

02

Recomanacions per dissenyar un procés de mentoria amb perspectiva de gènere



Continguts

1. El creixement professional de les dones	3
2. La necessitat de la mentoria amb perspectiva de gènere	5
3. Participació de les mentores	9
4. Participació de les mentorades	14
5. Consideracions per fer un procés de mentoria reeixit	19

■ 1. El creixement professional de les dones

Les dones estan més preparades i qualificades que els homes, en termes generals, tal com apunten les estadístiques i estudis com l'informe *Indicadors d'igualtat de gènere a Catalunya 2020*¹, però el seu talent està en part desaprofitat perquè la reducció de les desigualtats en el mercat laboral està estancada (taxa d'atur, jornada parcial, temporalitat i bretxa salarial). I aquest fenomen, el de la bretxa de gènere, té fortes repercussions no només en l'economia femenina, sinó que, com apunta l'Index Closing Gap, elaborat per PwC², té un cost per a l'economia espanyola de 231.000 milions d'euros, el 18,5% del PIB espanyol.

La bretxa de gènere (en anglès, *gender gap*) és un indicador que serveix per analitzar i mesurar la diferència derivada del gènere, entre dones i homes, en qualsevol àmbit (nivell de participació, accés als recursos, drets, poder, influència, remuneració i guanys). Les diferents bretxes es funden en la jerarquització de les diferències entre homes i dones i s'expressen de diferent manera segons l'àrea de què es tracti.

Algunes causes d'aquesta desigualtat resulten de les dificultats de les dones:

- Per aconseguir **posicions d'alta direcció** a les empreses.
Només el 6% de les direccions generals d'empreses de l'IBEX



¹ Observatori Dona Empresa i Economia, Indicadors d'igualtat de gènere a Catalunya 2020

² PwC, Índice ClosinGap Midiendo la brecha de género en España y cuantificando su impacto

les ocupen dones, i tan sols el 30% en el cas de posicions de lideratge global. A Catalunya, aquesta xifra ascendeix al 34%, en línia amb la mitjana europea.

- **Per emprendre.** La dificultat per aconseguir finançament és una de les primeres barreres. Només s'inverteix el 2% de tot el capital en *start-ups* (empreses emergents) liderades per dones. Com a conseqüència, només un 17% de les empreses emergents són creades per dones, tot i que les projectades per dones tenen més possibilitats de tenir èxit: només un 27% fracassa, enfront del 59% de les fundades per homes.

Això és degut a l'**existència de barreres** tangibles i intangibles com els anomenats “sostre de vidre” o el “terra enganxós”.

Sostre de vidre fa referència a la dificultat que troben les dones per accedir als càrrecs directius, malgrat demostrar la mateixa vàlua que els seus companys homes i fins i tot nivells de formació més alts que ells. Terra enganxós és un fenomen diferent, però complementari, del 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).

La mentoria és una de les eines d'acompanyament per a les dones emprenedores per assolir els seus reptes professionals.

La mentoria amb perspectiva de gènere millora aquest acompanyament, perquè dota les dones d'eines clau per trencar aquestes barreres i l'esmentat sostre de vidre i terra enganxós.



■ 2. La necessitat de la mentoria amb perspectiva de gènere

L'objectiu de la mentoria és que la persona que la rep millori les seves habilitats, els seus coneixements i la xarxa de contactes.

Com a metodologia, requereix l'existència d'una persona amb més experiència (denominada mentora o mentor) i almenys una persona que rep la mentoria (denominada mentorada o mentorat –també, mentoritzada o mentoritzat–; en anglès, *mentee*).

És important remarcar les diferències entre un procés de mentoria, un de *coaching* (guiatge) i un de *sponsoring* (patrocini), perquè els conceptes no són intercanviables.



