartu gabe; horregatik, pentsamendu disruptiboaren alde egiten dute, egunerokotasunean dinamismoa lortzeko.

1. irudia. CaixaBanken eginkizuna, ikuspegia, balioak eta kultura korporatiboa

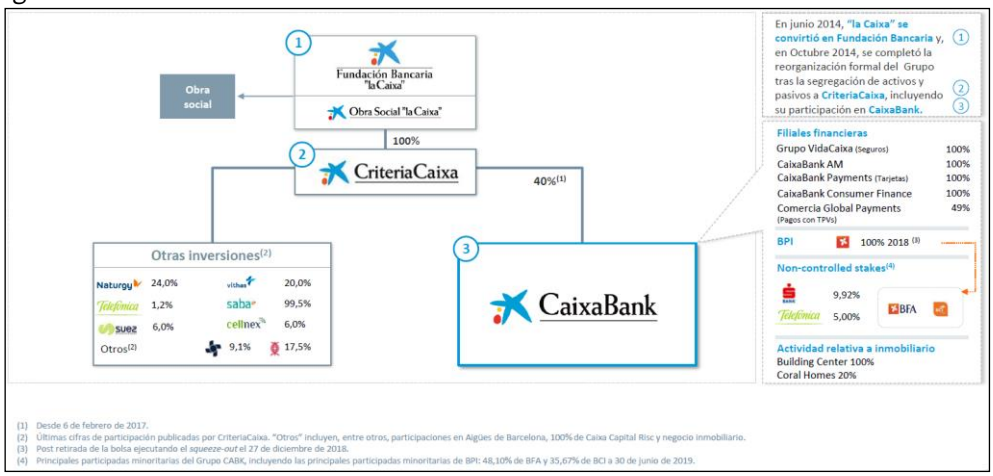


Fuente: CaixaBank.

Hain zuzen ere, hiru zutabe horietatik eratortzen dira 2018ko azaroan aurkeztutako «*Somos CaixaBank*» («*CaixaBank gara*») kultura korporatiboko programak bultzatu nahi dituen portaerak: pertsona konprometituak, gertukoak, arduratsuak, zorrotzak, zintzoak, gardenak, kolaboratzaileak, arinak eta berritzaileak.

2. grafikoak modu sinplifikatuan erakusten du CaixaBank taldearen egungo antolaketa. Buru dugu «la Caixa» Banku Fundazioa, 2014an sortua, funtsezkoena babesteko helburuarekin: 1904an Zahartzarorako eta Aurrezkirako Pentsio Kutxa sortzea eragin zuten printzipioak. Gaur egun, Espainiako lehen fundazio pribatua da, eta Europako bigarrena aktiboen arabera, 545 milioi euroko aurrekontua duena (2019). Bertatik zintzilik daude, alde batetik, «la Caixa»ren Gizarte Ekintza (hiru alderdi dituena: gizartea; kultura eta hezkuntza; eta ikerketa, ezagutza eta bekak) eta, bestetik, CriteriaCaixa, Fundazioaren enpresa-ondarea kudeatzen duen holding-sozietatea. Zehazki, akzio-partaidetzen zorro bat kudeatzen du sektore estrategikoetan, hala nola banku-sektorean (CaixaBank), energia-sektorean, zerbitzuetan eta higiezinetan. Beraz, CaixaBank «la Caixa»ren banku-negozioaren oinordekoa da, eta, hortaz, taldearen banku-jarduera eta aseguru-jarduera guztiak biltzen ditu. «la Caixa» Banku Fundazioak CaixaBanken akzioen % 40 ditu CriteriaCaixaren bidez; akzioen % 4,3 autokarterari eta Administrazio Kontseiluan ordezkaritza duten kontseilari eta akziodunei dagokie; eta gainerako % 55,7 *free float* akzioak dira, merkatuan libreki eskuragarri daudenak.

2. grafikoa. CaixaBank taldea: antolamendua



Iturria: CaixaBank.

CaixaBankek banka unibertsal eredua du, eta, «finantza-supermerkatu» bati dagokion estrategia hartuta, bezeroen beharretara egokitutako produktu eta zerbitzu ugari eskaintzen ditu, bulego fisikoak eta mundu digitala uztartzen dituen merkataritza-plataforma batetik. Finantza- eta aseguru-behar guztiak estaltzen dituen negozio-eredua da.

2007tik 2019ra bitarteko bilakaerari dagozkion zifra batzuk nahikoa dira CaixaBanken lidergoa eta berrikuntza-grina nabarmentzeko:

- CaixaBank liderra da Iberiar penintsulako txikizkako bankan, 15,6 milioi bezerorekin (13,7 milioi Espainian eta 1,9 milioi Portugalen). Espainian, partikularren sartze-kuota % 29,3koa da (2007an % 20,4koa izan zen). Bere gordailu-kuota % 15,3koa da (2007an % 10,2koa), kreditu-kuota % 15,6koa (2007an % 9,1ekoa), eta partikularren nominen helbideratze-kuota % 27,3koa (2007an % 14,4koa).
- Kuota handitu du, eta lider da pentsio-planetan (% 24,6; % 11,2 2007an), inbertsio-funtsetan (% 16,8; % 5,6 2007an), aurrezki-aseguruetan (% 27,6; % 14,6 2007an), bizitza-arrisku aseguruetan (% 25,5; % 9,1 2007an) eta osasun-aseguruetan (% 28,7; % 23,2 2007an).
- Sare fisikorik handiena du Espainian: 4.219 bulego eta 9.229 kutxazain, merkatuaren % 18 direna. Baina bere banaketa-plataforma omni-kanala da. Izan ere, bezeroen % 59,4 digitala da[2] (2015ean

[2] Azken 12 hilabeteetan transakzio bat gutxienez egin duten 20-74 urteko banakako bezeroak.

% 48), eta ehuneko hori 2021erako % 70eraino igo nahi du. Salmenta digitalak 4,5 aldiz biderkatu dira 2014tik. Horri dagokionez, CaixaBankek urruneko arreta-kanalak eta arreta digitala sustatzeko egin duen apustua nabarmendu behar da, batez ere, *inTouch* ereduaren bidez, profil digitala, bulegoaren erabilera apala eta denbora gutxi duten bezeroei zuzendua. Urruneko kudeatzaile bat jartzen da bezero horien eskura, ordutegi hedatuan, harreman hurbila eta zuzena errazteko. % 90etik gorako onarpen-ratioa duen zerbitzua da. Azpimarratzekoa da, halaber, *imaginBank* bankuaren sorrera eta bultzada: CaixaBankek 2016ko urtarrilean abiarazi zuen Espainiako lehen «mobile-only» bankua da, neo-bankuekin eta sartu berriekin lehiatzeko, 1,2 milioi bezero dituena (horien % 60k diru-sarrera errepikariak ditu), 23 urteko batez besteko adina dutenak eta hiru egunetik behin bankuarekin elkarreragiten dutenak.

- Enpresen banku gisa, CaixaBank da Espainiako konpainiek gogokoen duten erakundea; izan ere, 1 eta 100 milioi euro artean fakturatzen duten Espainiako enpresen % 44,4 CaixaBanken bezeroak dira (% 42,7 2007an). 1 eta 100 milioi euro artean fakturatzen duten enpresen % 17,8rentzat *lehen* entitatea da (% 16,4 2007an).
- Nazioarteko banku gisa, gero eta garrantzi handiagoa du; enpresa-segmentuan duen lidergoak CaixaBank nazioarteko *business partner* izatera eraman du, enpresa horietako askori nazioartekotze-prozesuan laguntzeko. Horrela, nazioarteko 28 presentzia-gune ditu (18 ordezkaritza-bulego, nazioarteko 5 sukurtsal eta 3 *Spanish Desk*), kanpoan jarduten duten bezeroei laguntza emateko. Gainera, Portugalgo BPI bankuaren % 100aren jabe da, Portugalgo bosgarren finantza-erakunderik handiena dena aktiboei dagokienez, eta 1,9 milioi bezero dituena.
- Gizarteari egiten dion ekarpenari dagokionez, deigarria da CaixaBank taldean 37.440 pertsonak lan egiten dutela (29.441 pertsonak osatzen dute CaixaBankeko plantilla, eta horietatik % 53,8 emakumeak dira, 43 urteko batez besteko adina eta 16 urteko batez besteko antzinatasuna dutenak), eta horiei guztiei gehitu behar zaizkie enpresa hornitzaileei egindako erosketen efektu biderkatzailearen bidez sortutako beste 45.890 lanpostu, baita BPI bankuak sortutako 6.009 lanpostuak ere. Kalkuluen arabera, CaixaBank taldeak 9.122 milioi euroko ekarpen zuzena eta zeharkakoa egiten dio Espainiako BPGari (BPGaren % 0,76) eta 743 milioi eurokoa Portugalgo BPGari (BPGaren % 0,37).

Kopuru horiek guztiak, jakina, CaixaBank hainbat arlotan (bankuen bikaintasuna; banku digitala eta mugikorra; berrikuntza; eta banka sozialki arduratsua) aintzatesten duten sari ugaritan ere islatzen dira. Hona hemen adibide batzuk: Banku Onena Espainian 2019, 2017, 2015, 2013, 2012 (Euromoney), Urteko Bankua Espainian 2018, 2016, 2013 (The Banker), Mendebaldeko Europako Banku Digital Onena 2018 (Euromoney), Banku Digital Onena Partikularren Bankan Mendebaldeko Europan 2018, 2017 (Global Finance), Europako Banku Mugikor Onena eta Munduko Bigarren Onena 2016an (Forrester), Mendebaldeko Europako Banku Berritzaileena 2019, 2018 (The Innovators-Global Finance), Munduko Banku Berritzaileena 2016an, 2015, 2013 (EFMA eta Accenture), Mendebaldeko Europako Banka Arduratsurik Hoberena 2019, 2016 (Euromoney), Espainiako Banka Arduratsurik Onena 2016 (Global Banking & Finance Review), jasangarritasun-indize nagusiek munduko banku jasangarrienetakotzat jotzen dute (Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, MSCI ESG indizeak, Euronext Vigeo Eiris, besteak beste).

Hala eta guztiz ere, zifrez eta sariez harago, eta baita bere ehun urtetik gorako gizarte-konpromiso ospetsuaz harago ere[3], CaixaBanken ezaugarririk nabarmenena eta bereizgarriena, segur aski, pertsonak hautatu, kudeatu, sustatu eta garatzeko politika da; aniztasunarekiko errespetuan, aukera-berdintasunean, meritokrazian eta genero, adin, desgaitasun edo beste edozein arrazoirengatiko diskriminaziorik ezan oinarritutako politika.

[3] CaixaBank taldearen gizarte-konpromisoa «la Caixa» Banku Fundazioaren gizarte-ekintzatik harago doa. CaixaBankeko lehendakari Jordi Gual Solék berak adierazi duenez, «gizartearekin dugun konpromisoaren erakusgarri da gure akziodun nagusiaren, hots, "la Caixa" Banku Fundazioaren gizarte-lanarekin dugun lankidetza. Haren aurrekontua 500 milioi eurotik gorakoa da, eta zati batean gure dibidenduekin elikatzen da. Baina CaixaBanken ekimen propioak ere garatzen ditugu, hezkuntza eta inklusio finantzarioa bultzatzeko, etxebizitzarako laguntza-programak sustatzeko, ingurumen-jasangarritasuna bultzatzeko edo boluntariotza errazteko, Caixabankeko 14.500 langile baino gehiagoren bidez, zeinek lurralde osoan gizarte-jardueretan laguntzen baitute».

2. ANIZTASUNA GARATZEA, AUKERA-BERDINTASUNA ETA TALENTUA LIDERGOA BULTZATZEKO PALANKA GISA

CaixaBank banku ezberdina da. Eta ezberdintasuna, batez ere, osatzen duten pertsonengan datza. Hala izan da hasieratik, Francesc Moragasen garaitik, eta horrela izaten jarraitzen du gaur egun ere, mende bat baino gehiago igarota. Ehun urtetik gorako herentzia, baina bizirik eta osorik dirauena, entitatearen DNAn sutan grabatua.

Egitate bereizgarri hori CaixaBankeko pertsonen kudeaketa-politikatik dator —eta, aldi berean, horretatik elikatzen da —, eta politika horren printzipioak eta zutabeak 2015-2018 Plan Estrategikoan laburbiltzen dira:

1. Aniztasuna, aukera-berdintasuna eta kontziliazioa.
2. Hautaketa- eta barne-sustapeneko prozesuetan garapen profesionala eta irizpide meritokratikoak bultzatzea.
3. Bezeroei kalitatezko zerbitzua bermatzeko eta plantilla garatzeko prestakuntza.
4. Banakako eta taldeko erronkak lortzearekin zuzenean lotutako ordainsari aldakorra.
5. Laneko arriskuen prebentzioa (segurtasuna, osasuna eta ongizatea).
6. Barne-komunikazioa, kultura eta balio korporatiboak transmititzeko eta negozio-erronka eta -lehentasunei laguntzeko ardatz gisa.

Gainerakoei muzin egin gabe, komeni da lehenengo bi zutabeak nabarmentzea, bai aztertzen ari garen gaiagatik, bai CaixaBanken baitan ematen zaien garrantzi bereizgarriagatik ere, Clara Boada Kultura, Berdintasun eta Aniztasuneko zuzendariak adierazi digunez.

2.1. Aniztasuna, aukera-berdintasuna eta kontziliazioa

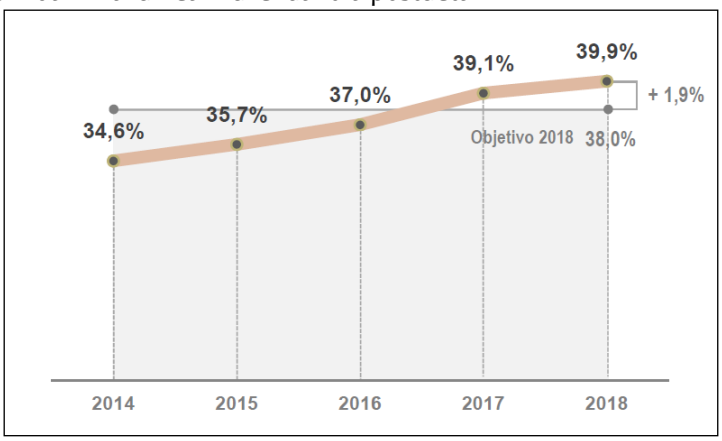
Aniztasuna eta berdintasuna CaixaBanken kulturaren parte dira. «Denbora asko daramagu gai horietan lanean», baieztatzen du Clarak irmoki, CaixaBank erreferentea izan dadin bere plantilla osatzen duten pertsonentzat, inklusioa eta parte-hartzea neurri ekitatiboekin sustatuz eta aukera-berdintasunerako bidea zailtzen duten oztopoak identifikatuz eta gainditu. Clara Boadak harro adierazten du «beti izan gara aitzindari. 2006an *Óptima*[4] genuen. 2007an Berdintasun eta Kontziliazio Protokoloa sinatu genuen, eta 2008an Jazarpena Prebenitzeko Protokoloa. Gainera, Izatezko Bikoteen Protokoloa ere sinatu genuen, baimen guztiak ezkontza tradizionalen baimenekin parekatzeko. Beraz, denbora bat generaman lanean; espazio bat genuen Intraneten, Aukera Berdintasuna izenekoa, non informazio guztia baitzegoen eta langile guztiei jakinarazten baitzitzaien; baina, 2014 urtean, 2015-2018 Plan Estrategikoak oso erronka argia jarri zigun: emakumeari ikusgarritasuna ematea eta zuzendaritza-posizioetan duen ordezkagarritasun-ehunekoa handitzea». Hain zuzen ere, Plan Estrategikoak helburu zehatz bat ezarri zuen: emakumeak zuzendaritza-posizioetan % 38ko ordezkaritza lortzea 2018an, ehuneko hori % 34,6koa zelarik hasierako urtean (2014). Baina Plan Estrategikoak ez zuen helburu zehatz bat soilik ezarri; horrez gain, Clara Boadak ziurtatzen duen bezala, Goi Zuzendaritzaren eta Administrazio Kontseiluaren konpromiso argia izan zuen une oro.

Plan Estrategikoan jasotako lau urteak oso positiboak izan ziren lortutako emaitzei dagokienez. 3. grafikoan ikus daitekeenez, zuzendaritza-postuetan zeuden emakumeen ehunekoak, 2018an, aurreikusitako % 38ko helburua lortzeaz gain, nabarmen gainditu zuen hori, eta % 39,9ra iritsi zen. Horren harira, zehaztu behar da CaixaBanken zuzendaritza-postutzat hartzen dituztela, Zerbitzu Zentralen barruan, zuzendaritza-karguak (Saileko Zuzendaritzak eta Funtzio Zuzendaritzak) eta hortik

[4] Programa hori (*Óptima*) Enpresetako Aukera Berdintasunerako Programa da, 1995ean Andaluziako, Euskadiko eta Estatuko Administrazio Orokorreko Emakumearen Institutuek sustatua. Metodologia hori enpresei eskaintzen zitzaien, genero-berdintasuna antolamenduaren kulturan eta estrategia korporatiboan integratzeko. «Kalitate-zigilu» batekin bereizten zen, gizarte-erantzukizuneko elementu bat, prestigioduna, programa bere gain hartu eta beharrezko neurriak hartzen zituzten enpresak aitortzeko. «Berdintasuna Enpresan» bereizgarriaren (DIE - Distintivo Igualdad en la Empresa) aurrekari nagusitzat hartzen da.

gorako kargu guztiak. Bestalde, Lurralde Sarearen barruan (zeina 14 Lurralde Zuzendaritzek osatzen baitute), zuzendaritza-postuek bulego handietako Zuzendariordetzak hartzen dituzte (pertsonak baitituzte beren aurdurapean), eta, hortik aurrera, bulegoko zuzendaritza eta gorantz doazen kargu guztiak.

3. grafikoa. Emakumeak zuzendaritza-postuetan



Iturria: CaixaBank.

Kultura, Berdintasun eta Aniztasuneko zuzendariak adierazi bezala, 2014an 2018rako zuzendaritza-postuetan emakumeen % 38 lortzeko helburua ezarri zenean, benchmarking azterketa bat egin zuten lehenik, ordurako «horren inguruko politika eta neurri asko» zituztela jakitun. Benchmarking azterketaren emaitza hau izan zen: «neurri eta politika asko genituen merkatuaren gainetik; orduan, hauxe egin genuen: *denok dakigu teoria, baina Caixabanken zer gertatzen den jakingo dugu*». Horretarako, *focus-group* formatuko azterlan bat egin zuten, eta 160 emakume zuzendarik hartu zuten parte, Goi Zuzendaritzatik bulego handietako Zuzendariordetzaraino, Alicia Kaufmann-en babespean —Soziologiako katedraduna Alcalá de Henaresko Unibertsitatean eta aditua aniztasunean, antolamenduetan eta generoan—, diagnostiko bat egiteko eta, besteak beste, CaixaBankeko garapen profesionalean emakume zuzendariek kontra izan zituzten oztopoak eta alde izan zituzten palankak identifikatzeko.

Clara Boadaren arabera, «super emankorra izan zen eta informazio asko atera genuen». Diagnostikoak ezustekorik ekarri ez bazuen ere, sumatzen zutena argi eta garbi azaleratu zuen: emakume zuzendariek berek ziurtatu zuten ez zutela lanpostuan desberdintasunik jasan, ezta ikusi ere, eta, beraz, bazirudien «gu aurkeztearen gaia» zela gakoa. Ildo horretan, beren lan-ibilbidean hainbat oztopo izan zituztela adierazi zuten: hala, kultura maskulinizatuak («noski, hau banku bat da, ez da oso sektore femeninoa») edo kontziliazioa («nire haurrekin egon nahi dut») bezalako alderdiak aipatu zituzten, baina azpimarragarriena izan zen egiaztatu zutela, alde batetik, «iruzurgilearen efektua edo sindromea»[5] zegoela, eta, bestetik, ez zegoela «erreferente femeninorik», emakumeek beren burua postulatzea inhibitzen zuten, eta ikusezintasuna elikatzen zuten faktore nagusi gisa; horrela, «zementuzko sabai» autoinposatu moduko bat finkatzen zen.

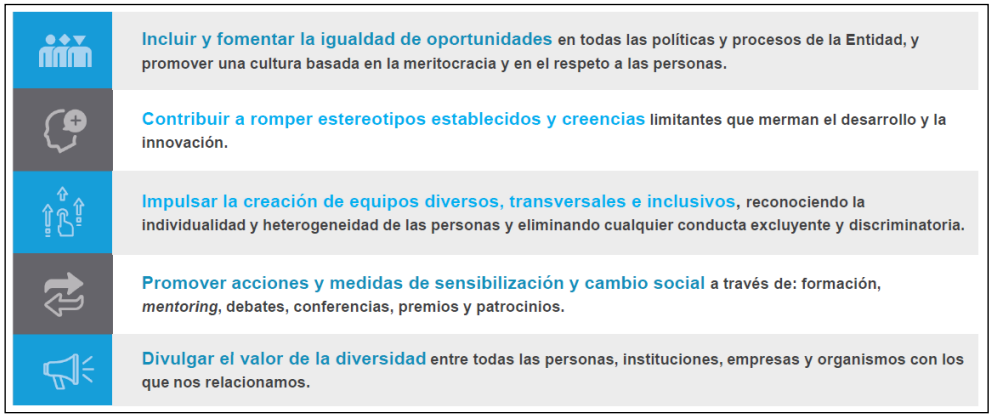
Palankei dagokienez, CaixaBankeko emakume zuzendariek nabarmendu zuten uneoro sentitzen zutela Goi Zuzendaritzaren babesa, eta berdintasunaren gaia «agendan zegoela». Beren garapen profesionalean, laguntza eman zien pertsonaren batekin edo zuzendariren batekin topo egin zutela, eta mezenasgo horrengatik zortea izan zutela ere adierazi zuten. Gainera, azpimarratu zuten maila handiagoko posizio batera iritsitakoan «ezer ez zen gertatzen, antola zitezkeen; are gehiago, zenbat eta gorago egon, orduan eta malgutasun handiagoa zuten antolatzeko garaian», adierazten du Clarak.

---

[5] *Liderar en femenino para hombres y mujeres* liburuan, Txell Costa-k (2019:59) iruzurgilearen sindromeaz hitz egiten du, eta gizonak «motorrari tira egiteko» gai direla esaten du. Hewlett Packard-en barne-azterlan batek dio emakumeek uste dutela gehiago behar dutela lan baterako edo edozein enpresa-aukerarako hautagaitza bat aurkezteko. Gizonek betekizunen % 60 soilik betetzen dutenean eskatzen dute enplegua; emakumeek, berriz, % 100 betetzen dutenean soilik eskatzen dute.

Benchmarking azterlanaren eta, batez ere, 160 emakume zuzendariren diagnostikoaren ondorioz, 2018an *Wengage* programa jarri zen abian. Clara Boadaren hitzetan, programa hori «esparru bat zen eta da —'aterki' moduko bat—, bere baitan hartu, bultzatu eta zentzua ematen diena abian genituen ekintza eta politika guztiei, eta, gainera, berriak sartzen ditu». *Wengage* programa CaixaBanken barruan eta kanpoan aniztasunaren balioa sustatu eta zabaltzen duen programa da, eta ikuspegi hirukoitza du: genero-aniztasuna, aniztasun funtzionala eta belaunaldi-aniztasuna, berdintasunarekiko eta kontziliazioarekiko konpromiso argia erakutsiz. Konpromiso hori 2018an argitaratutako Aniztasunaren Manifestuan gauzatzen da; bertan, CaixaBankek aniztasunaren arloan sustatzen dituen funtsezko printzipioak jasotzen dira (4. grafikoa).

4. grafikoa. CaixaBanken Aniztasunaren Manifestua



Iturria: CaixaBank.

Gonzalo Gortázar CaixaBankeko kontseilari delegatuarentzat, «aniztasuna funtsezkoa da erakunde baten talentu potentzial guztia erakartzeko eta garatzeko (…). Ildo horretan lanean jarraitzea, berdintasuna eta meritokrazia sustatuz, gaur egungo erronka handiei aurre egiteko modurik onena da». Era berean, Gortázarrek azpimarratzen du oso garrantzitsua dela aniztasuna sustatzea, ez bakarrik barruan, baita kanpoko ekimenen bidez ere: «Gure erakundearen konpromisoa ez da soilik antolamenduaren eremura mugatutako ekintzetan islatzen, baita gizarte zabalean aniztasunaren eta aukera-berdintasunaren balioa bultzatzean ere». Izan ere, *Wengage* programak, lehen aipatutako ikuspegi hirukoitzaz gain (genero-aniztasuna, aniztasun funtzionala eta belaunaldi-aniztasuna), alderdi bikoitza ere badu: 1) *barrukoa*, zuzendaritza-posizioetan dauden emakumeen kopurua eta ikusgarritasuna areagotzeko eta talentua eta lanbide-garapena bultzatzeko zenbait ekintzarekin; eta 2) *kanpokoa*, aukera-berdintasuna eta aniztasunaren balioa zabaltzeko publiko orokorrari zuzendutako jarduerekin, genero-estereotipoak eta bestelakoak hausten lagunduz.

