

10

Recomanacions per promoure el lideratge de les dones en les organitzacions mixtes



Continguts

1. La participació de les dones en la societat	3
2. Dona i lideratge.....	7
3. Dones i participació en les organitzacions i associacions empresarials	12
4. El Consell Nacional de les Dones de Catalunya (CNDC).....	19

■ 1. La participació de les dones en la societat

La participació de les dones en les organitzacions mixtes empresarials és un reflex de la seva participació en les institucions de presa de decisions, en el mercat de treball i, especialment, dins d'aquests àmbits, en els nivells directius i de visibilitat.

La taxa d'ocupació de les dones i la seva incorporació al mercat laboral és cada vegada més equilibrada (les dades del tercer trimestre del 2022 per a Catalunya mostren taxes del 42,77% per a les dones respecte del 65,62% per als homes). La distribució d'aquestes dones en el mercat de treball, però, no és simètrica a la dels homes, i es donen fortes desigualtats en l'ocupació de càrrecs directius, una realitat que s'agreuja amb l'existència de desigualtat retributiva i la bretxa salarial: les dones a Catalunya guanyen un 20,6% menys que els homes, *Evolució de la bretxa salarial de gènere a Catalunya*. Any 2019¹.



¹ Observatori de treball, 2019, Evolució de la bretxa salarial de gènere

Bretxa de gènere: Aquest terme fa referència a un indicador que mesura la diferència entre dones i homes en nivell de participació, accés als recursos, drets, poder, influència, remuneració i guanys en qualsevol àmbit. La bretxa salarial de gènere mesura la diferència existent entre els salaris dels homes i els de les dones en el mercat de treball.

Cal tenir en compte tant la bretxa salarial ajustada (que té en compte aspectes com el lloc de treball, la categoria laboral, la formació, l'antiguitat, el tipus de contracte, l'horari, etc.), com la bretxa salarial no ajustada (que calcula la diferència entre la mitjana dels sous dels homes i la mitjana dels sous de les dones de manera global, sense considerar les característiques de la plaça que ocupen). La bretxa salarial ajustada, quan es detecta, posa de manifest la discriminació il·legal contra les dones treballadores i s'ha de denunciar. La bretxa salarial no ajustada posa de manifest el que es denomina discriminació indirecta (separació de feines d'homes i feines de dones, sous més baixos per a les feines de dones, predomini de les dones a l'hora de reduir la jornada laboral per qüestions d'atenció i cures, etc.) i permet avaluar l'avenç cap a la igualtat laboral i retributiva. Segons l'estudi Women in Business 2022², després de l'impacte econòmic de la COVID-19, la petita i mitjana empresa ha desenvolupat models de treball i cultures corporatives que han influït favorablement en la diversitat i en una presència més elevada de dones en càrrecs directius. S'ha arribat al punt més alt fins ara en l'evolució del percentatge de dones en llocs directius amb un 36% (un 33% de mitjana a la Unió Europea i un 32% al món).



² Grant Thornton, 2022,
Women in Business 2022

Tot i no haver-hi cap obligatorietat entorn de la presència de dones en els comitès de direcció de les empreses, sí que hi ha la recomanació de la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV) en el seu Codi de bon govern d'arribar, almenys, al 40% de membres del “sexe menys representat” en els seus consells d'administració, no més tard del 2022.

A més, el Reial decret Llei 6/2019, d'1 de març, de mesures urgents per a la garantia de la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en el treball i l'ocupació, també insta les societats mercantils a incloure en el seu consell d'administració un nombre de dones que permeti assolir una presència equilibrada de dones i homes (40%-60%) en un termini de 8 anys a partir de l'entrada en vigor de la llei.

Les dades recollides per l'Observatori Dona, Empresa i Economia³ mostren que només el 12% de les empreses catalanes subjectes a la Llei d'igualtat tenen un 40% de dones en el consell d'administració. La realitat de l'empresa catalana, per tant, queda molt lluny dels objectius tant de la CNMV com de la llei.

A Europa, en països com Alemanya, França o els Països Baixos, hi ha obligatorietat d'acomplir quotes. L'estudi Women on Corporate⁴ Boards analitza les empreses cotitzades més grans dels sis estats membres amb quotes obligatòries, i conclou que les dones representen el 37,6% dels escons del consell de direcció, mentre que als països sense aquestes directrius forçoses només el 24,3% dels membres dels consells de direcció són dones.