- Un **procés de mentoria** és un acompanyament en què la mentora o el mentor, basant-se en la seva experiència professional i personal, aconsella la mentorada o el mentorat (*mentee*) en el seu projecte. La persona mentora és una persona sènior en una funció laboral similar (en l'àmbit de l'emprenedoria serà una empresària o un empresari del mateix sector o d'un altre), que aporta les seves bones pràctiques i comparteix els seus errors. A més, mostra el camí per prendre les decisions correctes i es cocreen en funció dels reptes de la persona mentorada.
- En un **procés de coaching**, el o la *coach* (entrenador o entrenadora) ajuda el o la *coachee* (persona entrenada i que rep el *coaching* o entrenament) a potenciar les seves habilitats i potenciar la seva persona, tant en l'àmbit personal com en el professional. El o la *coach* és un o una professional que s'ha format i entrenat en aquesta metodologia. El treball amb una o un coach està relacionat amb com es fan les coses, a diferència del treball de mentoria, que més aviat tracta sobre el que es fa.
- El **patrocini** (*sponsoring o sponsorship, en anglès*) té com a focus referenciar la persona patrocিনada perquè avanci en la seva carrera. En clau de gènere, el patrocini és una eina que empodera les dones i afavoreix que facin el pas d'accedir a posicions de lideratge i direcció. No obstant això, els homes són patrocïnats orgànicament en les organitzacions en més ocasions que les dones.

La mentoria és un mètode de formació i desenvolupament basat en la relació professional entre una persona amb experiència en un sector i una altra que comença a desenvolupar-s'hi.

Empresàries i empresaris de tots els àmbits, des de Sheryl Sandberg fins a Bill Gates, han reconegut que gran part del seu èxit s'ha degut a tenir un gran mentor o una gran mentora.

Segons Chronus Corporation, més del 71 per cent de les empreses de Fortune 500 ofereixen programes de mentoria, cosa que demostra que s'estan convertint en un estàndard en molts llocs de treball³.

La incorporació de la perspectiva de gènere a la mentoria aporta la consciència de les diferències d'oportunitats entre homes i dones, i permet dissenyar processos i accions per combatre aquesta desigualtat.

Per això és necessari considerar els aspectes clau d'aquestes diferències en el disseny dels programes de mentoria:

1. Feminisme: entès com el pensament que permet una anàlisi crítica de les barreres socials per raó de gènere que dificulten el creixement de les dones en l'àmbit econòmic.

2. Empoderament: amb instruments que donin poder per desenvolupar el lideratge de les dones i contribuir a fer que siguin un motor de canvi també en el teixit empresarial.



³The Huffington Post, Four Key Benefits of Workplace Mentoring Initiatives, 2017

3. Pensament inclusiu: en les formes i en el llenguatge, que determinen el reconeixement i la inclusió de les dones, normalment excloses.

4. Cocreació: entre dones, com una eina per a la transmissió de coneixement i experiències de dones i per a dones.

5. Paritat: en la participació equilibrada de dones i homes en tots els àmbits i llocs de decisió de l'organització.

La incorporació de la perspectiva de gènere o transversalització de gènere (*gender perspective* o *gender mainstreaming*, en anglès) fa referència a la consideració de les diferències entre homes i dones en un àmbit o una activitat determinats, amb l'objectiu de reflexionar-hi per trobar línies d'acció que permetin resoldre les desigualtats. Es tracta d'una aproximació metodològica que té en compte les implicacions del gènere com una construcció social, així com de les relacions de poder derivades d'aquesta construcció.

■ 3. Participació de les mentores

Part de l'èxit d'un procés de mentoria rau en la captació de les mentores adequades entre persones amb prou experiència i habilitat. És important que disposin de la motivació i el compromís necessaris per portar a terme el procés amb la seva mentorada o mentoritzada.

Per això val la pena detallar i comunicar bé quins són els avantatges de ser mentora en un programa de mentoria amb perspectiva de gènere. I alguns d'aquests avantatges són:

1. Contribuir a la **paritat**; és a dir, a promoure les dones en l'àmbit econòmic i a reduir la bretxa de gènere.
2. Deixar un llegat **feminista** en noves generacions d'empresàries.



3. Aprendre d'expertes eines per **trencar barreres** de gènere en l'àmbit professional.
4. Ampliar la xarxa de contactes a través del **treball en xarxa** (*networking*) del programa.
5. Millorar la pròpia **marca personal** i guanyar visibilitat al territori.
6. Compartir idees, **cocrear** i desenvolupar noves habilitats.
7. Mantenir-se **al dia** de la informació del mercat i de temes d'actualitat empresarial.
8. Identificar **oportunitats** potencials per millorar la contribució personal o a d'altres projectes empresarials.
9. Millorar la consciència sobre àrees de **creixement personal**.
10. Renovar **l'entusiasme**.