Clara Boadak ez du zalantzarik aitortzeko *Wengage* programa dela emakume zuzendarien portzentajea 2014 eta 2018 artean % 34,6tik % 39,9ra igarotzea eragin zuen faktore katalizatzaileetako bat: «Barneko sororitate inklusibo itzela sortu digu; elkarri laguntza handia ematen diogun emakume piloa gara (kea botatzen duen txat bat dugu); ideiak jariatzen ari dira. Eta *Wengage*k ere inklusio handiagoa eman digu gizonekin (…) oso zeharkako programa da. Emakumeekin hasi ginen, haien errealitatea ezagutu behar genuelako; baina, hortik aurrera, gizonak inplikatu ziren; izan ere, beti esaten duguna da oso programa inklusiboa dela, ez dela emakumeen programa bat, aniztasun-programa bat da, eta hemen sartuta gaude bai gizonak bai emakumeak».

Beste faktore katalizatzaile bat honako hau da, Clara Boadaren iritziz: Goi-zuzendaritza konprometituta dago publikoki esatera eta nabarmentzera garrantzitsuena talentua dela, meritokrazia dela, berdin diola haurdun zauden ala ez (hemen haurdun dauden emakume asko sustatu ditugu); diskriminaziorik gabeko gertakari esplizituek emakumeak animatu dituzte; nik uste dut geure burua probatzeko eta postulatzeko plus hori eman digula». Clarak irmo dio *Wengage* programa «meritokrazian eta aukera-berdintasunean oinarritzen da, eta berez funtzionatzen du». Goi Zuzendaritzak *Wengage* programaren alde egindako apustua zalantzarik gabekoa da, eta horren erakusgarri dira, besteak beste, 2018an zehar *afterworks* eta *networking* topaketen bidez egindako 13 aurkezpen-ekitaldiak, 2.500 pertsonako parte-hartzearekin.

Clara Boadak honela laburbiltzen ditu CaixaBankek berdintasunaren aldeko apustu sendoa egiteko dituen arrazoi nagusiak:

- ✓ Berdintasuna funtsezko balioa da berez, eta CaixaBanken DNAn grabatutako kulturaren ezinbesteko zatia da.
- ✓ Zuzendaritza-taldearen konpromisoa eta lidergoa. Guk aniztasunean sinesten dugu, gure kulturaren parte da, ez da makillaje kontua; denbora asko daramagu hori lantzen, hasieratik ditugu emakume zuzendariak sarean.
- ✓ Zutabe bat da. Aniztasun handiko enpresa bat iraunkorragoa da, berritzaileagoa da, hobeto egokitzen da, errentagarriagoa da... denak dira abantailak. Gure bezeroen erdiak gizonak dira eta beste erdiak (edo are gehiago) emakumeak; enpresa eta errentagarritasun ikuspuntutik, aniztasuna jorratzen duzu edo jai duzu, ez duzu etorkizunik.
- ✓ Erabaki-hartzean kalitatea hobetzea. Maila globalean, ikuspegi zabalagoa dugunean, askoz aberastasun handiagoa sortzen da; produktuak diseinatzen dituen jendeak, programatzen ari den jendeak, alde hori irekiagoa du. Niri zenbait emakume bezerok esan didate gusturago eta erosoago sentitzen direla emakume kudeatzaileekin: enpatiarengatik, ez zaituztelako atsekabetzen, entzuten zaituztelako, ulertzen zaituztelako, espazioa ematen dizutelako, etab.; antzeko adibide bat jartzeagatik, ginekologoarengana joaten bazara, agian erosoago sentitzen zara emakume bat bada, hobeto ulertzen zaituela uste duzulako; gauza bera gertatzen da zure diruarekin, azkenean zure diruari buruz hitz egiten ari gara, zure ilusioez, erretiroaz, ametsez, egin dezakezunaz, alderdi ez emozional horretaz, baina behar horiek betetzen dizkizunaz.… Eta zuk nahi duzuna zerbitzu on bat da.

Hirugarren faktore katalizatzailea, CaixaBankeko emakume zuzendarien ehunekoaren igoeraren arduradun Clara Boadaren arabera, emakumeen *mentoring* planetan datza; plan horien bidez, erakundeko emakume zuzendariek beste profesional batzuei aholkatzen diete beren karrera profesionala garatzeko. Pertsonen potentzialaren garapena bilatzen dute, bai Lurralde Zuzendaritzetan bai Zerbitzu Zentraletan, ezagutza-transferentzian eta esperientziaren bidezko ikaskuntzan oinarrituta; plan horiek *Wengage* programaren barneko ekintza garrantzitsuenetako bat dira. Clara Boadak harro dio «plan horiek lagundu egin digute emakumeak goreneko postuetara gehiago aurkezten. (…) Bulegoko zuzendariak zuzendariordeak 'mentorizatzen' ari dira. Eta Negozio Arloko zuzendariak bulegoko zuzendariak 'mentorizatzen' ari dira». Emakumeen *mentoring* planak 2018an ezarri ziren, eta lehen urte horretan 335 parte-hartzaile bakarrik izan zituen. Prestakuntza jasotzen dute bai mentoreak, bai pertsona «mentorizatuak». Clara Boadak azpimarratzen duenez, planek «Goi Zuzendaritzaren babes osoa dute». Izan ere, horiek abian jartzea Juan Antonio Alcaraz negozioko zuzendari nagusiaren berariazko eskaera izan zen. Juan Antonio Alcaraz, kontseilari delegatua izateaz gain, bere ardurapean jende gehien duen pertsona da (Lurralde Sare osoa bere mende baitago), eta *mentoring* femeninoaren babesle nagusia ere bada. Helburua da emakumeak postulatzea eta ahalduntzea; eta emakumea ahalduntzeko funtsezkoa da emakume zuzendari baten erreferentea; nola antolatu den ikustea, arazorik ez dagoela ikustea, lidergo-estiloa ikustea, taldeak nola kudeatzen dituen ikustea, eta abar.

Emakumeen *mentoring* planez gain, *Wengage*k, IESE Business Schoolekin lankidetzan, emakumeentzako zuzendaritza-garapeneko programa espezifiko bat ere bultzatzen du (Emakumea eta lidergoa), emakumeen talentua sustatzea helburu, haien negoziaziorako, delegatzeko eta bilerak kudeatzeko gaitasunak, gatazkaren kudeaketarako gaitasunak, analisirako eta erabakiak hartzeko gaitasunak, lana eta familia uztartzeko gaitasunak eta abar areagotzeko. 2018an 40 emakumek parte hartu zuten.

Era berean, *Wengage*k erantzukidetasuna sustatzen duten neurrien aldeko apustua egiten du, zeinek emakumeei eta gizonei beren garapen profesionala bizitza pertsonalarekin eta familia-bizitzarekin bateragarri egiten laguntzen baitiete. Horretarako, ordutegi-malgutasuneko neurriak onartzen ditu (sartzeko/irteteko bi orduko tartea), baita urrutiko lanekoak ere (telelana astean egun batez). 2018an garatutako proba pilotuan 407 emakumek eta gizonek parte hartu zuten, eta gogobetetze-maila handia lortu zen.

Wengage programaren barruko beste ekintza batzuen artean, nabarmentzekoak dira, halaber, *Komunikazio Parekidearen Gidaliburua* egin eta langile guztiei zabaldu izana (*Guía de Comunicación Igualitaria: el reto de las relaciones interpersonales*); helburu du «bi sexuen komunikazio-estiloak antzematea taldeetan, eta dauden estereotipoak haustea, komunikazio zuzen eta sexismorik gabea lortzeko». Estrella Montolíok, Bartzelonako Unibertsitateko Hizkuntzalaritza Hispanikoko katedradunak, idatzitako liburua da. Bere xedea jokabide inklusiboak sustatzea da, «erakunde bateko profesionalek solaskideak kontuan hartzen badituzte, haien hizkera automatikoki aldatuko dela oinarritzat hartuta». Horrela, «entzuten al diogu emakume bati gizon bati entzuten diogun modu berean? Garrantzi eta autoritate bera ematen al diogu?». Horiek dira gidan lantzen diren gaietako batzuk. Gida horrek, eguneroko egoeren eta praktiken adibideetatik abiatuta, gogoeta egitera gonbidatzen du, eta aholkuak ematen ditu estereotipoek erabakiak eta portaerak baldintza ez ditzaten eta, horrela, lanbide-jardunean berdintasuna bultza dadin. Honako gai hauek jorratzen ditu: bileretan emakumeek gutxiago esku hartzea, komunikazio-estiloak, generoen arteko rol inkontzienteen banaketa edo lidergoa gauzatzeko moduak, berdintasunezko ereduaren abantailak azaltzen ditu, eta harremanak izateko moduan aldaketak proposatzen ditu[6].

Wengage programaren baitan, CaixaBank Emakume Enpresaria Saria ere bultzatzen du erakundeak, Espainian mundu korporatiboan ibilbide profesional ezaguna duten emakume liderrak identifikatu eta aitortzeko. Saridun hori izaten da, ondoren, Espainiako ordezkarietako bat IWEC sarietan, International Women's Entrepreneurial Challenge (IWEC) delakoaren urteko konferentziaren baitan. IWEC hori emakume enpresaburuek, beren konpainien jabe diren emakumeek, osatutako mundu mailako sare bat da, eta modu globalean lan egiten dute aberastasuna enpresa-munduan sortzen eta banatzen laguntzeko. CaixaBank Emakume Enpresaburuaren Sariaren helburua, Gonzalo Gortázar CaixaBankeko kontseilari delegatuaren hitzetan, «emakume enpresariaren ikusgarritasuna eta errekonozimendua areagotzea da, baita hark ekonomiaren eta gizartearen munduan duen paper garrantzitsua aitzortzea ere».

Bestalde, *Wengage* programak, esan bezala, kanpoko alderdi bat ere lantzen du, gizartean aniztasunaren balioa sustatzea helburu duena. Horri dagokionez, aipatzekoa da bulegoen lurralde-sarean aniztasunari buruzko hitzaldiak eta eztabaidak egiten direla. Alde batetik, *DialogA* ekimena nabarmentzen da, eztabaida- eta hausnarketa-ekintzak barne hartzen dituena, hala nola adituek emandako tailerrak eta hitzaldiak, emakumeen talentu-gosariak *best praktikak* eta esperientziak partekatzeko, eta abar, 2018an 1.000 parte-hartzaile baino gehiago bildu zituztenak. Horren harira, Clara Boadak CaixaBanken bulego-sarearen balioa azpimarratzen du: «Banku gisa, sarearen indarra dugu. 4.000 bulego ditugu, eta, beraz, leku askotara irits gaitezke. Bulego guztiak erabiltzen ari gara dibertsitatearen balioaren bozgorailu gisa». Bestalde, nazioartean, CaixaBankek *Diversity Talks* eztabaidak bultzatzen eta hartzen ditu (aniztasunak nazioarteko negozioei egiten dien ekarpena aztertzeko helburua dute, eta 720 parte-hartzaile izan zituzten 2018an)[7], baita gogoeta inklusiboko ekintzak ere Aspen Instituterekin (142 parte-hartzaile 2018an). *Networking* ekintzak ere egiten ditu nazioarteko bankuekin (ErsteBank, Standard Bank, ANZ Bank), baterako proiektuak abiarazteko.

---

[6] Gidan dauden kasuen antzezlanak ere filmatzen dira, gero Intraneten argitaratzeko, langile guztientzat eskuragarri.
[7] Ikus bedi, adibidez, *Diversity Talks Dubai*:
Diversity Talks Dubai (bideoa):
https://www.caixabank.es/empresa/internacional/diversitytalks/videodubaidiversitytalks_es.html
Dubaikoaren laburpena:
https://www.caixabank.es/deployedfiles/empresas/Estaticos/pdf/Bancainternacional/DT_Ficha_Dubai.pdf

Era berean, aipatzekoa da CaixaBankek Global Mentoring Walk direlakoak ere bultzatzen dituela Espainian, Vital Voices GKEaren ondoan. Ekimen horrek harremanetan jartzen ditu ibilbide sendoa duten emakume exekutiboak eta garapen potentzial handia duten karrerei forma ematen ari zaien gazteak, bestelako (ezohiko) formatu batean. Paseatu bitartean, zuzendariek esperientziak partekatzen dituzte, aholkuak, laguntza eta babesa ematen diote elkarri, eta giro informalean harreman-sare bat ehuntzen dute. CaixaBank Taldeko zuzendaritza-postuetan dauden emakumeak eta gizonak ez ezik, ekitaldian parte hartzen duten beste enpresa batzuetako langileak ere joaten dira, hala nola Microsoft, SegurCaixa-Adeslas, Securitas Direct eta AED enpresetakoak.

*Wengage*ren beste kanpoko ekimen batzuk honako hauek dira: emakumea gutxi ordezkatuta dagoen esparruei babes espezifikoa ematea (adibidez, saskibaloiko zein futboleko emakumezkoen taldeei); FEDEPE babestea (Emakume Zuzendarien, Exekutiboen, Profesionalen eta Enpresarien Espainiako Federazioa), baita Espainiako Top 100 Emakume Liderrak babestea ere (erakunde horren helburu nagusia emakumeen talentua ikusaraztea da, aukera-berdintasunean oinarritutako gizarte bat eraikitzeko); Prensa Ibéricarekin batera, eWoman ekitaldiak eta sariak antolatzea, emakumeek ekintzailetza digitalean eta teknologikoan duten arrakasta aitortzen dutenak; Microsoft Ibéricarekin aliantza egitea WONNOW sariak emateko STEM (Zientzia, Teknologia, Ingeniaritza eta Matematika) arloetan emakumezko presentzia txikiena duten karreretako ikasle unibertsitario onenei[8]; edo berdintasunaren balioari buruzko sentsibilizazio-kanpainak egitea, sare sozialen bidez, hiru kapsula dituen bideo generiko baten bidez (hezkuntza, lan-sarbidea eta erantzunkidetasuna). Horiek genero-desberdintasuna agerikoa den eguneroko egoerak erakusten dituzte, CaixaBankek eten nahi dituenak; bideoak bi milioi bistaratze baino gehiago ditu.

Amaitzeko, azpimarratu behar da CaixaBankek bat egiten duela aniztasuna eta genero-berdintasuna sustatzeko nazioarteko programa nagusiekin; hala nola: Nazio Batuen Women's Empowerment Principles; Emakumeen Institutuarekin egindako Borondatezko Akordioa, «Emakume gehiago, enpresa hobeak» («Más mujeres, mejores empresas»), zuzendaritza-postuetan emakumearen ordezkaritza handiagoa lortzeko; Aniztasunaren Charterra, Europa mailan sustatua, aukera-berdintasuna eta diskriminazioaren aurkako neurriak sustatzeko; eta EJE&CON kodea, enpresan talentua kudeatzeko eta lehiakortasuna hobetzeko jardunbide egokiei buruzkoa.

Konpromiso horri esker, CaixaBankek Familia Enpresa Arduratsuaren Ziurtagiria du 2010etik, MásFamilia Fundazioak emandakoa, kontziliazioan, aukera-berdintasunari laguntzean eta pertsonen garapenean praktika onenak saritzen dituena (Enpresa Proaktiboa B+ maila). Era berean, CaixaBankek beste hainbat aintzatespen ere jaso ditu; hala nola, FEDEPEren 25. urteurreneko saria edo Giza Baliabideetako aniztasunaren eta berdintasunaren kudeaketako praktika onenen Intrama saria. Gainera, 2019az geroztik, Bloomberg Gender-Equality Index delakoan sartuta dago, non genero-berdintasunarekin konpromiso handiena duten munduko konpainiak sartzen baitira, beren politikengatik eta gardentasunagatik, generoarekin lotutako programen eta datuen zabalkundean. Era berean, CaixaBank European Women on Boards (EWoB) delakoaren Genero Aniztasunaren Indizean ere ageri da. Indize horrek Stoxx Europe 600 delakoaren barruan dauden enpresetan emakumeek lidergo-postuetan duten ordezkaritza aztertzen du (CaixaBankek rankingeko 170. postua du, baina Espainiako enpresen artean 'top 3' zerrendan dago, Bankinter eta Banco Santanderrekin batera).

2.2. Garapen profesionala eta irizpide meritokratikoak bultzatzea hautaketa-prozesuetan eta barne-sustapenean

CaixaBankentzat funtsezkoa da talentua eta garapen profesionala bultzatzea meritokraziaren, aniztasunaren eta plantillako pertsona guztien ahalduntzearen aldeko apustuaren bidez. Meritokraziak talentu-iturria funtsezko eran zabaltzen du, inor ez baita hasieratik baztertuta geratzen.

[8] Sariak, orotara, 10.000 euroko lehen saria eta hamar bigarren sari dira. Bigarren sari horiek ordaindutako hamar bekari dagozkie, eta irabazleak CaixaBanken sei hilabetez lan egiteko dira, hainbat proiektu espezifikotan parte hartuz. Gainera, irabazle guztiek Microsoft Ibérica *mentoring* programa batean parte hartzen dute.

Aniztasunak talentua sustatzen du, haren inklusioa eta ustiapena erraztuz. Eta ahalduntzeak talentua bere potentzial osoan garatzea eta hedatzea ziurtatzen du[9].

Kultura meritokratikoa elikatzeko eta indartzeko, CaixaBankek urtero ebaluazioak egiten dizkio plantillaren % 100ari, ikuspegi integrala izateko: portaera-mailan (gaitasunen araberako ebaluazioa) eta errendimendu-mailan (errendimenduaren ebaluazioa).

Gaitasunen araberako ebaluazioari dagokionez, erakundeko pertsona guztien gaitasun profesionalak diagnostikatu eta garatu nahi dira. Jardunaren ebaluazioa objektibatzeko diseinatutako tresna da, eta *Garapenerako Elkarrizketen* bidez gauzatzen da, plantillako pertsona bakoitzaren eta haren arduradun hurbilaren (n+ 1) arteko elkarrizketarako espazio baten bidez. Indarguneak eta hobetzeko eremuak identifikatzeko aukera ematen du, komunikazioa errazteaz, itxaropenak ezagutzeaz eta motibatzeaz gain. Eta, azken finean, horren guztiaren ondorioz, CaixaBankek pertsonen garapen profesionaleko ekintzen plangintza eraginkorra egin ahal izango du.

Errendimenduaren ebaluazioari dagokionez, CaixaBankek eredu objektibo eta gardena du banakako eta taldeko/korporazioko erronken lorpena baloratzeko, motibazioa sortzen duena eta taldeetan lankidetza sustatzen duena. Komeni da azpimarratzea, plantillaren errendimendua baloratzeko eta hari lotutako ordainsari aldakorra zehazteko, CaixaBankek kontuan hartzen duela ez bakarrik erronkak lortzea (*zer*), baita erronka horiek lortzeko modua ere (*nola*). Funtzio bakoitzerako soldata-banda batzuk zehazten dira, pertsona guztientzako *Bonus target*-aren zenbatekoa ezartzeko erreferentzia gisa balio dutenak. *Bonus target* hori Errendimenduaren Ebaluazioaren arabera baloratzeak, portaeraren balorazioarekin batera, urteko ordainsari aldakorraren kudeaketa egitea ahalbidetzen du.

Bestalde, CaixaBankentzat funtsezkoa da talentua ebaluatzea, kudeatzea eta garatzea, bai zuzendaritzan, bai zuzendaritza aurreko mailan, betiere hiru ardatzetan (meritokrazian, zeharkakotasunean eta aniztasunean) oinarritutako ereduari jarraituz. Lurraldeko Talentu eta Business Partners Departamentuak erakundearen zuzendaritza-talentua detektatu, ebaluatu, kudeatu eta garatzen du, talentu-mapak eginez (zuzendaritzan eta aurre-zuzendaritzan), zuzendaritza-karguak betez eta ondorengotza-planak kudeatuz. Talentua detektatzea eta ebaluatzea portaeraren eta errendimenduaren esparruetan egiten da. Maila horietan portaera ebaluatzearen berezitasuna, Clara Boadaren arabera, honako honetan datza: «batetik, hautagai bakoitzaren txostenak ad-hoc egiten dituen kanpoko aditu bat inplikatzen duen prozesu bat da, objektibotasuna eta independentzia ematen dituena eta endogamia saihesten duena, eta, bestetik, hautagaitza guztietan hirukoak (hiru hautagai) aurkeztea bermatzen du». Ildo horretan, Clarak argi eta garbi dio honako hau: «hiruko guztietan gutxienez emakume bat egon behar da. Existitzen ez bada, bilaketa proaktiboa egiten da. (…) Sistema horrek behartu egiten nau, plaza bat baldin badut, nire antzekoa den persona ez bilatzera, hori baita errazena; talentu handia dago enpresan, eta ez dago ezkutuan, baina begirada altxatzen ez baduzu, ez duzu ikusten; talentu hori azalarazi eta ikusarazi behar da».

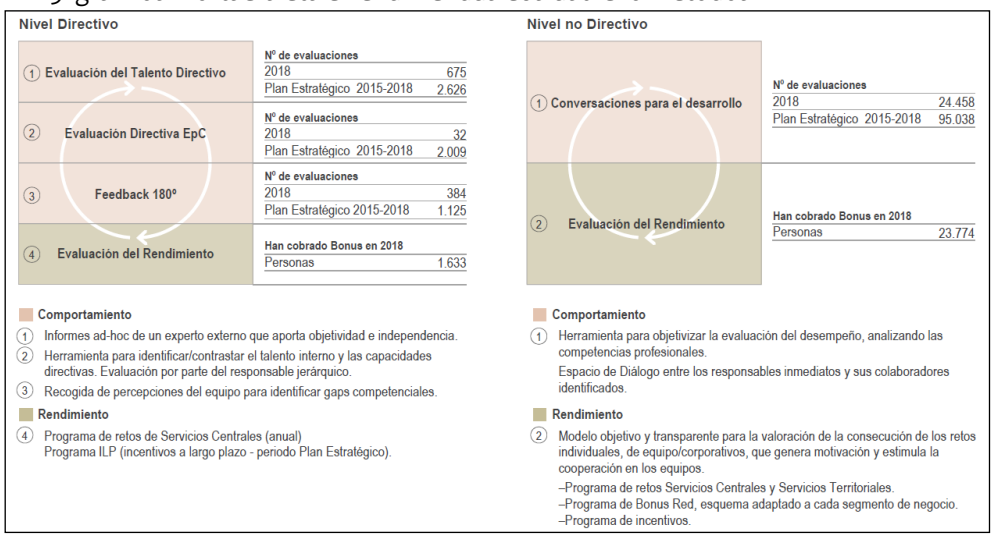
Talentua hautemateko eta ebaluatzeko beste elementu bereizgarri bat 180°ko feedbacka da, taldearen pertzepzioetan oinarritutako zuzendaritza-ebidentziak bilduz egiten dena. Horrela, zuzendariek beren gaitasun-hutsuneak (*gap*ak) ezagutzen dituzte, eta, beren taldeen ikuspuntuaren arabera, badakite zertan hobetu eta zer garatu. 180°ko feedback horri gehitu behar zaio hautagai bakoitzak organigrama hierarkikoko arduradunarengandik lortzen duen zuzendaritza-gaitasunen araberako ebaluazioa eta feedbacka.

---

[9] Horri dagokionez, Diversity Talks Istanbul ikus daiteke. Bertan, Turkiako CaixaBankeko Ordezkaritza Bulegoko zuzendari Marta García Ojeak honako hau adierazten du: «aniztasunaren onurak asko dira, eta horren alde borrokatzea merezi du. Aniztasuna eta inklusioa lehiarako abantailak dira. Enpresak gizartearen isla dira, zeina aniztasunean aberatsa eta bere baitako desberdintasunekin indartzen baita. Beraz, lantoki inklusibo batek lan-giroa hobetzen laguntzen du, taldearen jarduna, konpromisoa eta motibazioa hobetzen ditu, sormena eta berrikuntza areagotzen ditu, talentua erakartzen eta atxikitzen laguntzen du. Emaitza ekonomikoei eta enpresaren ospeari mesede egiteaz gain, gizartearekin duen konpromisoa sakontzen du».
Diversity Talks Istanbul (bideoa):
https://www.caixabank.es/empresa/internacional/diversitytalks/videoturquiadiversitytalks_es.html
Istanbulekoaren laburpena:
https://www.caixabank.es/deployedfiles/empresas/Estaticos/pdf/Bancainternacional/DT_Ficha_Turquia.pdf

Talentu Batzorde batek (zazpi pertsonak osatutako askotariko organo kolegiatuak) CaixaBanken zuzendaritza-postuen baliozkotzea betetzen dela zaintzen du, eta, besteak beste, hautagaitza guztietan emakumezko ordezkariren bat duen hirukoa aurkeztea bermatzen du. Gainera, Talentu Batzordea da, prozesuan sortutako input guztiak kontuan hartuta, azkenean Zuzendaritza Batzordera aurkeztuko den hautagaia erabakitzen duena, Zuzendaritza Batzordeak behin betiko ebazpena har dezan.

5. grafikoa. Portaera eta errendimendua ebaluatzeko metodoak



Iturria: CaixaBank.