³ Observatori Dona Empresa i Economia, 2021, Estudi Presència de dones en Consells d'Administració i càrrecs directius a les empreses de Catalunya, dades 2021.

⁴ The Catalyst, 2020, Women on Corporate Boards

Un ampli conjunt d'investigacions documenta la relació entre la diversitat i la millora del rendiment financer i de les organitzacions.

- Credit Suisse va estudiar 30.000 alts executius de més de 3.000 empreses d'arreu del món amb conclusions com que les empreses on les dones ocupen un 20% o més de càrrecs directius generen un 2,04% més de rendibilitat de la inversió en el flux d'efectiu.
- El Boston Consulting Group i la Universitat Tècnica de Múnic van fer una enquesta a gestors de diversitat, executius de recursos humans i directors generals de 171 empreses d'Alemanya, Àustria i Suïssa que va provar la correlació entre nivells més alts de diversitat en els càrrecs directius i ingressos més elevats de nous productes i serveis.

És important tenir en compte, tanmateix, que la investigació només pot establir correlacions, no causals, entre els dos elements.



■ 2. Dona i lideratge

Les teories entorn de la carrera professional de les dones i el seu perfil de lideratge es poden classificar en quatre grans models⁵:

1. **Model *power woman*** o d'assimilació, que defensa que per accedir a posicions directives les dones han d'adoptar els patrons associats a l'estil masculí de direcció i imitar-los fins i tot a l'hora de vestir-se. Margaret Thatcher, política britànica i primera ministra del Regne Unit, coneguda popularment com la Dama de Ferro, és un clar exponent i model de referència d'aquest estil de lideratge femení.
2. **Model negacionista**, que no creu en l'existència d'un model de lideratge femení. És el cas de posicions escèptiques com la del setmanari *The Economist*, que afirmen que la variabilitat d'estils i qualitats dins de cada gènere és més gran que la variabilitat entre gèneres.
3. **Model complementari** que sosté que homes i dones presenten estils diferents de lideratge que s'adeqüen a circumstàncies diferents. La situació ideal seria integrar ambdues aproximacions a l'organització, i això passa per una presència més elevada de dones, però també per l'assumpció de les millors qualitats de



⁵ Factor Humà, 2010, Dona i Lideratge

cada model. En aquests sentit, alguns autors parlen del sorgiment d'un lideratge androgin, que disminueix els impactes de gènere i conjuga els millors trets de l'estil masculí i de l'estil femení. Marina Subirats, sociòloga i pensadora, defensa la cultura andrògina com a solució per lluitar contra el masclisme.

- 4. Model del lideratge femení** que considera que les qualitats del lideratge femení són intrínsecament superiors a les del masculí, i aquesta és una realitat que es tradueix en millors resultats per a les organitzacions. Aquest model creu que l'impacte de la incorporació plena de la dona en la direcció serà tan gran que es podrà parlar d'una nova economia, d'una *womenomics* (economia de les dones).

Womenomics: Terme encunyat per Kathy Matsui, una analista d'inversions que va proposar per solucionar el problema de manca de treballadors del Japó, a causa de la baixa natalitat i l'envelliment de la població, aprofitar la meitat de la població (la femenina), que tradicionalment queda exclosa del món laboral en aquest país. La generalització d'aquesta idea propugna, per créixer, aprofitar el potencial ocult de les dones en el món del treball

Quan una dona es posa al capdavant d'un equip, per vocació o per obligació, pot arribar a fer-se una sèrie de preguntes:

- Ha de continuar sent com és?



- Ha de canviar el seu estil de comunicació?
- Ha de mantenir un altre tipus de relació amb els seus col·laboradors i col·laboradores?
- Com ho ha de fer perquè la respectin?
- Ha de comportar-se com ho fan els directius (homes)?
- Existeix una manera de liderar pròpia de les dones? És eficaç?

Alguns estereotips que s'han de tenir en compte a l'hora de promoure i acompanyar adequadament el lideratge femení són:

1. La síndrome de la impostora

Aquest fenomen, batejat per Pauline Rose Clance i Suzanne Imes⁶ el 1978, és el responsable que moltes dones brillants dubtin de si mateixes una vegada assolits els seus objectius professionals. Mentre que molts homes, per obtenir un càrrec de responsabilitat, d'entrada es posicionen com a experts i fan l'aprenentatge un cop obtinguda la plaça, la majoria de vegades les dones reflexionen molt abans de decidir-se a enviar el seu currículum o manifestar el seu interès per un càrrec, i no s'hi postulen si no estan molt segures d'estar sobradament preparades per exercir aquella responsabilitat. Aquesta falta d'autoestima o d'autoconfiança fa que les dones dubtin del seu potencial de manera constant, i en limita el rendiment i l'impacte.