En el pla d'acció per atreure dones mentores i aprofitar al màxim la seva dedicació al programa podem diferenciar tres moments:



1. Identificació

Caldrà explorar i trobar els canals habituals de comunicació de les possibles dones mentores al territori. Poden ser mitjans de comunicació o també associacions, centres de trobada i actes en què participen amb regularitat.

Un bon consell, una vegada identificats els col·lectius i grups, és crear una llista de les 25 dones amb més influència (*influencers*) en aquest grup, així com les emprenedores més respectades i reconegudes de diferents àmbits al territori.

2. Pla de comunicació

A partir del avantatges esmentats podem considerar tres conceptes que han de ser l'eix de la campanya de comunicació (que inclouen els cinc eixos del gènere):

1. Millorar la posició com a dona emprenedora al meu territori. **Paritat + feminisme.**
2. Esdevenir un referent de suport a les emprenedores. **Empoderament al meu territori.**
3. Aprendre d'emprenedores amb èxit i aportar-hi la meva visió actual. **Cocreació + pensament inclusiu.**



3. Formació

Les mentores han de rebre dues formacions:

1. Formació d'expertes en el procediment de trencar barreres de gènere en l'àmbit professional i contribuir a l'empoderament de les seves mentorades.
2. Formació del procés de mentoria i les eines d'aquest procés, dissenyat amb perspectiva de gènere (per exemple, llenguatge inclusiu, biaixos conscients i inconscients, etc.).

Perquè les mentores esdevinguin aliades a **llarg termini** del programa i contribueixin a la **recerca/recomanació** activa d'altres mentores, es poden generar aliances a llarg termini, sempre recordant els cinc eixos clau de perspectiva de gènere: **feminisme, empoderament, pensament inclusiu, cocreació i paritat**. Per això és important tenir dissenyats un plans que tinguin en compte els aspectes següents:

1. **Visibilització** de les mentores en la campanya de comunicació. I no només al territori sinó a tot Catalunya. A través de:
 - Campanyes en xarxes, acompanyades d'un vídeo testimoni de la seva carrera i la seva participació en el programa.



- Visibilitat en actes de l'Administració pública per a emprenedores al territori.
- Mencions i esment de la contribució en jornades sobre emprenedoria femenina.

2. Activitats de **networking** que facin possible que es coneguin totes les participants en el programa, mentores i mentorades, perquè facin xarxa i trobin possibles aliances.

3. Creació d'un **mitjà de comunicació** per al grup d'alumnes amb totes les participants. Aquest mitjà servirà per fer difusió d'informació no només rellevant per al programa sinó també d'actes i programes relacionats amb l'emprenedoria i les xarxes, i divulgació d'actes per a dones organitzats al territori. Aquest mitjà es podria vincular a la web Dona Emprèn⁴.

⁴ [Dona Emprèn](#)

■ 4. Participació de les mentorades

Encara que tingui un disseny i un equip de mentores impecable, la mentoria no tindrà èxit sense la convicció per part de les participants o mentorades que el procés és d'utilitat. Per això val la pena no generar falses expectatives, i explicar i comunicar bé els avantatges de ser mentorada en un programa de mentoria amb perspectiva de gènere. Alguns d'aquests avantatges són:

1. Aprendre noves competències que donaran més seguretat i confiança a l'emprenedora, a través de l'empoderament.
2. Augmentar la consciència pròpia i de la disciplina professional de l'emprenedora.
3. Potenciar el pensament inclusiu i aconseguir que el model de negoci de l'emprenedora el promogui.
4. Enriquir la marca personal i la visibilitat al territori de l'emprenedora.



5. Convertir l'emprenedora en una inspiració i un referent per a altres dones que sospesen la possibilitat d'emprendre.

6. Avançar en l'emprenedoria amb el focus en la millora de la productivitat gràcies al coneixement de la mentora del món dels negocis.