Esan bezala, meritokraziaren eta aniztasunaren kultura indartzearen aldeko apustua lehentasunezkoa da CaixaBankentzat, eta horren ondorioak nabarmendu egin dira azken urteetan: 2015ean, Talentu Batzordetik hiruko sistemaren bidez igarotzen ziren zuzendarien izendapenen portzentajea % 32,1ekoa baino ez zen Zerbitzu Zentraletan; 2018an, berriz, % 83,8koa zen. Lurralde Sarean, portzentaje hori % 42,9koa zen 2014an, eta 2018an, berriz, % 100ekoa. Bestalde, Zerbitzu Zentraletan 180°ko feedbacka zuten zuzendariak % 57 ziren 2014an, eta % 100era iritsi ziren 2018an. Lurralde Sarean 2016ra arte ez zen 180°ko feedbackik egiten, baina, ordutik aurrera, kasuen % 100ean egiten da. Zuzendaritza-karguen izendapenei dagokienez, nabarmentzekoa da 2018an CaixaBankeko zuzendaritza-izendapenen % 47 emakumeei egokitu zitzaiela, Lurralde Sarea eta Zerbitzu Zentralak batuta.

Bestalde, talentua detektatu eta ebaluatzeaz gain, CaixaBankek hura mimoz landu eta sustatu nahi du. Horretarako, ahalegin handia egiten du prestakuntzan, bere profesionalei etengabeko ikaskuntza emateko: 2018an soilik, bi milioi prestakuntza-ordu baino gehiago (% 8,3 presentzialak, % 91,7 birtualak), hau da 71,8 ordu enplegatutako pertsona bakoitzeko; eta 12,8 milioi euro baino gehiago prestakuntzan inbertituta (434 euro enplegatutako pertsona bakoitzeko).

Besteak beste, Caixabankek autoprestakuntza sustatzearen aldeko apustua egiten du, CaixaBank Campusen bidez prestakuntza-baliabide ugari jarriz langile guztien eskura. Horrek guztiak norberaren gaitasunekiko askatasuna eta erantzukizuna bultzatzen ditu. CaixaBank Campus erakundearen ezagutza kudeatzeko estrategiaren funtsezko pieza da, bere eskaintza autoformatiboa, eskaintza presentziala eta online-eskaintza integratzen baititu, gaitasunak modu pertsonalizatuan garatzeko. Eskaintza zabal horrek lau bloke ditu:

> «Irakasleek atea irekitzen dute. Sartu, zeu egiten zara zeure kabuz».
> Esaera zahar txinatarra

1) Prestakuntza-eskolak (ezagutzaren eremu jakin bateko erreferentzia guneak): Merkataritza Eskola, Arrisku Eskola, Finantza Eskola, Lidergo eta Trebetasun Eskola eta Errendimendu Iraunkorreko Eskola.

2) Neurriko ibilbideak eta segmentuen prestakuntza (behar espezifikoetara egokitutako programak: Store bulegoak, AgroBank, Banku Pribatua eta Premier Bankua, Enpresen Bankua, Auditoria, Nazioarteko Bulegoa…).
3) Zeharkako araugintza-prestakuntza (eskakizun arautzaileak betetzea eta erreputazio-arriskuaren estaldura: MiFID II informazioa eta aholkularitza, Arrisku Penalen Prebentzioa, Laneko Segurtasuna eta Osasuna, Eskudiruaren Kudeaketa, Aseguruak eta Pentsio Planak…).
4) Garapen profesionaleko planak, bai zuzendaritza-mailan, bai aurrezuzendaritzan: «Rethink» zuzendaritza-programa eta «Progresa» aurrezuzendaritzako programa.

«Rethink» zuzendaritza-programa zuzendarien lidergo-gaitasunak eta orotariko ezagutzak pixkanaka garatzera bideratuta dago. Karguan finkatu ahala, garapen handiagoa proposatzen du, eta unibertsitateen eta negozio-eskolen ziurtagiriak bere baitan hartzen ditu. Bi etapa aurreikusten dira (inkorporazioa eta finkatzea), eta hirugarren etapa bat potentzial handiko kolektiboentzat. Inkorporazio-etapa, dagokion C1 ziurtagiriarekin, norberaren lidergoan eta negozioaren oinarriak ezartzean zentratzen da; finkatze-etapa, berriz, dagokion C2 ziurtagiriarekin, beste pertsona batzuen lider gisa jokatzen duen rolean zentratzen da, aldaketa eta estrategiaren gauzatzea bultzatuz. Helburua da zuzendari horiek lider inspiratzaile eta eraldatzaile bihurtzea, etorkizunari aurrea hartzeko eta estrategia ezartzeko aldaketa-palanka gisa jarduteko gai direnak. «Rethink» programa Bartzelonan eta Londresen garatzen da, eta bertan IE Business Schooleko, FT-IE Corporate Learning Allianceko eta Cass Business Schooleko irakasleek parte hartzen dute[10].

«Progresa» zuzendaritza-aurreko programa Lurralde Sareko zuzendariei eta zuzendariordeei eskaintzen zaie (zuzendaritza-rolean eta taldeen lidergoan hobera egin dezaten), eta baita Zerbitzu Zentraletako kudeatzaileei ere (ikuspegi estrategikoa eta emaitzetarako orientazioa garatu ditzaten, bai eta berrikuntzan eta aldaketen kudeaketan hobetu daitezen ere). Horren harira, Clara Boadak azpimarratzen duenez, «parte hartzen duten pertsonen artean aniztasuna dagoela ziurtatzen dugu; guretzat futbol-taldeetako harrobia bezalakoa da, eta emakumeen eta gizonen arteko parekotasuna bermatu behar dugu».

Amaitzeko, aipatu behar da, gazteen talentua erakartzeko, garatzeko eta atxikitzeko premia gero eta handiagoa denez, 2017an CaixaBank Experience programa sortu zela, kontratatu berri diren langileei eskainitako prestakuntza-programa gizartearen aldaketetara eta belaunaldi berrien beharretara egokitzeko. Prestakuntza-programa *blended* erakoa (erdi-presentziala) da, bi urteko iraupena du, eta kide berriak integratzea eta erakundearen parte sentitzea errazten du, erakundearen balioekin eta helburuekin identifika daitezen eta balio handiko prestakuntza eskura dezaten. Programak bi fase ditu: 1) lehenik eta behin, Bartzelonako Zerbitzu Zentraletan integrazio-astea (aurrez aurreko *training* bat), ongietorria emateko eta erakundea bera (kultura, marka-ezaugarriak eta antolaketa-eredua) eta prestakuntza-plana azaltzeko. Helburu du hasiberriek beren ibilbide profesionalaren nondik norakoak (garapenerako aukerak) zein izango diren jakitea eta kide izatearen eta komunitatearen harrotasun sentimendua sortzen hastea, erakundearekin loturak garatuz; 2) bigarre fasea online prestakuntza luzeari dagokio, gamifikazioa erabiliz, Caixabanken e-learning plataformaren (Virtaularen) bidez: erakundearen araudi orokorra, aseguruen araudia, Finantza-informazio eta -aholkularitzari buruzko unibertsitate-graduondokoa eta Banku-arriskuari buruzko unibertsitate-graduondokoa (Universitat Pompeu Fabra). CaixaBank Experience programaren emaitzak oso onak dira; 2018an 665 pertsonak parte hartu zuten, eta errotazio-tasa metatua jaitsi egin zen 2017ko % 22tik 2018ko % 20ra; gainera, gogobetetze-maila oso handia izan zen, % 68k 9 edo 10eko puntuazioarekin baloratu baitzuten. Horri gehitu behar zaizkio CaixaBank Experience programak lortutako kanpo-aintzatespenak; izan ere, hirugarren postuan sailkatu zen 2019ko otsailean Londresen egindako Learning Awards sarietan, *onboarding* programa onenaren atalean.

[10] Programa akademikoak finantza-koiunturarekin eta sektorearen ikuspegi estrategikoekin lotutako alderdiak barne hartzen ditu; horiez gain, lidergoaren oinarrizko harreman-gaitasunei (autoezagutza, eragina, asertibitatea, feedbacka) eta komunikazio-gaitasunei eskainitako multzoa ere badu. Era berean, erabakiak hartzeari, Big Data eta Analyticsi eta lidergo positiboari buruzko moduluak ere badaude.

3. LIDERGOA ETA TALDEEN KUDEAKETA: ZEHARKAKOTASUNA, ESKUZABALTASUNA ETA AUSARDIA

CaixaBank, zalantzarik gabe, desberdina da. Carmen Gimeno ere halakoxea da: «bonbardaketa batean izena ematen dut», «kaosaren kudeaketa da nire espezialitatea», «gu 'adabakiak jarriz' aritzen gara».

Carmen Gimenoren hitzek harridura eragiten dute, eta, aldi berean, liluratu egiten dute. Eta, batez ere, bere hitzek bere burua deskribatzen dute.

Argi, zehatz eta ziur hitz egiten du. Eta eskuzabala da ñabarduran, adibidean, anekdotan. Segurtasuna eta eraginkortasuna darizkio, baina baita umorea eta dibertsioa ere. Gustatzen zaio egiten duena, eta badaki transmititzen. Lider bat da.

Gaur egun, Carmen Gimeno CaixaBankeko Aseguruen Partaidetzako eta Aktiboen Kudeaketako zuzendari korporatiboa da. Era berean, CaixaBank Asset Management-eko Administrazio Kontseiluko presidentea eta SegurCaixa Adeslas-eko (Espainian osasun-aseguruetan liderra den konpainiako) kontseilaria ere bada, eta Inverco-ko (Inbertsio Kolektiboko Erakundeen eta Pentsio Funtsen Elkarteko) zuzendaritza-batzordeko kidea. Eta duela gutxi (2019ko ekainean), VidaCaixako zuzendari nagusi laguntzaile izendatu zuten. Era berean, Caixabankeko Aniztasun Batzordeko kidea ere bada.

CARMEN GIMENOREN IBILBIDE PROFESIONAL LABURTUA: «BONBARDAKETA BATEAN IZENA EMATEA», *LEITMOTIV* PROFESIONAL GISA

Carmen Gimeno Ekonomia eta Enpresa Zientzietan lizentziatu zen Bartzelonako Unibertsitatean 1989an. Karrera programa berezi batekin egin zuen, eta, horri esker, «1987an lehenengo promozioa izan ginen —ikusten duzuenez, denetara apuntatzen naiz beti—, ikasketa-hilabeteak eta praktika-hilabeteak uztartu ahal izan genituenak; orduan, Banco de Bilbaon egin nuen lan (4. mailan), eta 5. mailan Banco Bilbao Vizcaya zen. Fusioa bizi izan nuen. Esperientzia horren ondoren, nahiz eta oso ondo pasatu nuen, banku batean inoiz ere lan ez egitea erabaki nuen —eta, ikusten duzuenez, nire ezaugarri nagusia etorkizuna iragartzea da, bete-betean asmatu nuelako—», dio txantxetan Carmenek.

Lizentziatu ondoren, 1989an Arthur Andersen-en sartu zen: «Finantzak gustatzen zitzaizkidan, eta horrek auditoriaren mundura eraman ninduen, oso eskola ona baita gauza asko ikasteko, enpresen tripak ikusten dituzulako, eta, gainera, talde desberdinekin lan egin behar duzulako eta funtzionatzeko modu desberdinak ikusten dituzulako; eta hori oso aberasgarria da: fakultatetik atera berritan, hor espabilatu egiten zara. Lau urte eman nituen krisiaren erdian».

Carmenek dio Arthur Andersen-en oso gustura egon zela eta dena oso ondo joan zitzaiola, baina bere bokazioa ez zela auditoria. 1993ko abenduan, GDS Grupo de Servicios-en («la Caixa» erakundearen filial batean) sartu zen. Carmen Gimenok azaldu bezala, GDS Grupo de Servicios «Caixa Barcelonaren holding-a izan zen. Bankuko partaidetzen departamentu gisa muntatzen ari ziren, GDSren barruan. Hamar pertsona ginen».

Carmenen hitzetan, «zortea izan nuen urrats horietan guztietan (bai auditorian, bai ondoren), eremu handia zegoelako eta, horregatik, erantzukizun handia har zenezakeelako. GDSn oso lagun gutxi ginen, eta dena egiteko zegoen; beraz, denetik egiten genuen ('adabakiak jarriz'), eta hor dago nire espezialitatea: 'kaosaren kudeaketa'. Eremu ireki bat dago, eta gauza asko egin ditzakezu:

adibidez, txikiak ziren partaidetzen kontabilitatea eratu genuen, eta zentralizatu egin zen; edo, baita ere, Granada Jerez bankuaren, Portugalen dagoen BPI bankuaren eta abarren erosketetan parte hartu genuen. Hamar lagun izanez hasi ginen, eta gero hazi egin ginen».

2000. urtean GDS Grupo de Servicios itxuraldatu egin zen, eta Caixa Holding izena hartu zuen. Une hartan, partaidetza guztien ekarpen ez-diruzkoa egin zen: «horrela, ahizpa izatetik "la Caixa"ko kide guztien ama izatera pasatu ginen. Partaidetzen sail gisa jarduteaz gain, partaideen holding-a ginen. Eta gero, 2007an, Criteria bihurtu zen, zeinak instrumentalak ziren partaidetzak berriz ere "la Caixa"-ra pasatu baitzituen, zentzua zuten inbertsioekin geratzeko (partaidetza industrialekin, aseguruekin, pisurik handienekoekin), eta burtsara atera ginen; hori oso prozesu dibertigarria izan zen; oso gauza desberdinak dira, ez denek bizi dituztenak», dio Carmenek nostalgia apur batekin.

«2011n, Criteriari eskualdatu zitzaion «la Caixa»ren banku-negozio guztia, eta CaixaBank bihurtu zen, lehendik kotizatzen zuen plataforma aprobetxatuz; horrela joan nintzen partaidetzen mundutik bankura. Azkenean, bankua da erdigunea, muina; filialak, oso garrantzitsuak izan arren, pixka bat periferia direla ematen du beti. Baina niri filialetara joatea gustatzen zitzaidan, askatasun eta harreman eta elkarrizketa puntu bat gehiago duzulako bankuko pertsona ezberdinekin».

Urte hartan bertan, 2011n, Carmen CaixaBankeko Aseguratzaile Taldeko Partaidetzen zuzendari izendatu zuten, eta, bi urte geroago, zuzendari korporatibo izendatu zuten, bere funtzioei Aktiboen Kudeaketa gehituz.

Carmen Gimenoren ibilbide profesional osoa aseguru-jarduerarekin eta inbertsioak kudeatzeko jarduerarekin lotuta egon da, baita eragiketa korporatiboekin ere, batez ere fusioen eta eskuratzeen esparruan.

Carmen Gimenoren ibilbide profesionalaren ezaugarri nagusiak honako hauek dira: erosotasun-eremutik etengabe ihes egitea, ausardia osoz «bonbardaketa batean izena ematea» eta zeharkakotasunean eta eskuzabaltasunean oinarrituta «kaosa kudeatzea».

Zeregin ugari daudenean, lantzeko eremu handia dagoenean, Carmenek argi dauka eta ausardia aukeratzen du: «nik uste dut jendeak batzuetan espero duela zer egin behar duen beste norbaitek esatea, baina batzuetan egiteko askatasuna hartu behar duzu gauza bat behar dela ikusten duzunean; aizu, ez da ezer gertatzen! Baina beti beste inoren eremua zapaldu gabe; inork ez dezala zapaldu nire eremua; ni ere ez naiz sartuko, kontzienteki behintzat, inoren eremuan; baina hor 'umezurtz' dagoen zerbait badago, egiteko dagoena eta garrantzitsua dena, ba egin egiten da, eta kito», dio zorrotz Carmenek. Gainera, argudiatzen du enpresak aldatzen ari direla eta irekiagoak direla, eta mundua hain azkar aldatzen dela, ezen beti baitaude gauzak egiteko; beraz, zu beti joan zaitezke hertsiki eta teorian egin dezakezunetik harago. Askotan ez dakizu, postuen definizioa malguagoa delako, irekiagoa delako: 'adabakiak jarriz'. Hori aberasgarria da, dibertigarria da, taldearentzat motibagarria da».

> «Hogei urte barru gehiago damutuko zaizkizu egin ez dituzun gauzak egin dituzunak baino. Beraz, amarrak askatu eta portu segurua utzi. Harrapatu haizea zure ontziaren beletan. Amets egin. Esploratu. Aurkikuntzak egin».
>
> Mark Twain

3.1. Lidergoa zeharkakotasunaren zerbitzura

Carmen Gimeno taldeburu izan da lanean hasi zenetik. Alde horretatik, ez du zalantzarik, eta argi eta garbi adierazten du: «Bi gauza nagusi daude: 1) lana egin egin behar da, jakina; 2) baina taldeek hazi egin behar dute eta taldeek ikusgai izan behar dute, bestela, ez du balio, ez da bidezkoa; zu, zuzendari gisa, hobea zara zure taldea zenbat eta hobea izan, eta hori argi dago». Eta, jarraian, Carmenek argi nabarmentzen du ausardiak bidaia-lagun gisa duen garrantzia: «Zure erantzukizuna baino pixka bat

harago joatea da, esploratzea gustuko duzulako bakarrik, eta gauza bera egiteko prest dagoen jendez inguratzea ere bada. Eta lanari dagokionez, organigrama laburtzea da (…) egitura hierarkikoa edo espero dena modu batekoa da, baina nire kasuan funtzionatzeko modua oso horizontala da, eta beti izan dut oso horizontala. Horrek ez du esan nahi departamentuan gertatzen den guztiak nire iragazkitik igaro behar duenik, ezta gutxiago ere; ezta hemendik pasatzen denak goikotik eta goragotik igaro behar duenik ere. Esan nahi dut, askotan dantza-bikote desberdinak egiten ditugula, guk ditugun proiektuen arabera».

Carmenek berebiziko garrantzia ematen dio jendea ahalduntzeari, erantzukizunak delegatzeari, jendeak bere garapena bultza dezan eta bistara dadin. Horregatik, egitura hierarkikoak txikitzearen aldekoa da, horizontalagoak bihurtzearen aldekoa. Eta esaldi mamitsu batez esaten du: «Askotan, egiturak lautzeko modurik onena norbera desagertzea da». Eta hau eransten du: «Noski, zu desagertzen bazara, daudenak agerian geratzen dira; gainerako pertsonak azaleratu eta ikusgai jartzen dira».

Carmenek bere taldeko kideen arteko «trukagarritasuna» ere sustatzen du, baita bere burua ere. Horretarako, Carmenen esanetan, «komunikazioa eta konfiantza egon behar dira, noski. Azken batean, dagoeneko lan handia egin duen talde bat daukazunean, eta zuk dagoeneko ikusi duzunean zein diren pertsonen gaitasunak, dagoeneko nagusiak baitira, gauza batzuetan trukagarriak gara. Trukagarriak izateko aukerak daudenean, askotan erabakitzen dut horietako bat ardura jakin bat hartzen duena: lehenik, horrela borrokatu, zaildu eta trebatu egiten direlako; gainera, pertsonei ikusgarritasuna eta erantzukizuna ematen diezunean, egiten duten lanaren jabe sentitzen dira, gehiago konprometitzen dira; ni ez nago haien gainean dena berrikusten, horretarako gaitasunak bai baitituzte. Eta gaizki egiten badute, erantzukizuna nirea da, lana delegatzen delako, baina ez erantzukizuna. Gainera, jendea hobeto sentitzen da, askeago, aurrera doala sentitzen du».

> «Galdera zuzena ez da nola izan dezaketen guztiek botere bera, baizik eta nola izan daitezke denak boteretsuak. Boterea ez da 'batuketa zeroko' jokotzat hartzen, non nik daukadan boterea nahitaez zuri kendu dizudan. Horren ordez, elkarri lotuta gaudela onartzen badugu, zenbat eta boteretsuagoa izan zu, orduan eta boteretsuagoa izan naiteke ni. Zenbat eta indartsuago bultzatu erakundearen asmoa, orduan eta aukera gehiago izango ditut ekarpenak egiteko. (…) Kontua ez da denak berdinak izatea, enplegatu guztiei hazten uztea baizik, beren buruaren bertsiorik indartsuena eta osasungarriena izateraino».
>
> Frederic Laloux

Zeharkakotasuna, esan bezala, Carmenek bere taldeetan izugarri baloratzen duen ezaugarria da, eta bere lidergo-estiloa ere ezaugarritzen du. Carmenen aburuz, zeharkako lidergo hori «ez dizu ezein tituluk ematen; zuk, azkenean, talde bat duzu, eta haren burua zara, organigraman jartzen baitu haren nagusia zarela, eta kito. Noski, lidergo hori zure parekoekin eta maila altuagoko jendearekin ere gauzatu behar da; eta orduan lidergo hori ere oso garrantzitsua da; nik uste dut lidergo hori jarrera proaktiboarekin gauzatzen dela, lotsa gutxirekin, gonbidapenik itxaron gabe; hori bai, ez zara inoren munduaren salbatzaile izango, baina zure ekarpena baliagarria eta praktikoa izan dadila, azkenean baliagarriak eta praktikoak diren gauzak aintzat hartzen baitira. Ausartak izan behar dugu». Eta bere taldeko kideei dagokienez, Carmenek nabarmentzen du oso garrantzitsua dela lana aurrera ateratzea, baina, era berean, oso garrantzitsua dela jendeak urtea bukatzea, aurreko urtean baino gehiago dakiela eta gaitasun gehiago dituela sinetsita. «Gaitasunez ari naizenean, ez naiz gaitasun teknikoez soilik ari; esperientziaz, komunikazioaz eta abarrez ere ari naiz».

> «Uste dut apur bat mitifikatuta dagoela liderraren kontua, eta ia ohiz kanpoko erakarpen-ahalmena ematen dien magiaren batek ukitutako pertsonak balira bezala saltzen dizkigutela. Nire ustez, aukerak ematea besterik ez da, eta pertsona bakoitzak gordetzen dituen balioak ateratzea. Horrela, enpresa-proiektuarekin zerikusirik ez duen gizarte-jardueraren batean superdinamikoa eta sortzailea den jendea ezagutzen duzu, baina lanean pattal dabilena. Beraz, oso pertsona gazteei garrantzi handiko aukerak ematearen aldekoa naiz (…) Lider bat liderra da besteek lider egiten dutenean, besteak eroso sentitzen direnean bere estilo eta erabakiekin, arriskatzeko eta asmatzeko gaitasunarekin, umiltasunarekin, koherentziarekin, zerbitzuarekin, aniztasunarekiko errespetuarekin, laguntzen dioten horiengan duen konfiantzarekin, eskuzabaltasunarekin, etorkizunaren bisioarekin».
>
> Koldo Saratxaga

Gainera, zeharkakotasuna eraginkorra da, produktiboa da, bikoiztasunak ezabatzen ditu, balio-aniztasunak elikatzen ditu: «nik beti sinetsi izan dut zeharkakotasunean; ni zeharkakotasunaren zale sutsua naiz. Izan ere, nik uste dut gauza batzuk egin behar direla, baina pertsona bakoitzak berea egin behar du, nik ez dut inoren lana bikoiztu nahi, nik oso jende prestatua izan nahi dut, oso konprometitua; trukean, nik uste dut asko eta gauza desberdin ugari ikasten dutela, askotarikoa denez, urte bakar batek ere ez duelako aurrekoaren antzik, eta gauza desberdinak egiten dituzu, azkenean asko dakizu legezko gaiez, merkataritza-gaiez, gizarteko gaiez, antolakuntzaz, eta, jakina, finantza-gaiez. Eta nik uste dut horrek jendea aberasten duela; jendeak hori gustuko du, eta aurrera egiten du; nik jende oso ahaltsua dut taldean, eta jende hori gauza asko egiteko gai da, erakundeko beste arlo batzuetan mugitu gabe eta dagoen horretan oinarrituta gauza asko egiteko gai. Izan ere, bestela, filialetan dauden edo erakundeko beste leku batzuetan dauden ekipoak bikoiztuko genituzke. (…) Gu, azken finean, aseguruetan eta aktiboen kudeaketan adituak gara, baita konpainia horien sektorean eta legezko gaietan ere. Eta horrek konpainian zeharkako eragina izateko balio digu».

> «Liderra izatea zure onena ateratzea da, eta besteei ere hori egiten laguntzea. Eboluzioa da. Liderra izatea mentorea izatea da, partekatzea, aukerak ematea, hegan egiteko hegoak ematea. Beste batzuk inspiratzea da gehiago amets egin dezaten, gehiago ikas dezaten, gehiago izan daitezen. Napoleonek zioen bezala, itxaropena banatzea da».
>
> Txell Costa

Carmen Gimenoren ustez, kontua da beharrak non dauden ikusten joatea eta pertsona eskuzabala izatea, zeharkakotasunak eskuzabaltasuna eskatzen baitu, bere olio lubrifikatzaile ezinbestekoa baita: «Ezin duzu zeharkakotasunez jokatu eskuzabala ez bazara; hortaz, askotan, jaso aurretik eman egin behar duzu. Lasterketan dominaren bila bazoaz, horrek ez zaitu inora eramaten; garrantzitsuena gauzak ateratzea da, gauzak egitea. Eskuzabaltasuna eskuzabaltasunez ordaintzen da. Batzuetan, gaizki-ulerturen bat egon daiteke, baina berdin dio, nik uste dut aurrera egiteko modua hori dela. Azkenean, pertsonak ez dira gureak, eta informazioa ere ez da gurea; denok uste izan behar dugu baliabideak konpainiaren eskura daudela, ez direla nireak, ondasun komuna direla, eta hori, batzuetan, ez da hain agerikoa izaten».