⁶ Pauline Rose Clance i Suzanne Ament Imes (1978) «The Impostor Phenomenon Among High Achieving Women: Dynamics and Therapeutic Intervention»

La solució a aquesta síndrome passa per educar en la confiança i desfer a poc a poc els estereotips limitadors, com la idea que reivindicar la pròpia vàlua és una actitud negativa en una dona.

Hàbits sans com abandonar les expressions i els comentaris amb què es treu importància a la feina feta i canviar-les per d'altres de reforç positiu, com “ha estat un gran esforç, però ha valgut la pena”, poden ser bons primers passos.

2. El biaix de simpatia

Aquest biaix provoca que s'interpreti com a més natural el comportament assertiu per part dels homes que per part de les dones. Té a veure amb l'estereotip de generoses, dolces i amables que s'atribueix a les dones. Quan les dones no es comporten d'acord amb aquest estereotip, són jutjades de tiranes o manaires.

La paraula manaire (*bossy*, en anglès) i el seu vincle amb el lideratge femení és fruit d'un biaix de gènere global que ha donat lloc a una famosa campanya, *Ban Bossy*, fundada per Sheryl Sandberg, directora d'operacions de Facebook, amb el suport d'altres dones líders. La campanya *Ban Bossy* argumenta que, des de petites, les noies són entrenades per ser callades i submises, i quan infringeixen aquestes normes de gènere no agraden, sovint se les critica i se les qualifica de manaires. L'ús d'aquesta paraula pot dissuadir les noies de progressar fins a ser líders.



3. L'efecte Matilda

Aquest fenomen es produeix quan el treball de les dones és menystingut o fins i tot atribuït als seus col·legues homes, i actua en contra del reconeixement dels èxits femenins. El concepte va néixer en el món de la ciència, però pot ser desenvolupat en qualsevol àmbit empresarial o creatiu. L'Associació de Dones Investigadores i Tecnòlogues (AMIT, per les sigles originàries en castellà) ha llançat la iniciativa #NoMoreMatildas, per donar a conèixer l'efecte Matilda i recuperar el protagonisme de totes aquelles científiques que no haurien hagut de ser mai invisibles.

4. L'efecte Curie

Fa referència a Marie Curie i és un fenomen que descriu la sensació d'aclaparament que pot generar en les altres dones la presentació de models femenins icònics, com el de l'emblemàtica científica. En aquests casos, es pot donar lloc a un complex d'inferioritat que, en lloc de motivar les dones actuals, les porti a considerar que tenen al davant casos impossibles d'imitar. El resultat, doncs, és l'efecte contrari al de funcionar com a model que es pretenia. Una de les solucions per prevenir aquest fenomen és no limitar-se a col·leccionar noms de dones, sinó les circumstàncies familiars, socials i econòmiques que van fer possible que aquestes dones "normals" destaquessin en àmbits tan hostils per a elles.



■ 3. Dones i participació en les organitzacions i associacions empresarials

Les associacions sindicals i empresarials són associacions constituïdes a l'empara de la Llei 19/1977, d'1 d'abril, sobre regulació del dret d'associació sindical, la Llei orgànica 11/1985, de 2 d'agost, de llibertat sindical, i pel reglament aprovat pel Reial decret 416/2015, de 29 de maig, sobre dipòsit d'estatuts de les organitzacions sindicals i empresarials. La participació de les dones emprenedores i empresàries en aquestes organitzacions és vital pels beneficis que formar-ne part pot tenir en la negociació col·lectiva i en la defensa d'interessos, però també per la visibilització de les dones empresàries i la generació de models a seguir per a futures generacions d'emprenedores i empresàries.

No obstant això, encara avui **un gran nombre de dones se senten més còmodes participant en organitzacions i xarxes empresarials exclusives de dones**. Això passa pels motius següents:



- Representen entorns més segurs i menys exigents per fer *networking* (generació de xarxes), amb persones amb les quals les empresàries se senten més identificades, més confidents.