7. Aconseguir objectius cocreant amb la mentora, aprenent dels seus èxits i errors.

8. Disposar d'un escenari segur on posar a prova noves idees i plans.

9. Accedir a una xarxa de contactes, gràcies a la mentora, que permet fer créixer el projecte.

10. Creació d'una relació que probablement serà de llarg termini i que genera un vincle personal i professional molt valuós.

Un cop identificats els beneficis de ser mentorades, es pot definir un pla d'acció que ajudi a captar i atreure dones que vulguin l'acompanyament de la mentoria. Aquest pla d'acció té tres passos:



1. Identificació

Caldrà identificar els canals habituals de comunicació de les possibles dones emprenedores del territori. Poden ser centres formatius, programes de suport, llocs de trobada i actes en què participen amb regularitat.

També es pot crear una llista de les 25 dones influenciadores en aquest grup. Les noves emprenedores més respectades i reconegudes de diferents àmbits del territori.

2. Pla de comunicació

Reflecteix els deu avantatges reagrupats en tres conceptes que han de ser l'eix de la campanya de comunicació, així com els cinc eixos de gènere:

- Jo ajudaré a millorar la posició de les dones emprenedores al meu territori. **Paritat + feminisme.**
- Jo em convertiré en un referent de motivació per a dones emprenedores al meu territori. **Empoderament.**
- En el procés de mentoria, dono i rebo, gràcies al guiatge d'una altra generació de dones empresàries. **Cocreació + pensament inclusiu.**

3. Formació

Les mentorades han de rebre dues formacions:

1. Formació en conceptes clau sobre les barreres de gènere i la manera de trencar-les, i sobre els seus pensaments limitadors i la manera de superar-los amb l'autoconeixement.
2. Formació del procés de mentoria i les eines d'aquest procés, dissenyat amb perspectiva de gènere (per exemple, llenguatge inclusiu, biaixos conscients i inconscients, etc.).

També s'han de generar aliances a llarg termini amb les mentorades, perquè puguin ser aliades més enllà del programa i contribueixin a la recerca i la recomanació activa d'altres mentorades. L'objectiu és, fins i tot, que a la llarga es puguin convertir en mentores, tot incidint en els cinc eixos clau de perspectiva de gènere: **feminisme, empoderament, pensament inclusiu, cocreació i paritat.**

Per això és important tenir dissenyats uns plans que tinguin en compte els aspectes següents:



1. Visibilització de les mentorades en la campanya de comunicació. I no només al territori, sinó a tot Catalunya, a través de:

- Campanyes a les xarxes, acompanyades d'un vídeo testimoni de la seva carrera i la seva participació en el programa.
- Visibilitat en actes de l'Administració pública per a emprenedores al territori, participació en jornades sobre emprenedoria femenina i participació en programes de centres formatius.

Seran un element clau per a programes existents per inspirar nenes i noies.

- Activitats de *networking* (treball en xarxa), a fi que es coneguin totes les participants en el programa, mentores i mentorades, perquè estableixin relacions i busquin possibles aliances.

2. Comunicació per a totes les participants.

Creació d'un mitjà de comunicació no només per informar dels aspectes més rellevants per als programes, sinó també per divulgar actes, programes relacionats amb l'emprenedoria i les xarxes, i actes organitzats per a dones al territori

El *networking* (creació de xarxes) és una pràctica comuna en el món empresarial i emprenedor utilitzada des de fa molt de temps. Fa referència a un seguit d'actuacions, tant de tipus formal com informal, amb què es construeix una xarxa de contactes que ajudin a generar oportunitats tant de negoci com laborals.

■ 5. Consideracions per fer un procés de mentoria reeixit

D'acord amb el que s'ha descrit al document, un procés de mentoria que incorpori la perspectiva de gènere ha de tenir en compte els elements en les fases següents:

- 1. Comunicació.** El llançament del programa ha d'incorporar els cinc eixos clau de perspectiva de gènere del programa: feminisme, empoderament, pensament inclusiu, cocreació i paritat.
- 2. Captació.** Caldrà identificar mentores i mentorades entre dones que ajudin altres dones a créixer professionalment i que s'identifiquin amb el eixos del programa.
- 3. Formació.** És necessària una formació específica per incorporar la perspectiva de gènere:
 - Per a mentores, com trencar barreres de gènere i empoderar.
 - Per a mentorades, com superar barreres de gènere i pensaments limitadors.