Carmenen iritziz, berak gidatzeko eta kudeatzeko duen modua, zeharkakotasunean eta eskuzabaltasunean oinarritua, ez da berea soil-soilik eta modu esklusiboan, CaixaBanken kulturan partekatutako zerbait baizik. «Uste dut beste sail asko ere oso eskuzabalak direla eta laguntzeko gogoa dutela, nahiz eta horretarako betebehar hierarkikorik ez izan. Azken batean, zure lana da. Eskatu egin behar duzu, eta jendeak lagundu egiten dizu. Eta ikuspegi global hori izan dezakegu. Oso *staff* erako funtzioa dugu, laguntza ematen dugu eta, aldi berean, laguntza jasotzen dugu. Gure kokagunea eta gure funtzionatzeko modua bilatu dugu, bai, baina nik uste dut erakundeek 'olio' horren beharra dutela».

> «Eskuzabaltasunaren maxima hori aplikatzen saiatzen naiz beti; ez da ontasunagatik, praktikoa delako baizik; ez da ni oso ona naizelako eta lilia eskuan daramadalako; eskuzabala izan behar da tontoa izan gabe, neurri egokian, eta noraino iristen den ikusiz joan behar da. Izan ere, horrela bazoaz eta itzulerarik ez badago eta egoerak kontra egiten badizu, kontrolatu egin behar da, baina normalean ez da gertatzen».
>
> Carmen Gimeno

Azkenik, Carmenek ondo pasatzearen balioa azpimarratzen du, lanean eta lanarekin ondo pasatzea, alegia. Bere ustez, gainera, taldea zeharkakotasunean eta eskuzabaltasunean oinarrituta kudeatzea, eraginkorra izateaz gain, «lan egiteko modu dibertigarria ere bada, lan egiteko modurik atseginena». Carmenek dioenez, zalantzarik gabe, berea «lan dibertigarria da; izan ere, ni ohikeriek eta errutinek asko aspertzen naute, eta nire lana ez da errutinazkoa, inola ere». Eta, alde horretatik, azken aholku bat ematen digu: «Aholkurik onena da jendeak, ahal badu, gustatzen zaiona egin dezala, horren bila joan dadila, eta bere ikuspegia zabal dezala; eta oso ondo pentsa dezala ematen dituen pausoek gustatzen zaionarekiko aurrerapena edo atzerakada dakarten».

3.2. Talentuaren bilaketa: ausardia, aniztasuna eta jakin-mina

Talentua ebaluatu eta hautatu behar duenean, Carmenek arreta bereziz bilatzen eta baloratzen ditu honako atributu hauek (bere lidergo-estiloarekin eta bere taldearen funtzionatzeko moduarekin bat etorriz):

▪ *Nolabaiteko prestakuntza izatea. Carmenek honela azaltzen du:* «Noski, zu unibertsitatetik ateratzen zarenean, zure kredentziala ikasi duzuna da, eta badakit horren gainean gauza asko eraiki behar direla, baina garrantzitsua da gutxienez nolabaiteko ezagutza-mailarekin ateratzea».

▪ *Jarrera ona izan dezala. Carmen argia da horri dagokionez:* «Nik bilatzen dudana da jendeak 'zainetan odola izatea'; jende aktiboa nahi dut, aginduak noiz emango zain geratzen ez dena; gauzak egiteko gogoa duen jendea, (…) jende ausarta bilatzen dut, ikasteko gogoa duena».

Zein dira sartu nahi dituzun balioak?

- ✓ Ongi egindako gauzen gustua, ongi egindako gauzen plazer hutsagatik.
- ✓ Zintzotasuna. Oso zintzoa izan behar duzu, eta oso argi izan behar duzu zer lerro ez dituzun gurutzatu nahi, ez datozelako bat zure balioekin. Barne-zuzentasuna iparrorratz gisa.
- ✓ Erantzukizuna: zure lanarekiko eta taldeekiko erantzukizuna.
- ✓ Dibertitzea, ondo pasatzea zure lanean.
- ✓ Lankidetza, partekatzea. Jende gehiagorekin lan egiten baduzu, hobeto pasatzen duzu. Azkenean, banku batetik gauza onak egin daitezke; adibidez, kudeatzaileen inbertsio guztiak sozialki arduratsuak izatea bultza daiteke. Bada, zerbait da. Banku honen dibidenduek Espainiako fundaziorik handiena elikatzen dute: urtean 500 milioi inbertituta, batez ere gizarte-ekintzan.
- ✓ Nork bere burua zaintzea. Osasuna zurea da bizitza osorako, lan egiten duzun bitartean eta erretiroa hartzen duzunean, zure osasuna, zure bizitza pertsonala eta zure familia-bizitza, gizonarentzat bezain garrantzitsua emakumearentzat. Pertsona gisa zaindu behar dugu gure burua; bestela, gero ordaintzen duzun faktura oso handia izaten da.

Carmen Gimeno

▪ *Taldean sartzea.* Carmenek irmotasunez baieztatzen du honako hau: «Nire taldearekin ondo lan egingo duen norbait aurkitzea espediente akademiko zoragarri baten gainetik dago. Ebaluazio horretarako intuizio femeninoan oinarritzen naiz; 'zainetako odol' hori ikusi nahi diet; jendea harrokeriaz eta 'champion' jarreraz badator, oilategia nahasten zaigu; azkenean, ikusi egiten duzu; jakina, erratu ere egin zintezke pertsonak ebaluatzean. Nik bekadunak denbora luzean izan ditut, hasieratik fitxatu dudan jendea, eta niri talentuarekin lan egitea gustatzen zait. (…) Ez ditut inoiz galdera berak egiten, aurrean daukadanaren arabera egiten ditut galderak; oso gutxi antolatua naiz; zenbait gauzatarako ez naiz ia batere egituratua; intuizioak edo 'azkar eta ez poliki' pentsatze horrek gidatzen nau, gauza oso egituratu batek eta galdera-zerrenda batek baino gehiago. Multzoa baloratzen dut, zeharkakotasuna eta eskuzabaltasuna ikur dituen funtzionatzeko modu horretan ondo sar dadin. Zer egin duten galdetzen diet, nola egin duten, nola ikusten duten beren etorkizuna, nola ikusten duten beren burua, eta hortik aurrera zuk azaltzen diezu lanpostua zertan datzan, begiratzen diezu zer aurpegi jartzen duten, nola lan egingo duten».

«Adimen intuitiboa dohain sakratua da, eta adimen arrazionala zerbitzari fidela. Zerbitzaria ohoratzen duen eta dohaina ahazten duen elkarte bat sortu dugu».

Albert Einstein

▪ *Aniztasuna egotea.* Carmen kategorikoa da horren inguruan: «Nire talderako jendea bilatzen dudanean, nik 'txakur berde' deitzen dudana bilatzen saiatzen naiz; hau da, askotarikoa den jendea, dibertsitateak asko ematen baitie taldeei: zuk taldean ondo moldatzen diren pertsonak badauzkazu, baina denak guztiz berdinak, erabat homogeneoak badira, azkenean ez da ezer azaleratzen».

▪ *Enpatia eta eskuzabaltasuna izatea.* Carmenen arabera, hautagaiak kanpoan ikasi izanak, boluntariotzan lan egin izanak eta abarrek «proaktibitate horren seinaleak ematen dizkidate,

hautagaiak 'eremua badago eta zergatik ez hartu' leloaren arabera mugitzen ote diren. Eta, hain zuzen ere, boluntariotzan aritu izanak erakusten dit hautagaiak eskuzabaltasuna eta enpatia dituela; izan ere, azkenean, negozioen munduan ere enpatia behar da. Eta hori guztia ez da 'on huts izate' gisa ulertzen, baizik eta emaitzak ematen dituen gauzak egiteko modu gisa. Nik uste dut hori garrantzitsua dela».

▪ *Jakin-mina izan dezala.* Carmenek bere buruari ere aplikatzen dion ezaugarri bat da, eta izugarri baloratzen du: «jakin-mina izan behar da. Norbaitek jakin-mina badu, gaztea da. Egia da. Jakin-mina baduzu, horrek gauzak ikusarazten dizkizu. Horregatik gustatzen zait *Wired* edo *Fast Company* bezalako aldizkari disruptiboak irakurtzea. Egin beharreko aldaketez jabetzen naizelako, egin beharreko mugimenduez. Izan ere, bestela, erakunde batean lan egiten duzunean eta hainbeste urte daramatzazunean, burbuila batean egoteko arriskua izugarria da, eta zure erakundearen ikuspegiarekin bakarrik. Azkenean, mundua oso handia da, eta gauza asko daude. Gustatzen zait ekonomiarekin, managementarekin eta antolaketarekin zerikusirik ez duten gauzak irakurtzea. Izan ere, burmuina oxigenatzen ez baduzu, oso murriztuta geratuko zara. Adimena irekitzeko balio dit».

> «Jakin-mina insubordinazioa da bere formarik garbienean».
> Vladimir Nabokov

Amaitzeko, Carmenek hautagai guztiei zuzendutako gomendio bat egiten du: «Ez dezatela izan beldurrik diren bezala agertzeko; ez dago ahulguneak bandera batekin erakutsi beharrik ere, ez dizut hori esaten, baina benetan direnera ahalik eta gehien hurbiltzen saia daitezela, benetakotasuna ikusi egiten duzulako, ikusi egiten delako». Eta, horregatik, irmo dio: «Izan zaitez zeu zaren hori, ez zure ustez elkarrizketatzaileak zu izatea nahi duena; lehenik eta behin, elkarrizketatzaileak zer nahi duen badakizula pentsatzea asko delako; eta, gainera, berak zer nahi duen asmatzen baduzu ere, gezur bat bailitzan erakusten badiozu, engainatzea lortzen baduzu eta harrapatzen bazaituzte, zure bizitza oso zorigaiztokoa izango da; izan ere, zu oso pertsona irekia, zabala eta zoragarria zarela esaten ari bazara, komertzial lana delako, eta izatez barnerakoia bazara eta norbaitekin telefonoz hitz egiteagatik hankek dardara egiten badizute, jakina, albistegi batek baino gutxiago iraungo duzu lan horretan».

3.3. Negoziazioa: jarrera argiak, enpatia eta eskuzabaltasuna

Carmen Gimenok eta bere taldeak maiz aurre egin behar izaten diete negoziazioei, batez ere «M&A» eragiketak («*Mergers and Acquisitions*», fusioak eta erosketak) esku artean dituztenean. Nolanahi ere, eta hasteko, Carmenek garrantzia kentzen die horrelako eragiketei: «ematen du halo berezi bat dutela eta, azkenean, ez dira hainbesterako. Ez zaie hainbesteko beldurrik izan behar, ezta halako errespeturik ere. Azkenean, kontua da argi izan behar duzula zure jarrera, jakin behar duzula zer erosten duzun, zergatik erosten duzun eta zein den arrazional estrategikoa, eta finantza aldetik noraino irits zaitezkeen. Eta *joint-venture* bihurtuko den eragiketa bat bada, oso kontuan izan behar duzu zer-nolako erlazioa nahi duzun: salerosketa-eragiketaz gain, *joint-venture*a muntatzeko, argi izan behar duzu zein izan behar den etorkizunean harremanak izateko modua».

Berriz ere Carmenek bere mantra zabaltzen du, bere hitz fetitxeak aipatzen ditu, negoziazioaz hitz egiten duenean: eskuzabaltasuna eta zeharkakotasuna. Argi mintzo da: «Azkenean, negoziazio batean, zuk beste aldearekiko duzun jarrera ikusi behar duzu, eta eskuzabala izan behar duzu, bai zeharkako harremanetan, bai negoziazioan zaudenean; eskuzabala, beste aldeari ondo doakiona detektatzen saiatu behar duzulako, eta, orduan, zure lanarekin bada ere, ondo doakiona eman behar diozulako, bere posizioa defendatu dezan eta zuri beste zerbait lortzen lagundu diezazun. Eta batez ere, harreman luze baten kasuan, non ez baitzara saldu eta joaten, baizik eta *joint-venture* bat sortzeko negoziatzen ari baitzara, harreman on baten oinarria sortu behar duzu, zure konpainiarentzat onena dena lortzen saiatuz, noski, ez dago

> «Eskuzabaltasuna ez da niri zuk baino gehiago behar dudan zerbait ematea, baizik eta zuk nik baino gehiago behar duzun zerbait ematea».
> Khalil Gibran

esan beharrik! Baina, era berean, badintzak iraunkorrak izan daitezen saiatu behar duzu; bestela, azkenean, denak porrot egiten du».

Carmenen ustez, negoziazio bati ekiten zaionean ez dago errezeta magikorik, ezta arrakasta izateko erabateko bermerik ere, baina funtsezko hainbat osagai nabarmentzen ditu. Bere hitzetan:

- ✓ «Estrategikoki zergatik egiten ari zaren jakitea da garrantzitsuena; hau da, zer behar duzun oso argi izatea».
- ✓ «Talde-lana da, beste alderdiarekin batera egin beharrekoa».
- ✓ «Negoziazio batean argi izan behar duzu zein diren zure fronte guztiak. Eta zein dituzun kontrolatuta eta zein ez».
- ✓ «Zuhurrak izan. Lehenik baimena eskatzen dugu, ez dugu arriskurik hartu nahi».
- ✓ «Azkenean, askotan, eragiketa batean, prezioa da garrantzi gutxien duena; prezioa garrantzitsua da, noski, baina gero, kontratuak azkenean ez dira prezioan amaitzen; orriak eta orriak dituzu beste gauza batzuei buruz hitz egiten; eta hori ere oso garrantzitsua da. Negoziatzeko modua da jarduteko esparru bat duzula, irizpide bat duzula; oso gai gatazkatsuren bat badago, hurrengo aginte-mailara jotzen duzu (hori nola egingo dugun, noraino irits naitekeen, noraino ezin naizen iritsi galdetzeko)».
- ✓ «Eskuzabaltasuna beharrezkoa da zeharkako lanerako, beti baita askoz aberasgarriagoa zuretzat eta askoz aberasgarriagoa erakundearentzat, eta beste edozer baino baliarriagoa eta praktikoagoa ere bai».

Hala ere, argi dago negoziazio guztiek ez dutela arrakastarik izaten. Eragiketa askok huts egiten dute. Carmenek errealismoz, pragmatismoz eta perspektibaz hartzen du: «Izan ere, sarritan, 'zeure ekintzen esklabo zara'; eragiketa bati ekiten diozu, eta zure haurra bezalakoa da eta jaiotzea nahi duzu, baina perspektibarekin ikusi behar da». Carmenek eragiketa batzuek aurrera egin ez izanaren arrazoietako batzuk aipatzen ditu:

- «Agian beste aldeak ez du edo zuk zeuk ez duzu hain argi. Edo gertaeren bilakaerak zuzentzera bultzatzen zaitu; informazio gehiago duzunean, gauza batzuk onartezinak direla ikusten duzu».
- «Batzuetan, alde batek edo besteak marra gorriak ezartzen ditu, gainditu ezin direnak».
- «Batzuetan, prezioaren kontua bada, bi aldeak oso urrun daudela ikusten duzu, eta inork ezin duela onartu».
- «Batzuetan, filtrazio interesatuak gertatzen dira, eta orduan zu haserretu egiten zara, eta orain ezetz esaten duzu. Kontu handiz ibili behar da horretan. Nik uste dut gure aldetik ez dugula inoiz filtratu».
- «Batzuetan, eragiketak ez dira gauzatzen, eta geroago atzera begiratu eta esaten duzu: *eskerrak ez ziren gauzatu!*».

Bestalde, Carmenek aitortzen du berak lan egiten duen eremua, oro har, eta M&A eragiketen negoziazioena, bereziki, «*business as usual*» izaten direla beti, eta horietan emakumeen presentzia txikia izaten dela: «Inbertsio-bankuetan gizonak daude batez ere, eta abokatutza-zerbitzuetan ere gizonak dira gehienak. Baina bitxia da: negoziazio esanguratsu batzuetan, SegurCaixa Adeslasenean kasu, non 2011n jabetzaren % 50a eta kontrola Mutua Madrileñari saldu baikenizkion, eragiketa nik gidatu nuen, eta Mutua Madrileñaren aldetik ere beste emakume bat zen buru, eta beste guztiak gizonezkoak ziren; baina azken negoziazioaren pisua bi emakumeoi zegokigun. Beste batean, Barclaysekin Espainian negozio aseguratzailea erosteko negoziazioan, beste aldean ere beste emakume bat zen gidaria. Eta ni, egia esan, oso eroso sentitzen naiz rol horretan, eta iruditzen zait emakumeok oso gaituta gaudela negoziatzeko».

Horren harira, emakumeek gizonek ez bezala negoziatzen ote duten galdetuta, Carmenek dio ez dakiela: «Ez dakit, pertsona bakoitzak modu desberdinean negoziatzen du… eta negoziazioetan edozein gizon baino askoz ere oldarkorragoak diren emakumeak ere badaude. (…) Esan nahi dudana da zuk zure estilo pertsonala manten dezakezula eta negoziazioan arrakasta izan dezakezula». Baina esandakoa berehala zehazten du Carmenek, eta bere argudiaketan luzatzen da: «Zaila da esatea, baina luzeak diren negoziazio horietan, goizaldean amaitzen dituzunetan, gizonak sutsuagoak edo erraietakoagoak dira, oro har. Azkenean, Mutua Madrileñarekin izandako negoziazioan, bi buruak emakumeak ginenez, konplizitate handiagoa izan genuen, biok genekielako negoziazio hura itxi behar zela, eta itxi egin zen, goizeko 6:00etan, baina itxi egin genuen. (…) Barclaysen kasuan, bidean gaizki-ulerturen bat edo talkaren bat gertatzen zenean, gure arteko telefono-dei batek gaizki-ulertu horiek indargabetzen zituen. Askotan, giza harremanetan, oro har, gaizki-ulertuak gertatzen dira; konfiantzazko esparru bat sortzen baduzu, zeinean zuk besteari laguntzen baitiozu gaizki-ulertu bat dagoenean edo arazoren bat dagoenean, eta pertsona horrek arazo bat badu, bere arazoa ez da zurea, baina zuri komeni bazaizu ondo joatea, guztion onerako, eta lagundu ahal badiozu, ba lagundu egiten diozu, eta kito».

> «Gure enpresek eta lidergoek eredu oso maskulinizatuak jarraitu dituzte, ROI bakarrik baloratzen dutenak (inbertsioaren itzulera) eta zenbakietatik harago dagoena ahazten dutenak: ROE (emozioaren itzulera)».
>
> Txell Costa

3.4. Emakumeak eta haien sustapena: balaztak eta bultzatzaileak

Carmen Gimenok argi baieztatzen du, bere esperientzian oinarrituta, lan munduan emakumeen ezaugarri eta jokabiderik baliotsuenak honako bi hauek direla: batetik, «ausartzeko puntu hori izatea, zerbait egiteko gonbidapena jasotzeko zain ez egotea» eta, bestetik, «jarrera enpatikoa eta lankidetzakoa izatea, puntuak batzekoa». Horrez gain, Carmenek gaineratzen duenez, «oro har, emakume arrakastatsuak oso zorrotzak izan behar dira euren lanean, oso ondo egin behar dute euren lana».

Emakumeek gehiago erakutsi behar duten galdetuta, Carmenek hausnartu eta nabarmentzen duenez, «emakumeen artean, batez beste, axolagabetasun bat dago ikusgai izateari dagokionez; gero gauzak ikusten dituzte eta denak ikusten ari direla pentsatzen dute, baina maiz ez da horrela izaten; nik beti aholkatzen dut noizean behin publizitate spot bat egitea; ez duzu egun osoa eman behar zeure buruari loreak botatzen, baina noizean behin publizitate spot bat egin behar duzu, egoerak argitzeko»; izan ere, Carmenen esanetan, emakumeek gehiegizko diskrezioa izaten dute, eta, ondorioz, beren ahalegina eta beren emaitzak ozta-ozta baino ez dira ikusten, eta oharkabean pasatzen dira edo jaramonik ez zaie egiten: «lan ondo egiten dugu, ondo pasatzen dugu gure lanarekin, gauzak ondo ateratzen dira, oso pozik gaude... eta, azkenean, lan hori zaratarik gabe egin denez, ez duzulako 'odolez zikindutako ezpata' mahai gainean jartzen, baizik eta batere zaratarik gabe arazoa konpontzen denez, badirudi egindako lana ez dela ikusten; beraz, emakumeen bisualizazio hori gure ardura da, hein batean, baina hezkuntza kontua ere bada: gutaz suposatzen da xarmangarriak izan behar dugula, eta, beraz, ez diogula inori aurre egin behar; ideia bat lapurtzen badigute, agian aurpegiera iluntzen zaigu, baina ez dugu ezer esaten; arazo gutxi sortu behar ditugu; norbaitek zerbait esan badu eta zuk zehaztu beharko bazenu, *'agian ez'* erabakitzen duzu, etab. Emakumeengandik diskretuak izatea espero da. Agian heldu da hau esateko unea*: 'agian ez dugu hain diskretuak izan behar!'*», iradokitzen du Carmenek gogo biziz.

Ildo beretik, Carmenek dioenez —penaz esan ere—, «emakumeoi gertatzen zaiguna da ez dugula aktiboki errekonozimendua bilatzen eta, hortaz, gizonezko buruzagiek ere errazagoa dutela, bi hautagairen artean zalantzak izanez gero, gizonezko hautagaia karguz igotzea, emakumea ziur aski ez zaielako kexatuko, eta alderantzizkoa erabakiz gero, bai». Eta, Carmenen esanetan, horrela elikatzen dute elkar egitura horiek, eta horrela betikotzen dira: «beti erantzuten dizuna sustatzeko joera duzu, eta hori oso gizatiarra da, baina noski, egitura batzuk homogeneoagoak direnean...». Hala izanik, betikotzen diren egitura maskulinizatu horien aurrean, egitura horiek hausteko, aldatzeko edo dibertsifikatzeko, Carmenen iritziz, «emakume gisa, lehenik eta behin, zure lana oso ondo egin behar duzu, lanean eta egiten duzun ekarpenean benetan nabarmendu behar zara; bigarrenik, uneren batean, lan hori dela-eta ikusi egin behar zaituzte; eta hirugarrenik, gogoa izan behar duzu; arrakasta

izateko, aurrera egiteko gogoa izan behar da, liderra izateko gogoa; dagoeneko eroso bazaude eta ez baduzu zure erosotasun-eremutik irten nahi... ez dago ezer egiterik, nagusiki gizonezkoena den ingurune batean lider gisa aritzea borondatezko ekintza bat baita»[11].

Azkenik, Administrazio Kontseiluetan eta zuzendaritza-postuetan emakumeentzako kuotei dagokienez, Carmenek zera uste du: «kuotak batzuetan lagungarriak izan daitezke hasieran, erreferentzia bat egon dadin gutxienez, eta profil hori modu aktiboan bilaraz dezaten; bestela, betikoa errepikatzen da behin eta berriz. (…) Emakume zoragarriak daude maila guztietan, zuzendaritzan, kudeaketan, kontseiluan, eta abarretan. Duela urte batzuk agian ez zegoen emakume hautagairik, baina orain hautagaiak egon badaude. Ez dezagun esan hautagairik ez dagoenik; esan dezagun ez garela ondo bilatzen ari, baina egon, badaude. Eta kuotak erreferentziak izan daitezke; ezin da onartu Kontseilu batean denak gizonak izatea, eta denak adin ertaineko gizonak izatea, ezin da onartu; eta denak adin ertaineko gizonak eta ingeniariak, ezin da onartu; emakumeak jarri beharko dituzu, eta abokaturen bat, eta biokimikariren bat, eta ez dakit zer, eta estrategaren bat, azken batean, hain uniformea den Kontseilu hori ez baita ona enpresarentzat. Eta emakumeak aniztasun hori ematen du, mundua ikusteko modu anitzagoa eskaintzen du».

Alde horretatik, eta helburu berarekin, Carmenek dio enpresetan emakumeentzat eta gizonentzat ona izango den ekosistema bat sortu behar dela; «neurri zehatzak beharrezkoak dira: *mentoring*a, emakumeen lidergo-ikastaroak, hitzaldiak, etab.; askotan, denok batera topo egiteak asko garela ematen baitu eta gauza asko egiten ditugula; bakarrik sentitzen ez zarenean badirudi errazagoa dela aurrera egitea». Ildo horretan, Carmenek honako hau adierazten du: «ekosistema 'klasikoa' ziurrenik gizonentzat pentsatuta dago, baina gizon ezkonduentzat eta emakume bat etxean dutenentzat. Eta gizon asko jada ez dira horrelakoak. Hau da, ekosistema hori bera ere, oro har, ez da ona inorentzat. Nik ez dut emakumeen aldeko ekosistema batez hitz egiten, baizik eta edozein pertsonaren aldeko ekosistema orekatuago batez. Eta pertsonentzako ingurune orekatuago batean, hierarkia gutxiago duena, lauagoa dena, lankidetza gehiago duen ekosistema horretan emakume bat azaleratu eta bistaratu egiten da (…) Beraz, neurri zehatzez gain, anbizio handiagoko beste gauza bat da, aldaketa kulturala eta epe luzekoa dakarrena, ekosistema bat sortzea».