El networking (creació de xarxes) és una pràctica comuna en el món empresarial i emprenedor. És un anglicisme que s'utilitza en l'àmbit professional i que fa referència a un seguit d'esdeveniments, tant de tipus formal com informal, amb què es construeix una xarxa de contactes que ajudin a generar oportunitats tant de negoci com laborals.

- Són una eina per superar la manca de visibilitat que encara pateixen les dones emprenedores i empresàries en organitzacions mixtes.
- Serveixen per augmentar l'impacte de les seves necessitats i per defensar els seus interessos i els de les seves empreses davant altres actors de l'ecosistema (administracions públiques, acadèmia, inversors).
- Possibiliten unes sinergies basades en la sororitat que, en canvi, es dilueixen en les xarxes mixtes.
- Ajuden les dones que hi participen a desenvolupar, practicar i assolir l'excel·lència en el treball en xarxa, una habilitat important que moltes dones no tenen interioritzada i que és bàsica per fer créixer els seus projectes

En conclusió, les xarxes de dones emprenedores segueixen tenint rellevància i són necessàries (i imprescindibles) per superar la bretxa de gènere en l'àmbit de l'empresa. Però són només un primer pas cap a la igualtat i cal conquerir les organitzacions mixtes per assolir l'objectiu de paritat i generar els beneficis col·lectius del lideratge femení.

Per entendre la importància de generar entorns diversos en les organitzacions, cal valorar les aportacions de les dones quan participen activament en les organitzacions. Tal com afirma Nuria Viñas, empresària i activista d'organitzacions empresarials, les dones que participen activament en les organitzacions hi aporten:

- Un lideratge diferent, empàtic i compromès.
- Més responsabilitat.
- Iniciativa, ja que treballen activament i s'hi impliquen (no volen escalfar cadires).
- Manca de por de participar i de fracassar (són com són).
- Generació i creació de sinergies (mostren empatia amb els socis).



Entre les barreres al lideratge femení en les organitzacions trobem:

1. Limitacions derivades de les desigualtats en el repartiment de les tasques de cura

L'encara àmplia desigualtat en el repartiment de les tasques de cura (feines de la llar, atenció a infants i a gent gran) entre homes i dones és l'origen de les limitacions més importants perquè les dones liderin les organitzacions i hi participin activament. Aquest fenomen ha estat batejat com a terra enganxós.

Sostre de vidre fa referència a la dificultat que troben les dones per accedir als càrrecs directius, encara que tinguin la mateixa vàlua que els homes que sí que hi accedeixen i malgrat els nivells de formació més elevats que registren.

Terra enganxós és un fenomen diferent però complementari de sostre de vidre, i està relacionat amb la doble jornada que les dones assumeixen amb càrregues familiars i de cura. Aquestes càrregues complementàries dificulten el desenvolupament de la carrera professional en igualtat de condicions, ja que limiten la seva disponibilitat horària presencial (per quantitat de temps i per horari).

De fet, el valor del temps de les dones no és el mateix que el dels homes, i tampoc les seves habilitats suaus i les seves habilitats dures (soft skills i hard skills) són igualitàries. Els anys que han passat preparant-se acadèmicament, l'experiència que tenen i les hores que treballen no tenen la

mateixa recompensa; per no parlar del talent, la creativitat, l'empatia o d'altres característiques que potser són més difícils de mesurar.

Conseqüentment, les organitzacions que volen motivar la participació equitativa de dones i d'homes responsables han de valorar aquestes limitacions i tenir-les en compte a l'hora de programar activitats i espais de representació.

2. Manca de representació

L'efecte d'anys i anys en què només els homes esdevenien empresaris encara és palès en les estadístiques d'empresaris i directius, i també en la seva elevada representació en les grans organitzacions empresarials.

Aquest fet pot esdevenir un peix que es mossega la cua i perpetuar un percentatge d'accés més elevat d'altres homes a les organitzacions i càrrecs de visibilitat d'aquestes organitzacions, sobretot si:

- Els models de direcció són masculins.
- Les xarxes dels homes no són mixtes.
- Es valora positivament l'experiència (i no es cedeix pas al talent jove).
- Els equips directius donen suport al relleu per part d'homes sense buscar alternatives.



Si el que es vol, però, és forçar el canvi i promoure nous models de lideratge, cal motivar les dones accessibles perquè es postulin a nous càrrecs de visibilitat i actuïn de palanca perquè altres dones vulguin participar en càrrecs de responsabilitat.

Si es té en compte la menor tendència de les dones a exposar-se públicament i a postular-se per a càrrecs si no compleixen el 100% del requisits, la recomanació de participar-hi i l'acompanyament en el lideratge, amb suports com mentories i *coaching*, pot esdevenir una estratègia eficaç perquè més dones acceptin el repte de liderar les organitzacions.

3. Sostre de ciment

Algunes de les barreres al lideratge femení en les organitzacions tenen l'origen en els sentiments i les creences que les mateixes dones tenen sobre si mateixes.

Sostre de ciment és un concepte que fa referència a les barreres internes que les mateixes dones s'imposen de manera inconscient a l'hora d'ascendir en la seva carrera professional fins a càrrecs de més responsabilitat i visibilitat.

Algunes organitzacions que han invertit esforços i s'han adaptat per superar les barreres ja esmentades segueixen sense identificar dones per participar en posicions de lideratge.

Per aquest motiu és clau acompanyar les dones perquè entenguin la importància de la seva veu, de millorar la seva confiança i de rebaixar els nivells d'exigència i de por del fracàs que s'imposen i que limiten la seva participació en la societat.



Personalment, per tant, cal que les dones:

- Prenguin consciència del seu comportament, sàpiguen quines són les pors que les frenen i com poden gestionar-les. És important saber analitzar les resistències quan s'entra en l'esfera pública i es té l'oportunitat de ser conegudes pels assoliments.
- Planifiquin el camí a l'èxit professional, a través d'una bona estratègia de marca, i preparin una sèrie de recursos que hi ajudaran mitjançant l'autopromoció.
- Entrenin les habilitats de comunicació per poder assumir amb totes les garanties l'aparició en escena. D'aquesta manera podran moure's amb seguretat en els diferents espais, participar en reunions internes, parlar en públic, anar a un programa de televisió, gravar vídeos, opinar a través de les xarxes socials... sense por d'equivocar-se.

4. Sororitat versus rivalitat entre dones

La sororitat és un suport al lideratge de les dones, i una nova ètica feminista de resposta a la rivalitat entre dones, que tan sovint s'ha assenyalat com un dels obstacles més ferotges als quals les dones que sobresortien s'havien d'enfrontar.

Per això cal reivindicar-la com una eina d'empoderament: respecte, aliança i superació.

Sororitat: terme definit per Marcela Lagarde que prové de l'antropologia i la sociologia feminista i es refereix al lligam estret que s'estableix entre dones basat en la solidaritat, el compartiment d'experiències, interessos, preocupacions. És equivalent a una fraternitat entre dones, un agermanament femení que deriva del terme llatí *soror*, que significa germana.

■ 4. El Consell Nacional de les Dones de Catalunya (CNDC)

El Consell Nacional de les Dones de Catalunya (CNDC) és l'òrgan col·legiat de participació i consulta de l'Institut Català de les Dones que integra les representacions de les entitats que treballen en programes en favor de la igualtat i la promoció de les dones, així com les diferents entitats de dones del territori català, per a les qüestions vinculades al Pla del Govern en matèria de polítiques de dones en els àmbits polític, social, cultural, econòmic i educatiu.

El CNDC està estructurat en el Ple, que és l'òrgan de màxima representació; la Comissió de Coordinació, que executa i coordina les accions i els projectes que duu a terme el CNDC, i els grups de treball, que aprofundeixen en temes específics. Les Assemblees Territorials de Dones de Catalunya són els òrgans territorials de participació i consulta del CNDC.



Una de les iniciatives nascudes del CNDC és el Parlament de les Dones que es va celebrar l'1 de juliol de 2019 coincidint amb el vint-i-cinquè aniversari de la IV Conferència Mundial sobre les Dones de Pequín, en què van prendre part entitats feministes i dones rellevants de la societat catalana per facilitar la participació de les entitats de dones en l'agenda política del país, amb propostes i eines que els grups parlamentaris puguin assumir en l'elaboració de les lleis, la reforma de les ja existents i les pràctiques del dia a dia de la institució. La iniciativa Grup de treball Dona i Empresa, de la qual neix aquest document, va néixer i va ser aprovada a partir d'aquest Parlament de les Dones.



Aquest document ha estat desenvolupat en el marc del Grup de treball Dona i Empresa, liderat per l'Àrea d'Emprenedoria i Formació de la Direcció General d'Innovació i Emprenedoria del Departament d'Empresa i Treball.

#HacksDona+Empresa

10/ Recomanacions per promoure el lideratge de les dones en les organitzacions mixtes