1. taula. Emakumeen sustapen eta garapen profesionalarentzat oztopoak eta bultzatzaileak, Carmen Gimenoren arabera

Oztopoak	▪ Emakumeak berak aukera hori ukatzea. ▪ Askotan, egiten dituzten gauzen ikusgarritasunik eza. Emakumeak ezkutatu («kamuflatu») egiten dira. ▪ Gizonezkoen egiturak betikotzea; modu batekoak dira eta badirudi ezin direla aldatu… Nire ustez, joera inkontzientea da (pribilegioa ez da nabaritzen, pribilegio hori izateari utzi arte, edo norbaitek aurrean ispilu bat jarri arte). Nire ustez, emakumeei, honelako erakunde batean arrakasta izateko, *mentoring*aren gaiak asko laguntzen die.

[11] Ildo horretan, Diversity Talks Varsovia ikus daiteke; bertan, Beata Pawłowska Oriflame-ko zuzendari nagusiak dioenez, «une jakin batean, aukeratu behar dugu nor izan nahi dugun eta zer egin nahi dugun. Gizonezkoek gizonezkoen ingurunean lan egiten badute, gizonezkoen hizkuntzan komunikatzen dira modu naturalean, eta, horregatik, enpresek erosotasun gune horretatik atera eta aniztasun handiagoa izan behar dute».
Diversity Talks Varsovia (bideoa):
https://www.caixabank.es/empresa/banca-internacional/diversitytalks/video-polonia-diversitytalks_es.html
Varsoviakoaren laburpena:
https://www.caixabank.es/deployedfiles/empresas/Estaticos/pdf/Bancainternacional/DT_Ficha_Polonia.pdf

Bultzatzaileak	▪ Niretzat, bultzatzaile mikrorik garrantzitsuena *mentoring*a da; pertsona jakin batzuengana iristen zara eta aurrean dutenari buruz eta dituzten aukerei buruz gogoeta eginarazten diezu, benetan horien bila joan nahi duten ala ez, baina batzuetan gure erreitik goaz (zure mundu txikian zaude), eta erreiak batzuetan eramaten zaitu eta beste batzuetan ez, eta, kasu horretan, hor geratzen zara…; askotan, kanpoko norbait behar duzu «aizu, pasa hesia», «aldatu erreiez», «begiratu harago» esaten dizuna, eta horrek begiak irekitzen dizkizu. Ni mentorea naiz. Eta niri asko gustatuko zitzaidakeen mentore bat izatea, nirekin etorri eta begiak zabalaraziko zizkidan norbait, laguntza handia izango zatekeen, bidean kolpeak jaso izan ditut-eta, ez da bide samurra izan. Horren falta sumatzen dut batzuetan. Amorrua ematen dit, azken etapa honetan, batez ere, heldutasunera iritsi naizenean, orduan izan baititut mentore gisa aritu diren nagusi gehien. Baina, azken finean, iristen direnean iristen dira gauzak. ▪ Eta, batez ere, ikusgarritasunaren gaia. Gai hori konplexua da, emakumeak animatu behar baitira ikusgarriak izatera, hor egon daitezen eta erakuts dezaten hor daudela. Eta konplexua da, baita ere, beste muturrera erortzeko, autobonbora erortzeko, arriskuagatik. Nire ustez, beharrezkoa da zu zaren moduari leial izatea, zeren eta usadioetara eta ohituretara moldatzea erabaki baitezakezu onartua izateko, edo, bestela, esan dezakezu «*nire egiteko modua beste edozein modu bezain onargarria da, eta, gainera, nire egiteko modua da; horregatik, beste alde batetik joanez gero, ez banaiz ni, ziurrenik gaizki egingo dut*». Frogatu behar duzu egiteko modu hori ere baliozkoa dela. Ondorioz, emaitzak behar dituzu, eta norbaitek ikustea eta norbaitek laguntzea behar duzu. Baina nik uste dut hori horrela dela bai emakumeentzat eta bai gizonentzat. Uste dut hori nahiko berdina dela kasu orotan, baina askotan gertatzen dena da emakumeak, ezkutatu gabe ere, han daudela, beren gauzak egiten eta ondo egiten, baina ez direla deigarriak. Autoerreflexio-gaia da gutako bakoitzarentzat. Horregatik, nik beti gomendatzen dut publizitate-iragarki bat egitea noizean behin.

4. ONDORIOAK ETA ETORKIZUNERAKO ERRONKAK CAIXABANKEN

CaixaBank banku ezberdina da. Eta hala izaten jarraitu nahi du. Horretarako, 2019-2021 Plan Estrategikoa hedatzen ari da «*Pertsonak, lehenengo gauza*» lelopean, zeina bere egitasmoen adierazpen zeharo argigarria baita, Francesc Moragas fundatzailearen ondare humanistarekin bat datorrena guztiz.

CaixaBanken erronka da Espainiako lehen banku gisa lidergoa izaten jarraitzea, Portugalen BPIrekin hazteaz gain, gero eta bezeria zorrotzago, aldakorrago eta anitzagoari esperientzia onena — omnikanala, malgua eta pertsonalizatua— eskaintzen ahaleginduz, eta kudeaketa arduratsuan eta gizartearekiko konpromisoan sektorearen erreferentzia izaten jarraituz.

Eta erronka horri aurre egiteko bidea da, pertsonak ardatz izanik, azkarra den eta lankidetza bultzatzen duen ehun urtetik gorako kultura propioa indartzea, zalantzarik gabeko apustua eginez — langile guztiek, goi-zuzendaritza buru dutela— talentuaren eta aniztasunaren alde, erakundearen izatearen, sentitzearen eta jardutearen bitarteko eta helburu gisa, bai orainaldian, bai etorkizunean.

Ildo horretan, 2020ko urtarrilean, CaixaBankek Berdintasun Plan berri bat sinatu zuen aniztasuna sustatzeko, zuzendaritza-postuetan emakumeen presentzia bultzatzeko eta kontziliazioa indartzeko, 2021ean zuzendaritza-postuetan emakumeen kopurua % 43ra iristeko konpromisoa hartuz.

Helburu horren bila, ezinbestekoa da *Wengage* programa hedatzea eta sakontzea, eta meritokrazia indartzea, funtsezkoa. Hala, ezinbestekoa da genero-ikuspegia nagusi izatea barneko zein kanpoko hautaketa-prozesuetan, ordezkaritza gutxien duen sexuaren parte-hartzea sustatzeko, errespetuaren eta aukera-berdintasunaren printzipioak hauspotuz. Eta hautaketa-prozesuen arduradunek, gainera, genero-berdintasunaren arloko prestakuntza jasotzea. Era berean, lehentasunezkoa da zuzendaritza-garapenerako programek genero-ikuspegia nabarmentzea, langile

guztiak lan-denboraren eraginkortasuna hobetzeko tresnen erabileran prestatzea, malgutasuna ahalik eta gehien bultzatzea kontziliazioa errazteko eta joan-etorriak minimizatzeko, eta telelana pixkanaka hedatzea bai Zerbitzu Zentraletan bai Lurralde Sarean.

Clara Boadak ez du zalantzarik norabide horretan ezarritako neurri guztien beharraz eta egokitasunaz, eta, zuzendaritza-postuetan emakumeen % 43 lortzeko helburuari begira, honako hau nabarmentzen du: «*Wengage* programak asko laguntzen digu harrobia lantzen. Ezin duzu inor igo igotze hutsagatik, bidaltzen ari zaren mezua ez baita ona. Pertsona onenak eduki behar dituzu posturik onenetan; azkenean, hau enpresa bat da. Meritokraziaren aldeko apustua egiten dugu; enpresak bermatu behar du pertsona guztiok aukera berberak ditugula. Zuk balio baduzu eta zuk nahi baduzu, zuk ahal duzu; hemen bai. Jende asko karguz sustatu dugu aita izateko zorian eta, batez ere, ama izateko zorian egonda. Eta haurdun dauden emakumeak kontratatu ditugu. Guretzat ez da eragozpen bat». Carmen Gimenok, bere aldetik, argi dio neurri zehatzez gain (zalantzarik gabe, beharrezkoak direnak), erronka honako hau dela: «ekosistema bat sortzea, emakumeek eta gizonek beren gaitasunak garatu ditzaten eta gehiago eman ahal izan dezaten, *gehiago emango luketelako*!; ekosistema bat, gizonak ezkutatuko ez lituzkeena, baina, gutxienez, emakumeei ikusgarritasun handiagoa emango liekeena». Eta, amaitzeko, honako hau gaineratzen du: «nik uste dut genero-aniztasuna oso garrantzitsua dela, baina horri zerbait gehiago erantsi behar zaio: aniztasun geografikoa, prestakuntza-aniztasuna, ibilbide-aniztasuna, belaunaldi-aniztasuna… horrek guztiak balioa gehitzen baitu edozein kasutan».

Francesc Moragas, fundatzailea, ezinezkoa posible egin zuen gizona, ezin izango zen harroago sentitu. Haren leloak —«*Lana, buruan; jendea, bihotzean*»— iragana koroatzeaz gain, entitatearen oraina ere gidatzen du, eta etorkizuna argituko du.

CAIXABANK KASUAREN OHAR PEDAGOGIKOAK ETA EZTABAIDARAKO GAIAK

Helburua

Kasu honen helburua da aurkeztea nola ezar daitekeen erakundearen barneko eta kanpoko aniztasunaren zerbitzura dagoen kultura korporatibo humanista, meritokratikoa eta inklusiboa. Era berean, kasuak ahalbidetzen du kultura horrekin bat datorren lidergo- eta taldeen kudeaketa-estilo jakin bat aztertzea, zeharkakotasunean eta eskuzabaltasunean oinarritua.

Zehazki, honako alderdi hauek azpimarratu nahi dira:

- Kultura korporatiboa, iraganeko ondare eta etorkizuneko arrakasta-formula gisa.
- Meritokrazia, aniztasunaren eta berdintasunaren berme gisa.
- *Mentoringa*, emakumeen talentua bultzatzeko tresna gisa.
- Zeharkakotasuna eta eskuzabaltasuna, lidergoaren eta taldeen kudeaketaren zutabe gisa.

Kasu honen bidez beste gai batzuk ere azter daitezke; hala nola, «iruzurgilearen sindromea edo efektua», «zementuzko sabaia», egitura maskulinizatuen betikotzea, lidergo eta negoziazio estiloetako genero-desberdintasunak, eta abar.

Kasua nori zuzendu

Kasua Enpresen Administrazio Graduko lehen mailetan edo beste gradu batzuetan ematen diren Enpresen Zuzendaritza eta Administrazioa, Erakundeen Soziologia edo Giza Baliabideak irakasgaietan erabiltzeko pentsatuta dago.

Halaber, graduondokoetan edo MBAn erabil daiteke, baita erakundeetan Genero Berdintasuna sustatzeko eta aniztasuna hauspotzeko gaiei buruzko prestakuntza-prozesuetan ere.

Klasean nola landu

Kasua nola landu, neurri handi batean, gelan dauden ikasleen kopuruak zehazten du. Taldeka banatutako 30 laguneko klasea izanik, funtzionamendu-eskema hau proposatzen dugu:

- Lehenik eta behin, kasua irakurri beharko litzateke, gehienez 25 minutuan, eta, horrela, sektore honen inguruko aurkezpen txiki bat egin ondoren, honako gai hauek azalduko lirateke, bost pertsonako taldeetan eztabaidatzeko. Beraz, sei talde osatuko lirateke.
- 20 minutuko prestaketaren ondoren, talde bakoitzak bi edo hiru diapositibatan idatzi beharko lituzke bere ondorioak, gehienez 6 minutuan azaltzeko. Ondorioen aurkezpenak 40 minutu iraun beharko luke gehienez.
- Klasea amaitzeko, ondorio orokor batzuk bilduko dira, gehienez 15 minutuko tartean.

Laburbilduz, klasea 100 minutuko saio bat izango litzateke: 25 minutu sarrerarako, beste 40 minutu bateratze-saiorako, eta azken 15 minutuak ondorioetarako. Gai horiek ez dituzte agortzen kasutik sortzen diren hausnarketa posibleak. Gainera, erantzun batzuk ezin dira kasuan aurkitu; aitzitik, ikasleek horiei buruz hausnartu behar dute, eta beste informazio-iturri batzuk arakatu behar dituzte.

EZTABAIDARAKO GAIAK

CaixaBanken eredua eta kultura korporatiboa

1. Erakundeen esparruan, zer da kultura indartsu bat izatea kultura ahul batekin alderatuta? CaixaBankek kultura indartsua duela uste duzu? Argudia ezazu.

2. Zertan datza CaixaBanken *Store* bulego-eredua? Zer helburu du? Lotu ezazu bere enpresa- eta gizarte-jarduna gidatzen duten balio korporatiboekin.

3. Frederic Lalouxen arabera, erakundearen kulturak «erakunde bateko jendeak partekatutako suposizio, arau eta kezkei egiten die erreferentzia. Hori azaltzeko modu errazagoa hauxe da: kultura, pertsonek pentsatu behar izan gabe gauzak egiteko duten modua da». Esandako horren inguruan hausnar ezazu, CaixaBanken kultura Francesc Moragas fundatzaileak utzitako ehun urtetik gorako ondarearekin lotuz.

4. Zure ustez, zer lortu nahi du CaixaBankek langile berriei zuzendutako CaixaBank Experience programarekin? Zergatik egiten du?

5. Peter Sengeren arabera, «jendeak ez dio uko egiten aldaketari. Ez du bere burua aldatu nahi». Hausnartu horren inguruan.

Lidergoa eta zuzendaritza-trebetasunak

1. Carmen Gimenoren lidergoa azter ezazu, McGregoren bi zuzendaritza-estiloen ikuspegitik («X Teoria» eta «Y Teoria»).

2. Ikuspegi horiei dagokienez (X eta Y), Frederic Lalouxek honako hau baieztatzen du: «giza izaerari buruz dugun funtsezko ustea edozein dela ere, uste hori balioztatua izango da gure jokabideak gure ingurukoengan eragiten duen erantzunaren arabera». Zer deritzozu baieztapen horri? Lotu zure erantzuna «Pigmalion efektua»rekin.

3. Ouchiren «Z Teoria» azal ezazu, CaixaBanken kulturan eta Carmen Gimenoren lidergo- eta taldeen kudeaketa-estiloan oinarrituta.

4. Carmen Gimenoren lidergo-estiloa azter ezazu, Hersey-ren eta Blanchard-en lidergo-ereduaren ikuspegitik.

5. Carmen Gimenoren esanetan, «zu, zuzendari gisa, hobea izango zara, zenbat eta hobea izan zure taldea». Zer esan nahi du, eta zer inplikazio ditu?

6. Carmen Gimenoren ustez, lider gisa, «askotan, egitura hierarkikoak lautzeko modurik onena norbera desagertzea da». Zer esan nahi du? Zer helburu lortu nahi ditu?

7. Aditu batzuek diotenez, erakundeak «gehiegi zuzenduak eta gutxiegi lideratuak» daude. Peter Drucker *management*aren guruak honela dio: «*management* deritzonaren zati handi bat beste jendeari lana zailtzea da». Horri buruz hausnar ezazu, adibideak eta kontraadibideak jartzen saiatuz.

8. Dennis Bakkek honela baieztatzen du: «boterea partekatzen denean (…) pertsonak beharrezkoak eta baloratuta sentitzen dira, beharrezkoak eta baloratuak direlako». Horren inguruan hausnar ezazu, adibideak eta kontraadibideak jartzen saiatuz.

Aniztasuna eta aukera-berdintasuna CaixaBanken

1. CaixaBankeko Kultura, Berdintasun eta Aniztasuneko zuzendaria den Clara Boadaren arabera, «aniztasun handiko enpresa bat iraunkorragoa da, berritzaileagoa da, hobeto egokitzen da, errentagarriagoa da… ». Zein da zure iritzia? Zergatik?

2. CaixaBanken *Wengage* programak, barneko ekintzez gain, kanpoko ekintzak ere bultzatzen ditu genero-berdintasuna eta aniztasunaren balioa sustatzeko. Zein dira ekintza horiek? Zergatik egiten ditu?

3. Genero-aniztasunaz gain, CaixaBanken *Wengage* programak aniztasun funtzionala eta belaunaldi-aniztasuna ere sustatzen ditu. Zer esan nahi du? Nola eta zergatik egiten du?

4. Zer da «iruzurgilearen sindromea edo efektua»? Zergatik eragiten die, itxuraz, neurri handiagoan emakumeei? Zer egiten du CaixaBankek horri aurre egiteko? Nola egin dakioke aurre beste modu batean?

5. CaixaBankek urtero ebaluazioak egiten dizkie, bai portaerari dagokionez, bai errendimenduari dagokionez, bere langile guztiei —zuzendariak eta aurre-zuzendariak barne—. Zer tresna erabiltzen ditu horretarako? Meritokrazia indartzen dutela uste duzu? Zenbateraino erreproduzi daitezke beste edozein erakundetan?

6. Txell Costak, *Liderar en femenino para hombre y mujeres* liburuaren egileak, honako hau adierazten du: «emakumeek gainerakoen beharrak mimetizatuz jokatzen dute maiz, beren kolorea zirkunstantzietara egokitzen duten kamaleoiak bezala, beren beharrak jakin gabe edo entzun ahal izan gabe eta ikusarazi gabe». Ados zaude? Zergatik? Zer egin daiteke horri aurre egiteko?

7. Txell Costak hau dio: «gure enpresek eta lidergoek eredu oso maskulinizatuak jarraitu izan dituzte, ROI (inbertsioaren itzulera) bakarrik kontuan hartuz eta zenbakietatik harago dagoena ahaztuz: ROE (emozioaren itzulera)». Zer uste duzu dela ROE kontzeptu hori?

BIBLIOGRAFÍA

Costa, T. (2019). *Liderar en femenino para hombres y mujeres*. Bartzelona: Editorial Planeta.

Laloux, F. (2016). *Reinventar las organizaciones.* Bartzelona: Arpa Editores.

Saratxaga, K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Madril: Pearson Educación S.A.

ACCENTURE: ENPRESAREN JARDUNA EMAKUMEEN TALENTUAREN TRAZABILITATEARI LOTUTA

Eva Velasco Balmaseda

Valeriano Sánchez Famoso

Goizalde Hernando Saratxaga

1. ACCENTURE: BERRIKUNTZA ETA TALENTUA BEZEROEN BEHARREN ZERBITZURA

Accenture enpresaren Madrilen kokaturiko «open space» bulegoen atalasea igaro bezain laster, berehala sumatzen da lan-giro bizi, sortzaile eta alaia. Izan ere, Accentureri lau alboetatik dario berrikuntza, eta, bere ustetan, lan-eremuan berdintasun-kultura bat sustatzea da horretarako gakoa. Bere web-orrian dioen bezala, «berdintasuna berrikuntzaren eta hazkundearen biderkatzaile boteretsua da, sormena bultzatzen du, eta kide izatearen sentsazioa eragiten du. Horregatik, konpromisoa hartzen dugu berdintasunaren kultura baten buru izateko, eta kultura horretan gure jendea ahaldunduta senti dadin, profesional eta pertsona onena izateko». Eta konpainiak esparru horretan ezarritako erronka honako printzipio hauen benetako adierazpena da: emakumeen eta gizonen % 50-50 kuota lortzea maila globalean 2025erako, eta 2027rako Iberian (Espainian, Portugalen eta Israelen). Izan ere, Accenturen berdintasunaren kultura sustatzea ez da agindu etikoa soilik, harago doa, eta negozioaren arrakastarako lehentasun bihurtu da. Erakundeak aurrera egin nahi badu, berdintasuna bermatu behar du.

Berdintasunaren eta bikaintasunaren kultura boteretsuari esker, Accenture talentu onena erakartzen munduko konpainiarik arrakastatsuenetako bat da. Talentu horrek ahalbidetzen du konpainiaren misioa aurrera eramatea, hau da, «*munduaren bizitzeko eta lan egiteko modua hobetzea*». Horrela, enpresako langileak beren bezeroekin batera elkarlanean eta elkar-sortzen aritzen dira, egungo ekonomiak planteatzen dituen erronka konplexuenei modu proaktiboan aurre egiten laguntzeko, konpainia liderra den zerbitzu eta irtenbide profesional sorta zabala eskainiz.

What we believe

Equality in the workplace has never been more relevant than it is today. In fact, our research shows that equality is a powerful multiplier of innovation and growth. It drives creativity and inspires a sense of belonging. It's why we're committed to championing a culture of equality. One where our people are empowered to be their best, professionally and personally.

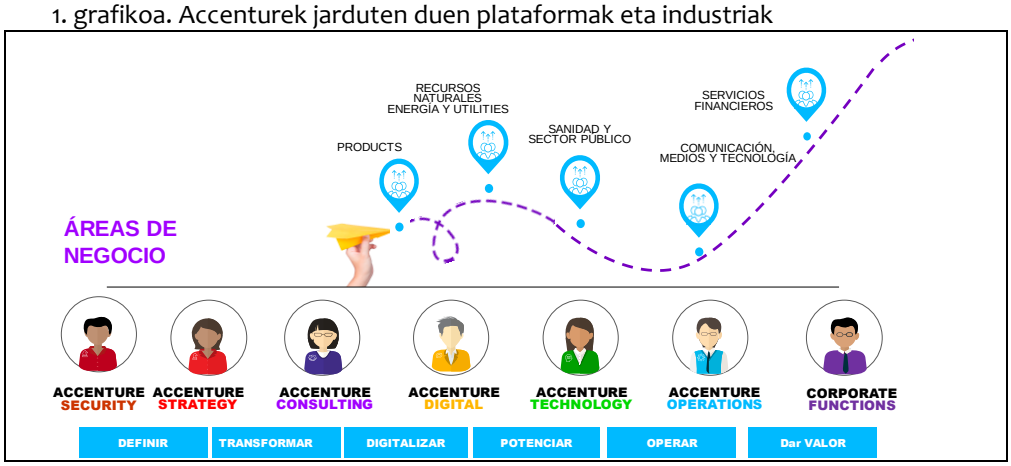
Our diversity helps us bring unique perspectives and skills to the table. And our culture ensures we can all leverage these unique contributions to the benefit of our clients and our communities. As equals, anything is possible.

https://youtu.be/R1a6_SR6nuw

Bezeroei soluzio globalak emateko, Accenturek bere profesionalen talentua Negozio Arloen (Deployed to Entity edo DTE's) inguruan biltzen du, eta bost industriatan banatzen ditu: *Produktuak; Baliabide Naturalak, Energia eta Utilities; Osasuna eta Sektore Publikoa; Komunikazioa, Baliabideak eta Teknologia; eta Finantza Zerbitzuak*; eta, era berean, bost plataforma edo Business Federations-etan banatzen dira (*Segurantza* eta *Funtzio Korporatiboak* ere gehituz) (ikus honako grafiko hau):

- *Accenture estrategia*, etorkizuna eraldatzeko negozioen eta teknologiaren elkargunean.
- *Accenture aholkularitza*, enpresak eta negozioak eraldatzera bideratuta, ezagutza sektorial eta gaitasun hobeei esker.
- *Accenture digitala*, esperientzia berrien, adimen berriaren eta konexio berrien bidez balioa sortzera bideratua;
- *Accenture teknologia*, enpresak konponbide aurreratuenekin bultzatzera bideratua, teknologia finkatuak eta suspertzen ari diren teknologiak erabiliz;
- *Accenture operazioak*, azpiegituren, segurtasunaren eta negozio-prozesuen zerbitzuen bidez emaitzak eskaintzen dituena.

1. grafikoa. Accenturek jarduten duen plataformak eta industriak

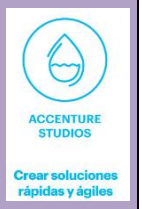


Iturria: Accenture.

Accentureren negozio-arlo horiek guztiek badute lotura komun bat: bezeroei egiten zaien balio-eskaintzan berrikuntza sortzea. Accenturek ezin hobeto bateratzen ditu esperientzia, negozio-sektore eta -arlo askotako gaitasun handiak, eta enpresa-bezeroen egungo eta etorkizuneko beharren zerbitzura jarritako ezagutzaren eta ikerketaren abangoardia. Horrela, Accenturek gaitasun multzo bat garatu du, bezeroei beren etorkizuna imajinatzen eta asmatzen laguntzen diena, eta *Accentureren Berrikuntza Arkitektura* deritzona. Ikuspegi berezi horrek aukera ematen die erakunde osoaren

funtsezko gaitasunak bateratzeko, enpresa-bezeroei berrikuntza disruptiboak eta eskalagarriak eskaintzeko, zeinak arinago aurrera egitea eta beren lehiakideetatik bereiztea errazten baitie (ikus erantsitako taula).

1. taula. *Accentureren Berrikuntza Arkitektura*

Accenture Research: ideia berriak aurkitzea eta joerak ezartzea Accenture Research-ek industriaren ezagutza sakona eta datuetan oinarritutako ikerketa-teknikak uztartzen ditu. 250 ikertzailek MITekin eta Singularityrekin lan egiten dute irtenbide berritzaileak eskaintzeko.	**Accenture Ventures: hedapen fasean dauden enpresekin lankidetzan aritzea** Accenture Venturesek hedapen fasean dauden enpresetan inbertitzen du, teknologia berritzaileak sortzen laguntzeko. Berrikuntza irekiko eredu bat erabiliz, Accenture Venturesek mundu osoko *startup*, azeleratzaile, ekintzaile, erakunde akademiko eta I+G talde korporatiboekin lan egiten du, merkatuan etorkizun handiena duten berrikuntza-iturriak identifikatzeko.
Accenture Labs: I+G bidez birdefinitzea Accenture Labs inkubagailu perfektua da, enpresetan laster ezarriko diren kontzeptu berriak probatzen dituena. Ikertzaileek eta teknologoek Accentureren bezeroentzako produktu eta zerbitzu berritzaileak sortzen dituzten teknologia iraultzaileak garatzen dituzte.	**Accenture Studios: konponbideak azkar sortzea**  Accenture Studios aplikazioen garapena eta prototipoak bizkortzen espezializatuta dago, baita zerbitzu digitalen diseinuan eta sorkuntzan ere. 30 zentro baino gehiago ditu mundu osoan, eta irtenbide berritzaileak eskaintzen dizkie bezeroei, gainerakoengandik bereizi ahal izateko.
Innovation Centers: industria soluzioak probatzea eta egokitzea Accenture-ko Berrikuntza Zentroak mundu osoko leku estrategikoetan daude, eta bertatik hainbat teknologia eta industriarako irtenbideak sortzen eta egokitzen dituzte.	**Delivery Centers: berrikuntza transmititzea** Accenture Delivery Zentroek berrikuntza industrializatzen dute, teknologia berrien aukerak ahalik eta gehien aprobetxatzeko eta negozio-prozesuak eraldatzeko. Hori posible da 50 zentro baino gehiago biltzen dituen sare paregabe bati esker.

Iturria: https://www.accenture.com/es-es/innovation-architecture

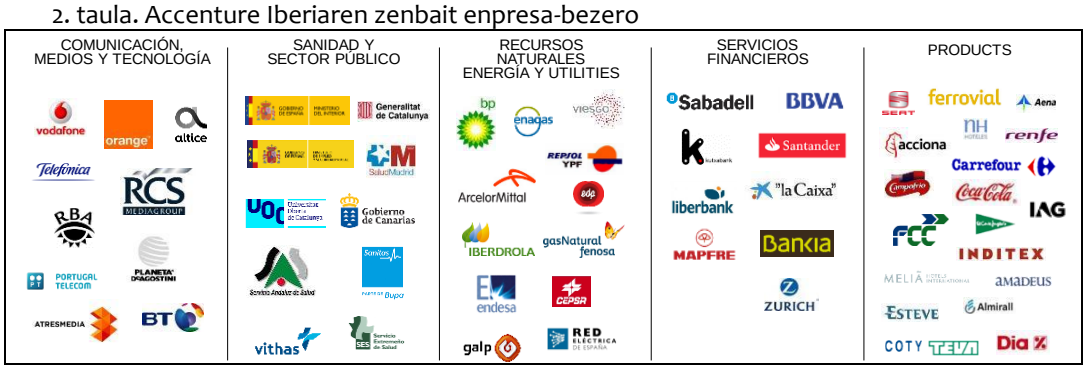
Ildo horretan, Accenturek apustu sendoa egiten du berria dena etengabe gidatzeko, eta 5.000 milioi dolar inguru inbertitu ditu azken bost urteetan mundu mailan egindako 90 eskuraketetan, 925 milioi dolar prestakuntzan, 800 milioi dolar I+G+B-n, eta aliantzak ezarri ditu merkatuan liderrak diren 150 erakunde baino gehiagorekin. Horrek guztiak bezeroen fideltasuna lortzea ahalbidetzen dio, eta, horrela, 100 bezero onenetatik 97k Accenturerekin daramate hamar urte edo gehiago.

Beste datu batzuek ere konpainiak hartutako estrategiaren arrakasta islatzen dute. Horrela, maila globalean, Accenturek 469.000 profesional biltzen ditu, 52 herrialdetako hirietan 200 bulego baino gehiagotan kokatuak, 120 herrialde baino gehiagotan 6.000 enpresa-bezero baino gehiagori balioa emateko bokazioa dutenak. 2018an, enpresak 339.600 milioi dolarreko fakturazioa lortu zuen, hau da, aurreko urtean baino % 10,5 gehiago, besteak beste Fortune 100eko 92 enpresarentzat eta Fortune 500eko enpresen % 75entzat lan eginez.

Espainiari dagokionez, 12.000 profesional inguruk 1.083 milioi euroko fakturazioa lortu zuten 2018an, 380 enpresari soluzioak emanez; horietako gehienak Ibex 35ekoak dira, eta 70 Espainiako 100 enpresa handienen artean daude (ikus erantsitako taula). Hori guztia 2018an egindako 2.735

proiektutan zehazten da (horietatik 1.359 sortu berriak ziren), Espainiako 39 soluzio-zentro baino gehiagotan eta berrikuntzan diharduten 2.700 profesional baino gehiagori esker. Besteak beste, Espainiako konpainiak eraldaketarako zerbitzuak eskaintzen ditu mundu digital berriarentzat. Horrela, Accenture Iberia, Espainia kide duena, merkatuko azken joeretan lehen postuan dago, eta Espainiako lanaren % 62a baino gehiago Marketin Digitala, Mugikortasuna, Analytics, Cloud eta Segurtasun zerbitzuen bidezko eraldaketa digitalarekin lotuta dago. Konpainia teknologia berriak aplikatzeagatik nabarmentzen da, hala nola Cloud, Operazio Adimendunak, IT Berria, Plataforma Adimendunak, Zibersegurtasuna, Marketing E2E, Data, Intelligent Experienced Centers, Industria X.0 edo Applied Intelligence.

2. taula. Accenture Iberiaren zenbait enpresa-bezero



Iturria: Accenture.

2. GENERO-BERDINTASUNA LEHENTASUN ESTRATEGIKO GISA

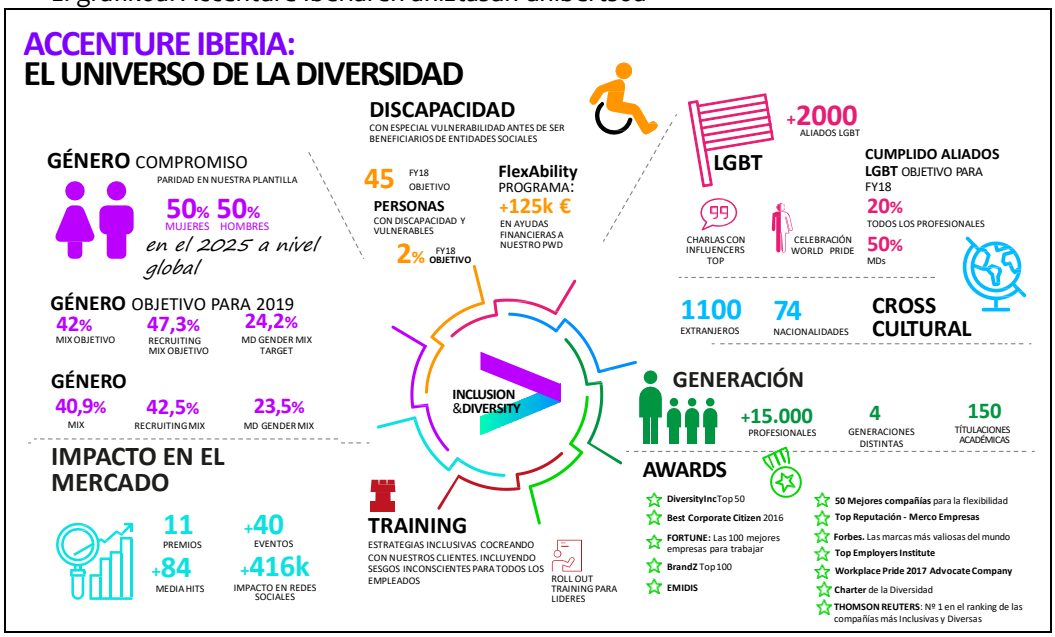
2.1. Accentureko Berdintasunaren eta Aniztasunaren Ekosistema

Emakumezko zuzendari senior bat eta gizonezko lizentziatu berri bat bilduta, ostadarraren koloreko intsigniak eta pinak, italiar bat eta portugaldar bat modu informalean hizketan, Down sindromea duen emakume bat sartu berri den talentuari harrera egiten… Hori da Accenturen arnasten den aniztasunaren unibertsoa. Izan ere, enpresaren agendan genero-berdintasuna lehentasunezko elementuetako bat bada ere, Talentuaren Estrategiako zuzendari den María José Vosek azaldu digunez, «Accenturek enpresa paritarioa izan nahi du, baina, gainera, aniztasun guztiak berdin hartu nahi ditu. Eta guretzat aniztasuna identitatearen ezaugarri bat da».

Horrela, Accenturen aniztasunak ardatz eta dimentsio asko ditu (ikus erantsitako grafikoa). Ez da ahaztu behar Accenture Iberia, Espainia kide duena, 15.000 profesional biltzen dituen erakundea dela, eta, bestalde, bokazio globala duen konpainia batean integratuta dagoela; eta, ikusi denez, 469.000 pertsonako «biztanleria» duela (munduko herrialdeen zerrendan, biztanle kopuruaren arabera ordenatuta, 194tik 166. postuan egongo litzateke). Beraz, barruan aniztasun askotarikoak daude, eta konpainiak berdin integratu eta hartu nahi ditu. Horrela, emakumeen eta gizonen artean % 50-50eko kuota ideala lortzea ekosistema baztertzailea sortzea bezala litzateke, sexu-aniztasuna, ezintasunak eta ahultasunak, kulturen arteko gaiak edo belaunaldien arteko desberdintasunak aintzat hartuko ez balira. «Accenturen uste dugu aniztasunak berak egiten duela inklusioa», dio irmo María Josek.

2. grafikoan ikus daitekeenez, Accenture Iberian gaur egun bere profesionalen % 40,9a emakumeak dira, desgaitasuna eta ahultasuna duten 45 pertsona enplegatzen ditu, LGBT komunitatearen 2.264 pertsona ditu, 74 nazionalitateko 1.100 pertsona ditu, munduko 120 herrialdetan lan egiten duten profesionalak ditu, eta lau belaunaldi ezberdin ditu *background* edo heziketa-maila ezberdinarekin, zeinak 150 titulazio akademiko hartzen baititu, guztiak berdintasun- eta aniztasun-ekosistema bera partekatuz.

2. grafikoa. Accenture Iberiaren aniztasun-unibertsoa[12]



Iturria: Accenture.

Genero-berdintasuna sustatzeko politikez gain, enpresak aniztasunaren alde abian jarritako ekintzek nazioan eta nazioartean onarpen zabala lortzeko balio izan diote: esate baterako, Accenture lehen postuan dago *Thomson Reuters*ek urtero egiten duen konpainia dibertso eta inklusiboenen 2018ko rankingean; era berean, Fortuneren arabera, lan egiteko 100 enpresa onenen artean dago; «*Charter de la Diversidad*» delakoari atxikia ere badago; Advocate Company-ren «*Workplace Pride*» 2017 eskuratu zuen; Forbes-en arabera, munduko markarik baliotsuenetako bat da; «*Top Employers Institute*»ren zerrendan dago; malgutasunerako 50 enpresa onenetako bat da; *Diversity Inc Top 50*-en dago; 2016an *Best Corporate Citizen* izendatu zuten; Top erreputazioa du Merco enpresen rankingean; Top 100en artean dago, BrandZen arabera, EMIDISen aitortza ere badu; eta abar.

Jakina, aurreko ekintza guztiekin batera, estrategia inklusiboetan prestakuntza-politika handia dago, eta, horri esker, errealitatean unibertso benetan anitza eraiki daiteke, hala nola *Inclusion and Diversity Advocate* izenekoa, zeinak prestakuntza berezia eskatzen baitu aniztasunetan prestatzeko; «gure helburua baita mundu guztiak aniztasuna ulertzea», dio María José Vosek, «derrigorrezko prestakuntza izango baita maila guztietan».

Askotariko unibertsoa kudeatzeko, Accenture Iberiak Inklusio eta Aniztasun Batzordea (I&G, Inclusión y Diversidad) eratu du. Batzorde hori hilero biltzen da, eta 31 pertsonak osatzen dute (ikus 3. grafikoa). Batzorde horretan, Accentureko negozio-arlo guztiek (DTE) dute ordezkaritza, hau da, bai industrietatik eta bai plataformetatik datozen pertsonek. Enpresa horiek arduratuko dira Aniztasun Batzordearen ekintzak eta programak beren arloetan transmititzeaz eta hedatzeaz.

[12] Xehetasun gehiagorako, ikus Accentureko aniztasunaren inguruko bideoa, berrikuntzaren eragilea: https://youtu.be/nh--zp4YUbY

Bestalde, Accentureko aniztasunaren unibertsoaren bost dimentsioen arduradunak daude, eta horiek beren batzordeetan bilduta daude: generoa, LGBT, ezintasunak, sorkuntza eta kultura-krosa. Genero Batzordearen kasuan, bertara gehitzen dira BP edo Business Partner direlakoak eta Giza Baliabideen arloko langileak ere, negozioen talentu-beharrak, baliabide-beharrak, kargagarria, karrera, eta abar betetzeaz arduratzen direnak. Garrantzitsua da adieraztea bost batzordeetan erreferente diren pertsonek ordezkatzen dituztela kolektibo horiek, batzordeko kide direlako. «Hau da, Gabi, gure bazkidea, LGBT taldekoa da, Ignaziok 60 urte ditu, Iñakik eta Manuk 25, Marco italiarra da; bakoitzak aniztasuna aniztasunetik lantzen du, eta hori beste mezu bat da, ez da postureoa», dio María Josék.

Bost batzorde horiei «Aniztasunaren Offeringa bezeroei» gehitu behar zaie. Horren xedea da Accenturek aniztasunarekin zerikusia duten gaietan lortutako esperientzia eta *know-how* guztia enpresa-bezeroei negozioaren zati gisa eskaintzea (tresnak, metodologiak, estrategiak, etab.). Accenturek ezarritako helburua da aniztasunaren offering horrek 200.000-300.000 euroko eragin zuzena izatea bere negozioan.

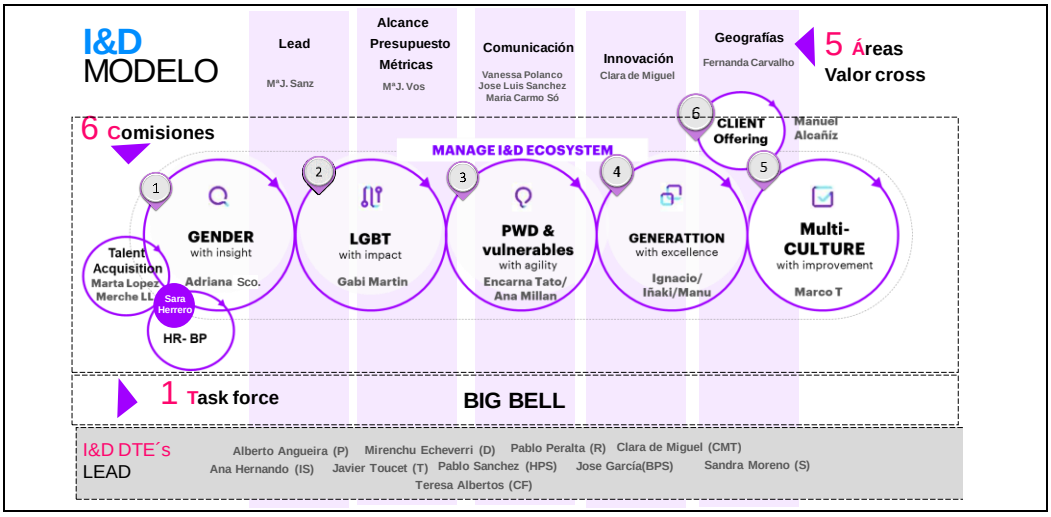
Aurrekoaz gain, I&G Batzordean ordezkaritza dute euskarri-eremu edo «balio cross» deritzenek ere, zeinek ziurtatzen baitute lidergoa dutela ekintzen ezarpenean, komunikazio zuzena (bai barnekoa, bai kanpokoa), berrikuntza-osagai bat sartzea Batzordeak eta bere batzordeek garatutako planetan, Accenture Iberia osatzen duten hiru geografietako (Espainia, Portugal eta Israel) bakoitzaren ikuspegia eta berezitasunak integratzea. Baita María Joséren ardurapean dauden batzorde guztien baliabideen hornidura eta ekintzen jarraipena ere. Amaitzeko, «oso zorrotzak garenez geure buruarekin», Maria Josék gogorarazten digun moduan, *Big Bell* izeneko batzorde gehigarria sortu zuten. Lan-talde hori puntako ekintzak zehaztean oinarritzen da: hori egin zuten, adibidez, RADAR programarekin 2018an, zeinari esker maila globalean Accentureren I&D Award saria eskuratu baitzuten berrikuntzaren kategorian.

Egitura horrek bermatzen du aniztasunari buruzko ikuspegia eta mezuak enpresaren egitura osoan zehar zabaltzea eta erakundearen azken txokoraino iristea, guztia modu koherentean artikulatuz eta langile guztien inplikazioa lortuz. Accentureko aniztasunaren kudeaketak badu beste berezitasun bat ere: beste erakunde batzuetan ez bezala, ez dago eginkizun hori duen pertsona edo sail jakin bat. «Accenturen, aniztasunari dagokionez, inork ez du rol esklusibo hori. Rol hori monografikoa da beste konpainia batzuetan, eta hemen, berriz, egiten dudanaren hamabosgarrena da. Helburu banatua da; bestela, ezin gara horretara iritsi», zehazten du María Josék.

Batzorde batzuek, hala nola generoari dagokionak edo LGBTkoak, finkatutako helburuak dituzte maila globalean, eta horiek betetzea ordainsari aldakor bat jasotzearekin lotuta dago. Esan bezala, generoari dagokionez, 50-50 lortu nahi da 2027rako, eta LGBTren kasuan, plantillako %20 aliatuak izatea eta %50a manager zuzendarien mailetan (C1, C2, C3 eta C4 mailetan). Ezgaitasunek eta Kultur Krosak, berriz, ez dute helbururik maila globalean, zailagoa baita horiek kuantifikatzea (ezgaitasunetan izan ezik, non Ezgaitasunaren Lege Orokorrak % 2 eskatzen baitu Espainian), eta belaunaldiak, Accenture Iberiaren benetako aniztasunaren dimentsioa izanik, bere helburuak sortzen ditu. Hau da, esparru orokor bat dago Amerikako Estatu Batuetatik seinalatua, baina gero tokian tokiko lurreratzea bilatzen da, ildo nagusiak dibisio bakoitzaren inguruabar berezietara egokitu daitezen, eta horiei esker beren berrikuntzak barnera ditzaten.

Beraz, batzorde bakoitzak bere ekintza-planak eta proiektuak garatzen ditu, eta, izan ditzaketen eraginen aurreikuspenean oinarrituta, finantzaketa ematen zaie, María José Vosen eskutik.

3. grafikoa. Inklusioaren eta aniztasunaren kudeaketa Accenture Iberian



Iturria: Accenture.

2.2. Accentureko datuen sailkapen, jarraipen eta kontrol sistematikoa

Zalantzarik gabe, batzorde aktiboenetako bat, ekintza gehien biltzen dituena, generoarena da, Adriana Scozzafava buru duena, eta helburu zorrotzenari aurre egiten diona. Alegia, 2027an %50-50era iristea. «Erronkarik argiena da, akziodunekiko konpromisoa duelako, langile exekutibo guztien bonusean dagoelako; Accentureren erronka nagusia da», azaltzen du Adrianak[13].

Nahiz eta, maila globalean, helburua 2025erako zehazten den, Accenture Iberiaren kasuan, kontuan hartuta 2016 urtean %38,7ko mixetik abiatzen zirela, errotazio-indizeek eta hurrengo urteetan izango duten hazkunde-aurreikuspenek 2027ra atzeratu zuten mugarri hori; «hori bai, urteko eskakizun oso interesgarriekin», eransten du María Josék. Izan ere, Accenturek beste zenbait baldintza gehigarri gehitzen dizkio erronka horri: ekitate hori egitura osoan sartzea, hierarkia-maila guztietan, eta enpresaren arlo guztietan aplikatzen saiatzea.

Hala, adibidez, 2019rako ezarritako helburua %42ko genero-mixa lortzea da, «gure presidenteak, Juan Pedro Morenok, 50-50era lehenbailehen iritsi nahi duelako», dio María Josék, hilero aniztasunari buruzko datuak emateaz arduratzen denak. 2018aren hasieran %40,9ko genero-mixetik abiatzen zirenez, enpresaren errotazioa kontuan hartuta, Accenturek lortu behar du bere kontratazio-mixa %42,5etik %47,3ra igotzea, helburua bete ahal izateko. Horri gehitu behar zaio mailen araberako osaerari dagokion eskakizuna: Manager Zuzendariaren (MD) mailari dagokionez (C1, C2, C3 eta C4), %23,5ean baitago, %24,2raino igo behar da. Bestalde, Senior Manager-en (SM) eta Manager-en (M) kasuan, %35 izatea eskatzen dute; Talde Betearazleak (ET, Executive Team), piramidearen gainerako oinarria osatzen duenak, %42 bete behar du. Hau da, «goikoek eredu edo Role Models gisa jokatzen duten piramideak nahi ditugu. Ezin dugu %42 eduki, baina beharrezkoa da guztiek profil baxuagoak izatea, erreferenteak egotea. Ez digute uzten %42 horretara iristen soilik oinarriko langileen kasuan, maila orotara zabaldu beharreko helburua baita, dio María Josék.

María Josék enpresaren arlo bakoitzerako helburuak jarri behar ditu, hazkundea, errotazioa, azken helburuak, lortu dutena eta lortu nahi dutena oinarri hartuta. Izan ere, arlo batzuk, hala nola Estrategiak edo Teknologiak, beren jardueren izaeragatik eta profilagatik, eskatutako ehunekoen oso azpitik daude; beste batzuek, berriz, Operations-ek adibidez, gehienbat zerbitzuei dagokienez, emakume gehiago erakartzen dituzte. Beraz, banaketa bat egin behar da arlo batzuen gaitasunak

[13] Esteka honetan Accenturek berdintasunaren arloan duen konpromisoa ikus daiteke, Accenture Iberiako presidenteak Emakumearen Nazioarteko Egunean adierazitakoaren arabera: https://youtu.be/BgpyI-xKT5o

kontuan hartuz, eta helburura iristea zailagoa duten beste arlo batzuk presiotik eta ahaleginetik askatuz.

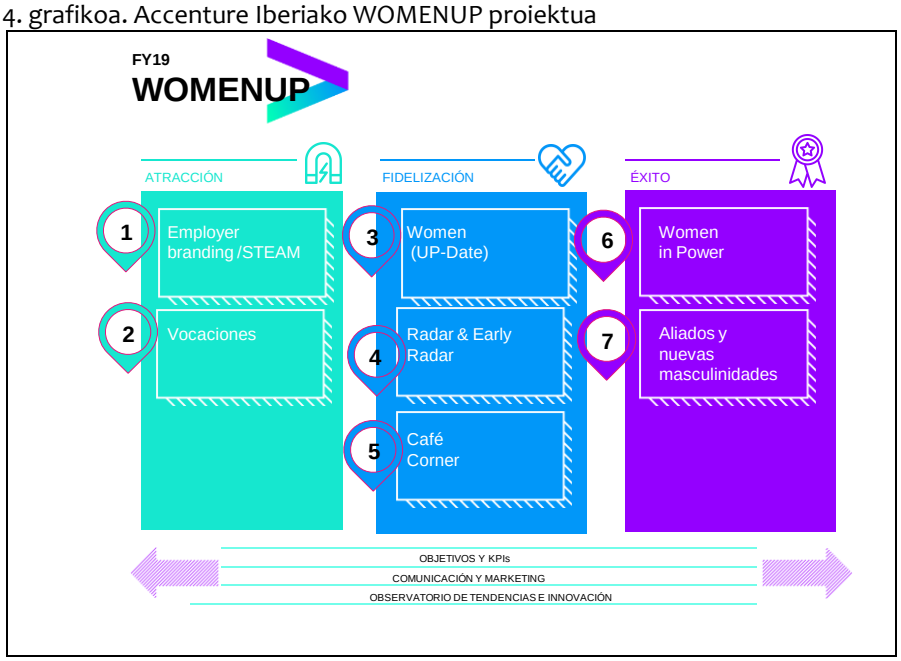
Normala denez, datuak, *dashboard*ak edo aginte-koadroak erabiltzea eta jardueraren funtsezko adierazlea (KPI) sortzea funtsezkoa da ezarritako erronka betetzeko. «Hemen, Accenturen, datua datua da, eta hori da gauzarik garrantzitsuenetariko bat: helburu bat sortzen duzunean, hura bilatu eta neurtu behar duzu, eta, aldi berean, atzetik jarraitu behar dizute. Europa mailako arduradun batekin gelditzen naiz, eta hauxe galdetzen dit: "María José, zer ari da gertatzen arlo horretan?"», kontatzen du Maria Josék. Izan ere, Accenturek ekitatearen kultura eraikitzearen aldeko apustu tinkoa egiten du, eta, esan bezala, helburuak lortzea ordainsari aldakorrak eskuratzearekin lotzen du. «Lantalde betearazleak salmenta-helburu batzuk ditugu, marjina-helburu batzuk, eta ordainsari aldakorrari lotutako helburu bat dugu: aldagaiaren esleipenaren %20, besteak beste, SM kategoriako genero-helburuak betetzeari lotuta dago», argitzen du María Josék.

Beraz, helburuak lortzeko zailtasun gehien dituzten arloak dira Genero Batzordeak egiten dituen programetara gehien jotzen dutenak. Ondoren, haien berezitasunak kudeatzen saiatzen dira. Alorrak gehien elikatzen dituen proiektu enblematikoenetako bat Wo(men)Up da, Adriana Scozzafava buru duela.

2.3. Berdintasuna sustatzeko Wo(men)Up programa

Wo(men)Up proiektu holistikoa da, eta «Accentureko maila eta negozio guztietan emakumeen eta gizonen arteko parte-hartze orekatua lortzea du helburu, eragin positiboa sortuz bai negozioan bai pertsonengan, enplegatuek askotariko konpainia bizi dezaten». Horretarako, sekuentzia logiko bati jarraituz egituratzen da: lehenik, erakartzea; gero, leialtzea; eta, ondoren, arrakasta bilatzea (ikus 4. grafikoa), hainbat pertsonek zuzentzen dituzten programen bidez (ikus 3. taula).

4. grafikoa. Accenture Iberiako WOMENUP proiektua



Iturria: Accenture.

Erakartzeari dagokionez, «*Employer Branding*» programak enplegu-markaren irudi erakargarri bat lantzen du unibertsitateetan; «*Vocaciones*» programak, berriz, zenbait ekitaldi antolatzen ditu (2018an, Madrilen, Bartzelonan, Bilbon, Sevillan eta Malagan) Accentureko langileen alaben eta enpresa-bezeroetako langileen alaben artean, eta *Vocengem Technology* elkartearen ikuspuntutik kontsultoriaren balioa erakusten saiatzen da. «Nik uste dut batzuetan ez dela ulertzen zer den aholkularitza, eta neskei egiten duguna azaltzen dugunean, gehiago gustatzen zaiela; eta ez dugu

zerbitzurik egiten, garaiz aurreko minbizia detektatzen laguntzen dugu. Batez ere emakume-profila kontuan hartuta, hori askoz sentikorragoa izaten baita horrelako kontuekiko», dio María Josék[14].

Leialtzeari dagokionez, «WomenUpdate» programak Accentureko MD eta SM kategoriatako 26 emakume ahalduntzea du helburu. Emakume horiek banku-bezero handi baten kontuan lan egiten dute. Programa Desing Thinking-en saio batzuk izan dira, Accentureren metodologia oso berezkoa. Horiei esker, bost gairi buruzko ideiak eta hausnarketa-prozesuak sor daitezke: zein zen emakumeen abiapuntua, zer aldatu nahi zuten (oztopoak eta horiek gainditzen lagun diezaieketen ekimenak identifikatuz), zein izan zitekeen emakume bakoitzaren ekintza-plana (horrela, ekintza pertsonalen zerrenda bat ondorioztatu zen, eta Lanbide Garapeneko Lantegi batzuk programatu ziren), nola eragin zezaketen inguruan dituzten pertsonengan (nola parteka zitekeen ikuspegi hori kontuko gainerako ETekin), edo nork inspira zitzakeen (beste emakume inspiratzaileengandik ikasitako esperientziak, erronkak eta lezioak ezagutzean datza). Hala, prozesu horren ondorioetako bat izan zen bost Lanbide Garapenerako Tailer sortzea, zuzendaritzek funtsezkotzat jotzen zituzten gaien inguruan: marka profesionala, komunikazioa, autolidergoa, eraginkortasuna eta ohiturak, eta kontzientzia eta balioak. Horrez gain, barne- nahiz kanpo-esperientzia inspiratzaileak zituzten bost pertsona gonbidatu zituzten, beren bizipen pertsonalak eta hazkunde profesionaleko bidean aurkitutako zailtasunak aurkez zitzaten. Programak arrakasta izan du, eta hain baliagarria izan da emakume zuzendariak ahalduntzeko, networking-a sortzeko edo kolektibitate-sentimendua pizteko, ezen Accenturek bere bezeroentzako offeringaren zati gisa sartu baitu.

Beste leialtze-programa arrakastatsu bat «RADAR» izan da; esan bezala, Accentureren aintzatespen orokorra merezi izan du, berritzailea delako, eta aurrerago aztertuko da. Bestalde, «*corners*» programaren bidez, emakume senior managerren eta haien taldearen arteko *networking*a sustatzen duten topaketa-uneak eskaintzen dira.

Azkenik, arrakastaren atalean, «*Women in power*» ekimena kanpora begira egiten diren ekintzek edo saioek osatzen dute; kasu honetan, enpresa-bezeroetako emakume exekutiboak biltzen dira, eta helburua da Accentureren negozioa hurbiltzea, bitarteko gisa emakumeak erabiliz, eta emakumeei eragiten dieten gaiei buruzko topaketa- eta eztabaida-uneak sustatuz. Adibidez, antolatu zen lehen saioa gizakien eta makinen arteko bizikidetzari buruzkoa izan zen, eta Accentureko Estrategiak garatutako maila globaleko azterketa batean oinarritzen zen. Enpresa-bezeroetako goi-mailako emakume zuzendariak Accentureko bulegoetako 7. solairura gonbidatzen dituzte. Han dago *digital hub* delakoa, eta, bertan, bi orduz, lehenik eta behin, aurkezpen saio bat egiten dute. Bertan, pertsona batek bi edo hiru gardenki aurkezten ditu liburuari buruz, eta, hortik aurrera, lantaldeak sortzen dira hainbat gairen inguruan: zer eginkizun duten emakumeek, nola lortu datuek joera inkontzienterik ez izatea, eta abar. «Negoziotik egindako lana da, oso gurea den *Design Thinking* metodologiarekin, eta ondorio batzuk atera genituen, gero infografia batzuetan partekatuko ditugunak», argitzen du María Josék. «Aliatuak eta maskulinotasun berriak» ekimenak, berriz, gizonak genero-berdintasunaren kultura sustatzen inplikatzea du helburu.

3. taula. Wo(men)Up proiektuaren programak eta ekintzak

	Programa / Ekintza	Helburua	Helburu zehatzak
ERAKARTZEA	Employer branding	Enpresaren marka-irudiaren estrategia garatzea *recruiting*aren ikuspegitik, aukera desberdin eta erakargarri gisa kokatzeko hautagaien buruan, aukeren eta karrera-garapenaren ikuspuntutik.	• Profil berriak erakartzea (Entry/Expert). • Hautagaien *engagementa* (leialtzea). • Bekadunak, errekrutatze-iturri nagusia.
	Bokazioak	Goi-mailako ikasketetan sartu aurretik, STEM ikasketetako bokazioak piztea[15].	• Gutxiengo nabarmena duten gizarteko roletan eta posizioetan emakumeak ahalduntzen laguntzea. • Accentureren irudia nesken STEM ikasketen bultzadarekin identifikatzea.

[14] Bideo honetan, Accenturen lan egiten duten pertsonek munduak bizitzeko eta lan egiteko duen modua nola eraldatzen duten ikus daiteke: https://youtu.be/4bVtZyjoS_A

[16]Lotura honetan, Accenturek emakumeen talentua teknologia berrietara erakartzeko egiten duen lanaren bideoa ikus daiteke: https://youtu.be/BgpyI-xKT50

			• Komunikabideetan/sarietan aintzatespena lortzea.
LEIALTZEA	WomenUPdate (BBVA)	Accentureko emakumeen garapen pertsonala eta profesionala sustatzea, gaitasunak garatzeko programa berezi eta eskalagarri baten bidez. Generoa inklusiboa izan dadin testuinguru egokia sortzea.	• Emakumeen potentziala garatzea, beren helburu profesionalak lor ditzaten. • Eguneroko bizimoduan eragina izatea, emakumea eta gizona elkarrekin hazten baitira. • Eredugarriak diren pertsona garrantzitsuekin «inspirazio-esperientziak» bizitzea.
	Wo(men) Radar & Early radar	MD/SM/M radarrak (6 hilabetean behin monitorizatuak) Top Performance (KT) Consultants-eko radarra, talentua galtzeko arriskua duten elementuen jarraipena egiteko (arrazoi pertsonalak, karrera, esleipena...). DOW Insight, Developing Leaders… trebakuntza-programa espezifikoak sartu ziren.	• RADARa automatizatzea
	WO(MEN)UP Corners	Emakumeen arteko sarea sustatzeko elkargunea sustatzea. Rol-ereduak ikusaraztea eta *sponsorshipa* sustatzea.	• *Networking cross DTE* areagotzea MDentzat eta Smentzat. • Barneko eta kanpoko harreman- eta laguntza-sarea zabaltzea. • Ikasketen hasierako faseetatik DtE mailako emakumeen arteko sarea handitzea, *mentoring* informala sustatuz.
ARRAKASTA	WO(MEN) IN POWER	Kanpoko sarea garatzea enpresa-bezeroetako emakumezko kontseilari eta exekutiboekin. Hiru hilean behingo eztabaida-foroa, egungo erakundeen agendako gai garrantzitsuei buruzkoa. Horrela, ikuspuntuen trukea eta emakumezkoetan oinarritutako negozio-ikuspegia sortzea erraztuko da.	• Ikuspuntuen trukea erraztea. • Emakumeentzako negozio-eredu berriak sortzen laguntzea. • Kanpoko kontaktu-sarea handitzea. • Negozio-aukerak sortzea. • Accentureko emakumezko exekutiboen kanpo-posizionamendua indartzea.
	Aliatuak eta maskulinitate berriak	Emakumeak Accenturen hazi ahal izateko testuinguru egokia sortzen gizonak inplikatzea, maskulinotasun berriak bultzatuz.	• «Beraientzako (gizonezkoentzako)» berariazko programa bat sortzea. • Genero-berdintasunari buruzko mezua zabaltzea. • Aliatu-sare bat sortzea. • Accentureko maskulinotasunei buruzko hausnarketa egitea.

Iturria: Accenture.

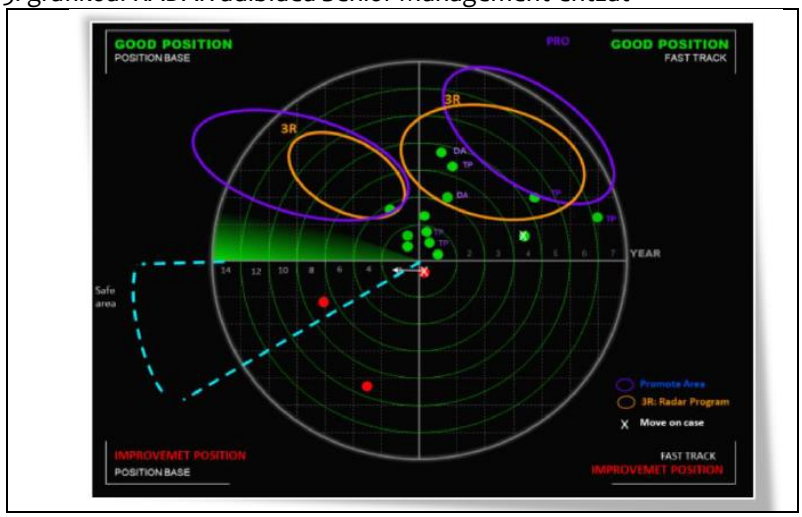
2.4. RADAR eta 1:2:2 eredua: berdintasunerako bidean arrakastaz jarduteko gakoak

RADAR programari dagokionez, Accentureko emakumeen karrera garatzeko funtsezko tresna dela erakutsi du, gora egiteko bidean oztopoak kenduz. RADARek ziurtatzen du emakumeak lidergo-posizioetara iristen direla, haien jarraipena eginez eta prozesuan orientatuz. RADAR, Accentureko presidente Juan Pedro Moreno buru duena, diseinuaren eta kontzeptuaren ikuspegitik, hegazkinen radar baten gisakoa da, pertsonen eta, bereziki, emakumeen ibilbide profesionalaren 360°ko ikuspegia izan nahi duena. «Askotan konturatzen zara emakumeekin osaturiko talde exekutiboa izan nahi duzula, eta atzera begiratzen duzu, eta ez dago inor. Beraz, ezustekorik ez izateko, aireportu batean bezala, hegazkin bat ez da desagertzen, eta erregai gutxiago badu monitorizatu egiten da, birak ematera eramaten dute, pista bilatu eta lurreratu arte; izan ere, gutxi gorabehera antzeko zerbait bilatzen da», argitzen du María José Vosek.

Espiritu horrekin, RADARen ariketa bat definitu zen emakume guztientzat, baina bereziki OMentzat MD mailako «hegaldian», batez ere jauzia zirraragarriagoa delako eta erreferentzia-ereduak eraikitzea ahalbidetzen duelako. RADAR batek bi ardatz ditu: bertikala eta horizontala (ikus 5. grafikoa). Ardatz bertikalean, eskuinean *fast tracks* direlakoak eta ezkerrean, berriz, *position base*

delakoa bereizten dira. Lehenak ibilbide azkarrak dituzten emakumeak dira, hala nola estrategiakoak, aholkularitzakoak, digitalak, eta abar, non ibilbide-ereduak ezartzen baitu bi edo hiru urtean behin jauzi egin behar duela; bigarrenak, berriz, karrera mantsoagoak dituzten emakumeak dira, hala nola eragiketakoak edo teknologiakoak, non aurrera egiten baita sustatzeko aukera ematen duen jarrera bat irekitzen denean. Bestalde, ardatz horizontalak *good position* deritzona hartzen du goiko aldean, eta behealdean, berriz, *improvement position* delakoa. Lehenengoak azken «*Talent Discussions*»etan (saio horietan, MD langileek pertsonei eta haien gaitasunei buruz eztabaidatzen dute) ondo kokatuta atera diren emakumeak dira, lehentasunezko talentutzat jotzen direnak, emaitza bikaina lortu dutenak edo nabarmendu dituen zerbait lortu dutenak (radarraren puntu berdeak); bigarrenak hobetzeko eremuak dituzten profesionalak dira, eta horretarako ekintza-planen bat (puntu gorriak) behar dutenak. Ikus daitekeenez, behean eta ezkerraldean kokatzeko arriskuak segurtasuneko eremua du. Izan ere, epe luzeko lasterketa-eredu batean gaudela kontuan hartuta, denboran zehar gorabehera batzuk egon daitezkeela aurreikusten da.

5. grafikoa. RADAR adibidea Senior Management-entzat



Iturria: Accenture.

Urtero, irailean, María Josék emakumezko zuzendariei buruzko datuak sartzen ditu, eta aurrekoaren antzeko grafikoa lortzen du: «automatizatuta dagoen sistemak berak kokatzen zaitu orbita batean». Hortik aurrera, bi programa identifikatzen dira: Sustapena (*Promotion*) (elipse morea) eta 3R (elipse laranja), profesionalei beren lanean eta arrakastan laguntzeko.

3R programak ziurtatu nahi du emakumeek bezero egokiak (*Right Client*), paper egokia (*Right Role*) eta babes egokia (*Right Sponsor*) dituztela hazkunde-bidaia horretan laguntzeko. *Right Client* programaren helburua da emakumeek, beren jakintza-arloaren arabera, negozioa sortzeko eta dirua irabazteko aukerak izatea. Izan ere, arlo guztiek ez dute negozio-bolumen bera sortzeko aukerarik ematen, eta, oro har, «emakumeok ez dugu inoiz eskatuko, besteengatik eskatuko dugu; eta inork ez du karrerarik egiten eta ez da maila jakin batzuetara iristen, bere kabuz eta bere alde ere eskatzen ez badu», zehazten du Adrianak. Beraz, helburua da beretzat aldarrikatzeko joera ez duten emakumeek enpresa-bezeroen zerrenda ziurtatua izatea, bai eta lan-maila handia lortzeko zeregin egokia ere. Hala, *Right Rol*ek aztertzen du zuzendaritzakoak bere eginkizunak egoki betetzen dituen (adibidez, senior managerra bada, benetan manager gisa aritzen dela). Azkenik, aholkularitza-enpresetan oso definituta izan ohi dute Career Counselor izeneko figura. Langile berriari esleitzen zaio, bere ibilbide profesionalean aholkularitza eman diezaion. Aurrekoan ez bezala, *Right Sponsor*-ak proaktiboki bilatzen ditu aukerak (rol egokiak eta bezero egokiak), emakumeak bere asmoak bete ditzan, bere itxaropenak argitzen ditu, eta bere alde esku hartzen du maila guztietan, batez ere erabakimena duten funtsezko pertsonen artean. «Askotan, *Talent Discussions* bezalako prozesuetan, gerta daiteke inork zu ez ezagutzea, eta horregatik da garrantzitsua defendatzeko norbait izatea», dio María Josék. Bestalde, *Promote* programak (elipse morea) urte horretan susta daitezkeen eta Accenturek arreta jarri behar dien emakumeak kokatzen ditu, eremu kritikoagoetan daudelako: gozatu ezean, enpresa

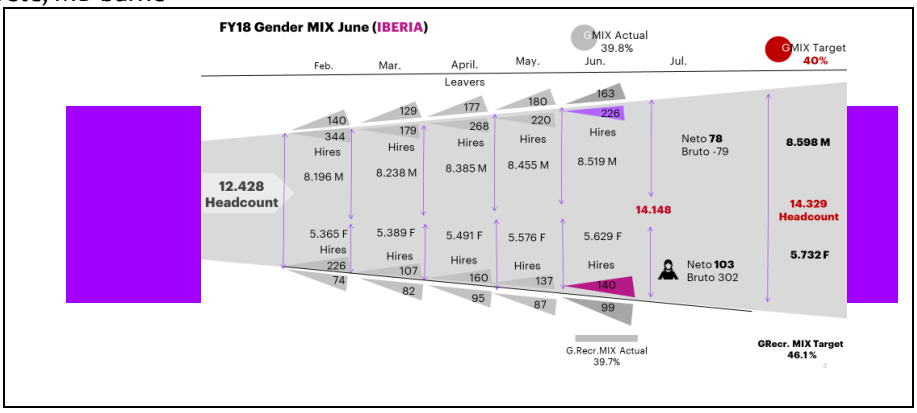
uzteko arriskua areagotzen da. Ondoren, hiru hilean behin, bilerak egiten dira bi programetan parte hartzen duten emakumeen egoera eta bilakaera aztertzeko.

Diseinatuta dagoen bezala, RADAR tresnak bertute ugari ditu, eta horien artean nabarmentzekoak dira talentuaren objektibizazioa, ikusgarritasuna eta monitorizazioa, batez ere emakumeena. Lehenik eta behin, emakumeen lana objektiboki ebaluatzeko aukera ematen du, eta edozein eratako «joerak» ezabatzen ditu, hierarkiako maila altuetako jendea sustatzeko erabakiak hartzean. Bigarrenik, ondorengotza-lerro bat sortu nahi du, eta negozio-arlo bakoitzerako emakumezkoen hautagai-talde potentzial bat identifikatu. Hirugarrenik, ziurtatu behar da emakumeak ongi babestuta daudela eta ez dagoela azken orduko ustekaberik promozionatzeko hautagaiak bilatzen direnean. Hau da, harrobia sortzen ari da, eta emakumeei hazten laguntzen die. Laugarrenik, gauzen ikuspegi aurreratua duenez, egoera bakoitzaren zergatiak/erroak identifikatzeko eta neurri egokiak hartzeko aukera ematen du. Bosgarrenik, negozio-arlo jakin batzuetan gerta daitezkeen kasu kritikoak nabarmentzen ditu. Azken finean, RADARek enpresako talentuarekin gertatzen ari denaren kontrol oso analogikoa, bisuala eta berehalakoa eskaintzen du. RADARek emakumearen talentuaren ikusezintasuna ezabatzen du, «orain RADARekin gauzak ikusteko, ikusarazteko zain dagoen talde garrantzitsu bat dugu. Emakume asko ez dira hortik joaten egiten duten lan handia kontatzera, edo askok lan eskasa irensten dute. Orain, tresna honekin, hori guztia balioetsi egiten da», dio Adrianak.

RADARi FUNNEL izeneko beste tresna bat gehitu zaio, eta biak 1:2:2 ereduan integratu dira. Eredu hori programa batean (*WomenUp*), bi prozesutan eta bi tresnatan oinarritzen da. Eredu horri zor zaio Accenture Iberiak lortutako arrakasta-tasa; izan ere, 2018an % 46 lortu zuen sustapenetan, hots, 12 emakume bazkide izatera iritsi ziren konpainian (MD maila).

FUNNELi dagokionez, negozio-arlo bakoitzean gertatzen ari dena zehazki islatzen duen dokumentua da inbutua, gender mixaren %42aren bila (ikus 6. grafikoa). Lehenago esan bezala, Accenture Iberiak emakumeen %42 lortzeko helburua du, mix horren banaketa orekatua eginez negozio-unitateen arabera. FUNNELen bidez, kontratatu diren emakumeen eta gizonen kopurua eta joan direnen kopurua kontrolatu eta monitoriza daiteke hilero. Hala, kontratazio-makineria garaiz aktiba daiteke, edo talentua atxikitzeko programak zabaldu, negozio-arlo bakoitzean antzemandako beharren arabera. Izan ere, enpresak sentsibilizazio handia behar du emakumeak erakartzeko eta haiei eusteko, eta FUNNEL arreta-dei boteretsua da, negozio-arlo bakoitzak urteko helburua lortzeko bidean izan duen arrakasta edo porrota kontrolatzeko eta erreakzionatzeko mekanismo indartsua baita.

6. grafikoa. Maila desberdinetarako hautagaien inbutuaren identifikazio goiztiarra hilabetez hilabete, MD barne



Iturria: Accenture.

Azkenik, 1:2:2 eredua osatzen duten bi prozesu daude: alde batetik, *monitorizazioa* egitea, hiru hilean behin RADARen kasuan, eta hilean behin FUNNELentzat. Monitarizazioa egiteko bileretan, emaitzen hobekuntzan esku har dezaketen langile guztiak biltzen dira: Adriana, Berdintasun Batzordeko arduraduna; María José, Talentuaren estrategia-zuzendaria; Accenture enpresako ordezkari bakoitza eta Accenture enpresako erreklutamendu-ordezkaria; eta negozio alor bakoitzeko

arduraduna, bere Business Partner delakoarekin batera. Bestetik, bigarren prozesua, agian garrantzitsuena, gai horiek guztiak *Council*en agendara eramatean datza. Izan ere, generoa enpresaren jardunaren parte da, plan estrategikoaren beste elementu bat da, eta, enpresaren salmentetan eragina duenez, boteregune eta erabakigune gorenetan du presentzia.

«Uste dugu hori guztia industrializatzeko eta metodologia sortzeko modu bakarra batzordeen bidez aritzea dela, tresna eraginkorrak sortuko dituen programa indartsu batekin, tresna horiek hilabete batetik hiru hilabetera monitorizatuta, gure konpainiaren kulturan erabat txertatuta dauden prozesuekin, eta Council-en agendan iragazkortasun hori egotea ahalbidetzen duten programa guztiak sartuta», argitzen du María José Vosek. Azken batean, genero-berdintasunaren kudeaketaren ikuspegia erabat protokolizatuta dago, eta horrek enpresari aukera ematen dio ezarritako erronka lortzeko bidean aurrera egiteko, etenik gabe eta arrakastaz.

3. AHOLKULARITZAREN MUNDUAN KONTU HANDI BAT KUDEATZEA: BEZEROENTZAKO ORIENTAZIOA ETA LANGILEEN INPLIKAZIOA ARRAKASTAREN OINARRI GISA

Accentureko Berdintasun Batzordeko arduraduna izateaz gain, Adriana Scozzafava Finantza Zerbitzuen Batzorde Betearazleko kide den emakume bakarra da. Beraz, funtsezko beste zortzi pertsonekin batera, unitate horretan jarraitu beharreko estrategia definitzeaz, kontratazioei edo sustapenei buruzko erabakiak hartzeaz, emaitza ekonomikoak aztertzeaz eta abarrez arduratzen da.

Zehazki, Adrianari dagokio Finantza Zerbitzuen negozioaren zati garrantzitsu bat eramatea, Espainiako eta atzerriko banku garrantzitsuenetako baten kontu handi baten arduraduna baita. Izan ere, bezeroak zerbitzatzeko eta arazoak konpontzen laguntzeko bokazioak lagundu izan dio beti emakume zuzendari honi. «Teknologia gustatu zitzaidan arren, horixe ikasi bainuen, sektorea utzi egin nuen, aholkularitzak erakartzen ninduelako, arazoak konpondu nahi nituelako, kudeaketaren eremuan gehiago egon nahi nuelako, proiektuak egin nahi nituelako, bezero desberdinak izan nahi nuelako, etab. Eta aholkularitzaren ikuskera erromantiko horregatik etorri nintzen hona», gogoratzen du Adrianak (ikus taulan Adrianaren ibilbide profesionala). Eta enpresa-bezeroei balioa sortzeko grina hori, zuzendari honen helburu gorena dena, bere eguneroko lanean islatzen da.

ADRIANA SCOZZAFAVAREN IBILBIDE PROFESIONALA: BEZEROEI BALIOA EMATEKO GRINA

Adriana Scozzafava Informatikan lizentziatu zen, eta garai labur batez IBMrentzat lan egin zuen informatika-sektorean; baina, hortik aurrera, bere ibilbide profesionala aholkularitzaren munduan garatu du, gehienbat Accenturen.

1991n sartu zen konpainia horretan, hasieran sektore publikoko bezeroekin lan eginez. Esperientzia hori «oso pozgarria izan zen eskuratutako ezagutzaren ikuspegitik, baina ez hainbeste proiektuen negoziazioaren eta errentagarritasunaren ikuspegitik».

Bere ibilbide profesionala garatzeko paregabeko aukera izan zuen Finantza Zerbitzuen arloan hasi zenean, non kapitalen merkatu-sailean hasi baitzen, zailtasun handiak sortzen zituen eta bere balio profesional handia azkar erakusteko aukera eman zion proiektu bati lotuta. Aldi horretan bizi izan zuen amatasuna, eta, esku artean zituen proiektuak zailtasun handiak sortzen bazituen ere, Madrilen egoteak garai hartan zituen behar pertsonalekin bat egiteko aukera ematen zion.

Eperik atseginenetakoa erakundean sartu eta handik bi urteren buruan gertatu zen, kapital-merkatuaren negozioaren barruan Latinoamerikan zein Espainian burtsekin, konpentsazio-ganberekin, likidazioarekin eta abarrekin lotuen zegoen zati osoa garatzeko ardura hartu

zuenean. Bere hitzetan, «atsegina izan zen mugitzea eta beste leku batzuetako praktikei nola laguntzen dien ikustea».

Finantza Zerbitzuen arloko salmenta- eta aholkularitza-funtziotik igarotzeak aukera eman dio enpresek aurre egin diezaieketen egoeren ikuspegi holistikoa lortzeko eta erronken aurrean «*egin daiteke!*» jarrera lantzeko.

2014tik Accenture Iberiako (Espainia, Portugal eta Israel) Finantza Zerbitzuen Batzorde Betearazleko kide da, eta negozioaren bolumen esanguratsua kudeatzeaz eta garatzeaz arduratzen da. Era berean, Accenturen aniztasunaren kudeaketarekin lotutako ekimen guztien buru da, Accentureren estrategian eta enpresa-bezeroei balioa emateko arrakastatsutzat jotzen direnak.

Zuzendari honentzat, zeinak C2 maila baitu (elkartekideen artean dagoen mailarik altuena), enpresa batean aurrera egiteko eta profesionalki gora egiteko gakoetako bat hori nahi izatea da. Horrez gain, garrantzitsua da amatasunarekin eta umeen hazkuntzarekin lotutako aldietan alor pertsonalean ardurak norberarekin partekatuko dituen eta benetan erantzukide izango den norbait alboan izatea. Gainera, Adrianak uste du emakumeek gehiago eskatzen ikasi beharko luketela beren kabuz eta beren alde, eta ez soilik beste pertsonen alde. Eta, nahiz eta bere kudeaketa-estiloa batzuetan zakar samarra dela onartu, berak uste du Accenturen nagusi den meritokraziari esker iritsi dela dagoen tokira. «Beste erakundeekin konparatuta, benetan uste dut enpresa honetan alde handiz aurretik goazela eremu honetan», dio.

Kontu handien kudeaketan arrakastaren gakoak zehazten saiatzen denean, Adrianak oro har honako hau nabarmentzen du: «Garrantzitsua da sinesgarritasuna eta inoiz ez erlaxatzea, beti bezeroen posizioan jartzeaz gain. Halaber, funtsezkoa da ekipo egokia izatea eta kontu horren erantzunkide sentituko dela bermatzea». Beraz, konstantzia, arreta, diziplina, enpatia, erabakiak hartzeko gaitasuna eta lidergo inspiratzailea eta trebatzailea funtsezko ezaugarriak dira zeregin hori betetzeko.

Zehatzago esanda, kontu handi baten kudeaketak, lehenik eta behin, enpresen lehentasunak eta beharrak argi ulertzea eskatzen du, eta, horrez gain, Accenturek erakunde gisa egin dezakeen balio-ekarpena, duen ezagutza industriala, gaitasunak eta indarguneak, barne-talentua edo *know-how* berritzaileena zuzenean ezagutzea. Horretan guztian oinarrituta, Adrianak **ekintza- eta proiektu-plan zehatz bat** diseina dezake bere bezeroentzat, hazteko, erronka berriei aurre egiteko, eraldatzeko eta banku-sektorea gidatzen jarraitzeko, eta, aldi berean, Accentureri negozioa eta errentagarritasuna sortzeko. «Horrek guztiak hainbat ildo estrategiko zehaztu beharra dakar: enpresa gisa non eman dezakezun balio handiagoa, edo non kokatu nahi duzun, zuretzat estrategikoa delako: eraldaketa digitalaren gaia, esaterako. Zifra jakin bat lortu behar duzu, baina bezeroaren lehentasunak zein diren ulertuta, non guk balioa eman baitiezaiokegu, guk nahi dugun negozio mota oinarri hartuta», zehazten du Adrianak. Ildo horretan, plan batek funtsezko hiru adierazle izan behar ditu: zer egitea planteatzen den salmentei dagokienez; zer, produkzioari dagokionez; eta horrek zer errantagarritasun ekarriko duen.

Plana zehaztu eta bezero den enpresarekin konprometitu ondoren, Adrianaren zeregina da hura behar bezala betetzen dela zaintzea, haren bilakaeraren etengabeko jarraipena eginez eta helburuak eta emaitza egokiak lortzen direla bermatuz.

Bezeroei ekintza zehatzak proposatzeko orduan, kontuan izan behar da Finantza Zerbitzuen unitateak eskaintzen dituen zerbitzuen katalogo zabala duela. Hain zuzen ere, Accentureren matrize-egiturari esker, bost *business federation*sek garatutako produktu- eta zerbitzu-aukera zabala jarri daiteke bost industrien eskura: Aholkularitza, Estrategia, Teknologia, Eragiketak eta Digitala. Matrize-egitura horri esker, Accenturek ongarritze gurutzatu oso interesgarria lortzen du, eta horrek aukera ematen dio Digitalean edo Teknologian garatutako ezagutza hainbat arlotan aplikatzeko, hala nola Finantza Zerbitzuetan edo Osasunean eta Zerbitzu Publikoetan. Beraz, ez gaitu harritu behar

Adrianaren unitateko kide den eta bezero-kontu honetarako modu egonkorrean lan egiten duen pertsona taldea nahiko txikia izateak; izan ere, Adrianak eskura ditu *business federation*setako langileen talentua eta dedikazioa.

Hala ere, matrize-egitura horren beste aldea da bezeroarentzat (kasu honetan, Bankuarentzat) plan hori gauzatzeko *ad hoc* eratutako pertsona taldea, Adrianarentzat zuzenean lan egiten duten pertsonek ez ezik, arduradun propioa eta lan-dinamikak dituzten beste unitate batzuetako kideek ere osatzen dutela. Beraz, bezeroen kontu handien kudeaketaren funtsezko bigarren alderdia **pertsonen kudeaketa** da. Izan ere, ez da gauza bera unitate berekoak diren eta, beraz, lehentasunak non dauden eta bakoitzaren zeregina zein den ondo dakiten pertsona talde bat kudeatzea, eta hain profil desberdinak, interes hain dibergenteak eta jatorri askotarikoak izan ditzaketen pertsona talde bat kudeatzea. Eta hor sartzen dira jokoan Adrianaren giza trebetasunak, adostasuna bilatzera, konbentzitzera, harmonia eta harreman onak sustatzera jo behar dutenak, tirabirak gutxienekoak izan daitezen eta proiektua bezeroekin konprometitutako epeetan eta terminoetan aurrera atera dadin. Adrianak laburbiltzen duenez, «nire kontuaren ekipoan, hau da, guk funtzionatzen dugun mikro-unibertsoan, negozio-arlo desberdinetako jendea dago (…). Horrela, nire lanaren zati bat da mundu guztiak kasu egitea, elkarren artean ondo moldatzea, eta egiten ari denak bezeroak nahi duenaren antza izatea. Horretan, pertsonak beren familia, interes, pertsonalitate eta abarrekin kudeatzeko osagai oso garrantzitsua dago».

Taldearen kudeaketa hori egiteko, Adrianak garrantzitsutzat jotzen du kideekin komunikazio erregularra eta arina izatea; izan ere, langileen inplikazio egokirako gakoa da langileek jakitea zer gertatzen ari den, gauzak nola doazen, etab. Komunikazioak zailtasunak ekar baditzake edozein enpresatan, kontu handi baten kasuan, non jende guztia deitzea zaila baita, are konplexuagoa da. Adrianak diziplinaz jarraitzen duen jarraibidea da hilean behin gutxienez bazkideen mailan dagoen taldearekin biltzen saiatzea (horrek ez du esan nahi bitartean askotan hitz egiten ez dutenik), bai eta kontuko gainerako taldekideekin ere, hiru hilean behin, gertatzen denaren berri izan dezaten. «Ez dakit horrek asko edo gutxi sortzen duen, baina gauzak bideratzeko edo egiteko saiakera bat da», dio Adrianak.

Horrez gain, eta hain talde zabalak direnean (gaur egun, Bankuarentzat garatzen dituzten proiektuen multzoan, Espainian taldea osatzen duten 300 pertsonez ari gara), Adriana gainerako pertsonengana iristen eta haiei eragiten saiatzen da, lidergoa erabiliz, portaera-patroi bat sortuz, eta erantzukidetasuna bilatuz. «Posizio jakin batzuetara iristen zarenean, hurbilen dituzun pertsonekin saiatu behar duzu bultzatzen edo animatzen jarduera jakin batzuk errepika ditzaten. Beste gauza batzuk egin nahi badituzu ere, norberak bere banda-zabaleraz jabetu behar du; izan ere, Accenturen ordu asko ematen ditugu lanean, gure lanaren eragozpen handienetako bat da hori, eta, beraz, gauzak zuk nahi bezala ez direla ikusten duzunean, ahalik gutxien zapuztea lortu behar duzu; bestela bideraezina da», zehazten du zuzendariak.

Azkenik, kontu handien kudeaketan funtsezkoa den hirugarren alderdia, baina ez horregatik garrantzi gutxiagokoa, **enpresa-bezeroekiko harremanen kudeaketa** da. Horrek berekin dakar enpresarekin komunikazio aktiboa izatea, hura ulertu eta haren beharrak ondo ezagutu ahal izateko, baliozko merkataritza-proposamenak egitea, etorkizuneko eskakizunak aurreikustea, balioa zerk sortzen dion identifikatzea, bere eskaeren aurrean proaktiboa izatea, bezeroaren funtsezko eragileekin epe luzerako harreman pertsonalak lantzea eta sendotzea, merkataritza-harremanak sustatzea eta abar. Helburua da negozio-estrategia bat jarraitzea, bezeroei protagonismoa emango diena eta erabakiak hartzean erdigunean kokatuko dituena, modu horretan bezeroen gogobetetzea eta, ondorioz, Finantza Zerbitzuen adarraren errentagarritasuna bermatzeko.

Horri dagokionez, enpresa-bezeroarekiko harremanak denboran zehar hobetzea Accentureren balio kardinaletako bat da, eta langileek egin dezaketen ekarpen garrantzitsuenetako bat. Accentureren lehia-arrakastaren zati bat, zalantzarik gabe, bezeroekiko harremanak kudeatzean datza, bezeroari buruzko ezagutza esklusiboa lortzeko moduan, eta, horrela, lehiakideentzat imitaezina den aktibo bihur daitezen. Hau da, Adrianak dioen bezala, «batek aurkitu duena baino hobeto utzi behar ditu gauzak, hurrengo belaunaldiari baldintza hobeetan pasatu ahal izateko».

Lan horretan, Adrianak ziurtatu nahi du bezero den enpresarekin duten harreman-mapa egokia dela, eta, egiturak eta pertsonak aldatuz gero, Accentureko langileak gai izango direla behar bezala egokitzeko, funtsezko pertsona horiei balioa gehitzen jarraitu ahal izateko, «ez baitira ehuneko ehun, iristen ez delako, baina, gutxienez, funtsezko pertsonengana iritsi». Era berean, Adrianak bere betebehartzat du bezeroaren beharren jarraipen zehatza eta jarraitua egitea. «Adibidez, gaur bertan bezeroaren plan estrategikoa argitaratzen da; bada, egiteke dauzkadan gauzen artean, plan estrategiko hori irakurtzea ere badago, nondik nora doan jakiteko, gure betebeharra baita bezeroa ulertzea eta ezagutzea, laguntza hori egiten jakiteko», Adrianak deskribatzen duenez. Horrela, Accenturek une bakoitzean bezeroen beharrak eta lehentasunak antzemateko eta horiei erantzuteko duen gaitasunari esker, bezeroarekiko harremanetan erabakiak hartzean balioa handitu daiteke, alderdi guztiek irabazten duten ikuspegia hartzen baitu.

Adrianak duen abantailetako bat da, bezeroen kontu handien kudeaketan, taldearen zati handi bat bezeroaren etxean bertan dagoela (kasu honetan, Bankuan). Hala, dagokion proiektuaren arabera, lankidetza batzuek eska dezakete Accentureren zenbait kidek beren denboraren % 100 Bankuaren instalazioetan bertan eman behar izatea. Bezeroarekiko gertutasun horrek hurbileko lotura sortzea eta konfiantza eraikitzea ahalbidetzen du, eta, aldi berean, enpresari buruzko ezagutza diferentziala ematen du, hura garatzen eta atxikitzen laguntzen duten produktuak eta zerbitzuak pertsonalizatzeko aukera ematen baitu. Hala ere, dena ez da ona harreman hain estu horretan. «Tira, alde onak ditu, marruskadurak maitasuna dakarrelako, baina alde txarrak ere baditu, bezeroarengandik oso gertu zaudenez, arazoak edo zailtasunak badaude, hoztasunez jokatzeko urrunxeago egotea eragozten baitizu», argitzen du Adrianak.

Izan ere, kontu handi bat kudeatzeak eskatzen duen beste trebetasunetako bat da proiektuak gauzatzeko zailtasunak daudenean edo ezustekoak sortzen direnean negoziazio onak egiten jakitea. Kasu horietan, ez da hautsi behar bezero den enpresarekiko harreman onak mantentzeak eta urteetan zehar sortutako konfiantzaren jarraitutasunak eskatzen duenaren eta, aldi berean, Accentureren negozioaren errentagarritasunari eustearen arteko oreka delikatua. «Arazoak dauden bakoitzean, bezeroarentzat eta zuretzat egokiena den bitarteko irtenbide bat bilatzen saiatu behar da. Horrek zailtasun handia dakar, kontua ez baita soilik berentzat onena dena bilatzea, baizik eta guk ez diogula uzten interes komertzialak dituen enpresa bat izateari», zehazten du Adrianak. Kontu handien kasuan, gehitu behar da, kasuan kasuko bezeroaren arabera eta haren boterearen arabera, negoziazio hori oso zaila eta delikatua izan daiteke.

4. ONDORIOAK ETA ETORKIZUNERAKO AUKERAK ACCENTUREN

Accenture ziur dago enpresako genero-berdintasunak zerikusi zuzena duela negozio-emaitza onekin. Accenture bezalako enpresa batentzat, zeinaren kapital nagusia pertsonak baitira, aniztasuna lan dinamikoa, produktiboa eta ingurune sortzailearen bermea da. Elementu horiek guztiak ezinbestekoak dira bezeroentzako baliozko proposamen berritzaileak sortzeko eta berritzeko, modu hazkorrean sentsibilitate eta esperientzia berriak eskatzen baitituzte. Izan ere, ikusi den bezala, Accenturen bezeroekiko harremanen kudeaketa abantaila lehiakorraren iturri da enpresarentzat, eta, beraz, sormenerako eta berrikuntzarako ingurune egoki horiek sortzea funtsezkoa da negozioak arrakasta izan dezan.

Ildo horretan, Accenture nabarmendu egiten da genero-berdintasunaren sustapenaren kudeaketaren protokolizazio-maila handiagatik: ereduak, prozesuak, tresnak, batzordeak eta jarraipen- eta kontrol-sistemak, enpresaren kulturan erabat errotuta egotea eta bere estrategiaren parte izatea ahalbidetzen dutenak.

Aurrekoaz gain, hainbat faktorek ahalbidetzen diote erakundeari berdintasunaren arloko helburuak hain modu arduratsu eta arrakastatsuan lortzea. Alde batetik, Accentureren goi-zuzendaritzaren inplikazioa eta bultzada, bere mezuetan aktiboki erakusten baitu %50-50eko erronkarekiko konpromisoa, erakundearen geruza guztietan iragazkortuz joan dadin. Era berean, berdintasuna bilatzea enpresako langile guztien zeregina da. Ikusi denez, Accenturen ez dago funtzio

bakarreko kargua duen pertsonarik genero-berdintasunaren aldeko ekintzak hedatzeko. Aitzitik, Accenturen berdintasunaren sustapenaren bereizgarria da sustapen hori enpresako maila eta arlo guztiei dagokiela; hau da, inork ezin dio ardura horri ihes egin. Hirugarrenik, aurreko guztiari gehitu behar zaio %50-50eko erronka zuzendaritza-taldeak ordainsari aldakorra lortzearekin lotuta dagoela, eta horrek pizgarri gehigarri bat eransten dio helburu horren jazarpenari. Azkenik, enpresak bere aniztasunaren eskaintzaren barruan bere kudeaketan lortutako esperientziak eta ezagutzak sartzeak lotura bat ezartzen du berriz ere erronka lortzearen eta Accentureren negozioan duen eraginaren artean.

Accentureren etorkizunari dagokionez, zalantzarik gabe, enpresak bi erronka ditu: batetik, emakumeen leialtasuna, eta, bestetik, emakumeak STEM karreretara erakartzea.

Lehenengoari dagokionez, enpresak, aholkularitza gehienek bezala, errotazio oso altuari egin behar dio aurre, baina hurrengo belaunaldietan gero eta handiagoa izango dela aurreikusten du. Hala ere, enpresak etsi egin du horren aurrean: «Nire helburua ez da ez txandakatzea; nire helburua da pertsonak pozik eta markako preskriptore izanda joatea», onartzen du María José Vosek. Nolanahi ere, Accenturek Accenturen geratzen diren pertsonen bizi-kalitatea hobetzeko proiektu bat du, «txertoak» deitu dutena, lankideak osasuntsuago senti daitezen eta haien konpromisoa areagotu dadin.

STEMen problematika —aholkularitzaren, ingeniaritzaren, eraikuntzaren eta abarren eremuko enpresa askok partekatzen dutena— ez da, Accentureren aburuz, enpresen erronka partikular bat, gizarte osoarena baizik. Zer gertatzen da STEMei lotutako karrerak baztertzen dituzten emakumeekin, horiek izanik aukera emango dietenak etorkizunean ondo ordaindutako lanpostuak lortzeko, soldata-arrakala txikiagoekin eta hazteko aukera handiekin? Accenture bezalako konpainiak karrera horietatik datozen profesionalez elikatzen dira batez ere, eta, urtez urte, emakumeak karrera horietan sartzeak ez du nahikoa hobetzen, Accenture bera bezalako enpresek ahalegin altruistak egiten dituzten arren. Bistan dago erronka hori Gizarte Erantzukizuneko agendetan beren borondatez sartzen duten enpresa gutxi batzuen bultzada ez dela nahikoa. Gizarte gisa dagokigun gaia da, Accentureren iritziz.

ACCCENTURE KASUAREN OHAR PEDAGOGIKOAK

Helburua

Kasu honen helburua da aurkeztea nola diseina eta aplika daitezkeen tresna, eredu, metrika eta prozesu berritzaileak emakumeen talentua erakarri eta atxikitzearen jarraipena eta kontrola egiteko, eta nola lot daitekeen hori erakundearen arrakastarekin.

Zehazki, honako alderdi hauek azpimarratu nahi dira:

• Genero-berdintasunaren sustapena protokolizatzearen garrantzia.

• Aldakortasun handiko eta genero-berdintasunaren arloan asmo handiko helburu kuantitatiboak dituzten enpresetan giza kapitala planifikatzeko eta hornitzeko tresnen eta metriken garrantzia.

• Ordainsari aldakorraren lorpena genero-berdintasuneko helburuekin lotzeko formulak egotea.

• Bezero-zorro handiak kudeatzeko behar diren zuzendaritza-trebetasunak.

• Zuzendaritza-maila guztietan bete behar diren zuzendaritza-rolak.

Beste gai batzuk ere, hala nola genero-berdintasunaren eta aniztasunaren kulturaren ontasunak, matrize-egituren bertuteak eta ahuleziak, emakumeak eta STEM karrerak, eta abar, kasua irakurri ondoren kontuan har daitezkeen elementuak dira.

Nori zuzendua

Kasua Enpresen Administrazio Graduetako lehen mailetan edo beste gradu batzuetan ematen diren Enpresen Zuzendaritza eta Administrazioa irakasgaietan erabiltzeko pentsatuta dago.

Halaber, erakundeetan genero-berdintasuna sustatzeko gaiei buruzko prestakuntza-prozesuetan ere erabil daiteke.

Nola garatu klasea

Kasuaren erabilera, neurri handi batean, ikasgelan dagoen pertsona kopuruaren araberakoa da. Taldeka banatutako 30 laguneko klasea izanik, funtzionamendu-eskema hau proposatzen dugu:

• Kasuak aldez aurretik irakurri behar da, gehienez 20 minutuan, eta, horrela, sektore honetan sartu ondoren, honako gai hauek azalduko lirateke, bost pertsonako taldeetan eztabaidatzeko. Beraz, sei talde osatuko lirateke.

• 20 minutuko prestaketa egin ondoren, talde bakoitzak bi edo hiru gardenkitan idatzi beharko lituzke bere ondorioak, gehienez 6 minutuan talde bakoitzak. Ondorioen aurkezpenak 40 minutu iraun beharko luke gehienez.

• Eskola amaitzeko, gehienez 20 minutu iraungo duten ondorio orokor batzuk bilduko dira.

Laburbilduz, 100 minutuko saio bat izango genuke, 20 minutuko sarrerarekin, 40 minutuko bateratze-lanarekin eta 20 minutuko ondorioekin. Gai horiek ez dituzte agortzen kasutik sortzen diren hausnarketa posibleak. Era berean, erantzun batzuk ezin dira kasuan aurkitu; aitzitik, ikasleek horien inguruan hausnartu eta erantzunak beste informazio-iturri batzuetan bilatu beharko dituzte.

EZTABAIDARAKO GAIAK

Accentureren estrategia

1. Zure ustez, zein da Accenturek hartu duen lehiarako estrategia?

2. Accentureren *Business Federations* desberdinak kontuan hartuta, erakunde honen enpresa lehiakide batzuk identifika ditzakezu?

3. Testua irakurri ondoren, zure ustez, zein dira enpresak arrakasta lortzeko giltzarri dituen baliabideak eta gaitasunak?

4. Zure ustez, zein beste ahulezia dituzte Accenturek erabiltzen dituen matrize-egiturek? Eta zein indargune? Zure ustez, zein egoeratan dira egokienak horrelako antolamendu-egiturak?

Zuzendaritzako rolak eta trebetasunak

1. Azter ezazu Adriana Scozzafavaren zuzendaritza-jarduera Mintzbergen hamar zuzendaritza-rolen ikuspegitik (agian ez dituzu rol guztiak aurkituko).

2. Adriana Scozzafavak betetzen dituen eta Accentureren kasuan islatzen diren administrazio-eginkizunak identifika itzazu.

3. Proposatutako kasuan, Adrianaren zuzendaritza-trebetasunak adieraz itzazu.

4. Kasuan, dagoeneko finkatuta dauden bezeroen kontu handiak kudeatzeko gakoak aztertu dira. Zer beste elementu gehituko zenituzke enpresa-bezeroen kontu berriak erakartzeko eta sortzeko orduan?

Berdintasuna eta aniztasuna eta Accentureren RADAR tresna

1. Zer arrazoi bururatzen zaizkizu berdintasunak eta aniztasunak sormena eta berrikuntza sustatzen dituztela argudiatzeko?

2. Zure ustez, zergatik dira funtsezkoak berdintasuna eta aniztasuna enpresen arrakastarako eta biziraupenerako?

3. Accentureren berdintasunaren eta aniztasunaren mapa edozein enpresatan aplika daiteke?

4. Zure ustez, zenbateraino da garrantzitsua genero-berdintasuna Accentureko zuzendaritzak bonusa lortzearekin lotutako erronka globala izatea?

5. Ados al zaude emakumeek, oro har, ez dutela beren kabuz eskatzera jotzen beren buruaren alde, eta bai, ordea, gainerakoen alde?

6. Zergatik uste duzu neskek ez dutela STEM karreren alde apustu egiten?

7. Zure ustez, aurreiritzirik gabeko pertsona zara STEM karrerei eta horiek gizonekin duten loturari dagokienez, eta ez emakumeekin duten loturari dagokionez? Ausar zaitez 10 minutu baino gehiago behar ez dituen ariketa hau egiten, eta hausnartu zure emaitzei buruz. Ireki esteka hau, Harvardeko Unibertsitateak sortutako Implicit Association Test delakoan sartzeko: https://implicit.harvard.edu/implicit/spain / ; aukeratu «sexua» testa, eta irakurri arretaz jarraibideak.

8. Zein mailatan dira garrantzitsuak lan-malgutasuneko politikak emakumeen talentua Accenturera erakartzeko?

9. Zure ustez, zein neurritan erreproduzi daiteke edozein enpresatan Accenturek asmatutako RADAR tresna? Bururatzen al zaizu tresna hori aplika daitekeen sektore edo enpresaren bat?

10. Identifika al dezakezu eragozpenen bat RADAR tresna erabiltzean?