4. Procés. Caldrà adaptar el procés de mentoria incorporant-hi els cinc eixos clau en totes les dimensions. Per exemple:

- Pla comercial del projecte: s'hi ha d'incloure la comunicació inclusiva.
- Pla de producció: cal revisar possibles conflictes de conciliació de l'emprenedora.
- Pla financer: s'ha de considerar el grau de dificultat d'accés a capital de les dones.
- Pla de gestió de persones: cal incorporar-hi mecanismes i protocols que assegurin la paritat.

5. Avaluació. En els dos moments clau, a la meitat i al final, s'ha d'avaluar addicionalment el progrés de la mentora i la mentorada en els cinc aspectes clau.

6. Reconeixement. És necessària la realització d'activitats paral·leles per fidelitzar les participants i fer créixer l'impacte del programa.



L'organització internacional Lean In, que vol inspirar, connectar i ajudar les dones a assolir els seus objectius per crear un món més igualitari, comparteix entre les eines del seu portal quatre consells perquè les dones aprofitin al màxim l'oportunitat de participar en un procés de mentoria com a mentores i mentorades⁵, que es resumeixen a continuació:

Consells per a les mentores

- 1. No és mai ni massa aviat** ni massa tard per fer de mentora d'una altra dona. No es pot subestimar el valor de l'aportació: potser acabeu de superar una dificultat que una altra dona pateix actualment.
- 2. El temps és or.** Comprometre's amb una mentoria requereix una inversió de temps i, per tant, és aconsellable planificar un calendari amb realisme i prudència. Tingueu clares les vostres expectatives i possibilitats, i establiu pautes juntament amb la vostra mentorada. Totes dues us beneficiareu de treballar seguint un bon ritme.
- 3. Feu aportacions** obertes i honestes, fins i tot quan sigui difícil fer-les.
- 4. No mentoritzeu;** mentoritzeu i patrocineu. Les millors mentores van més enllà de la mentoria i defensen les seves mentorades. Recomanau la vostra mentorada per a un projecte d'alt perfil, presenteu-li la vostra xarxa i li obrireu encara més portes.

⁵ Lean In, 4 Things All Mentors and Mentees Should Know

Consells per a les mentorades

- 1. No sol·liciteu una mentoria**, en general, perquè no és el procediment que funciona més bé. La mentoria neix d'una connexió entre persones amb interessos semblants. Planifiqueu, per tant, una estratègia que us ajudi a sobresortir i us permeti alinear la vostra trajectòria professional amb la de la mentora que voleu que us acompanyi i que col·labori amb vosaltres.
- 2. El temps és or.** Mostreu que valoreu el temps de la vostra mentora i escolteu atentament les seves recomanacions. És més probable que una mentora continuï invertint en una mentorada si aquesta actua segons la seva aportació i veu l'impacte que està tenint en la carrera de la nova emprenedora.
- 3. Les valoracions d'una mentoria són un regal.** Com més demaneu i accepteu els comentaris de la mentora, més de pressa aprendreu, i és probable que aquesta actitud generi respecte per la vostra trajectòria i la vostra voluntat de créixer.
- 4. Genereu un clima de confiança** amb la vostra mentora. Amb el temps, es pot convertir en una patrocinadora que utilitzi el seu estatus i la seva influència per crear oportunitats i establir connexions per a vosaltres. Complir els compromisos i ser constant és una manera de generar confiança i avançar en la relació.



Aquest document ha estat desenvolupat per l'Àrea d'Emprenedoria i Formació de la Direcció General d'Innovació, Economia Digital i Emprenedoria del Departament d'Empresa i Treball en el marc del Grup de treball Dona i Empresa (GTDE), una iniciativa per donar suport a la creació d'empreses liderades per dones. El contingut recull, entre d'altres, el coneixement generat en les actuacions següents:

- La bona pràctica del programa Entrena Dona de Dinamig, de l'Ajuntament d'Olot, desenvolupada el 2021 amb l'assessorament al GTDE de WeEQUAL.
- I la sessió de cocreació desenvolupada el 2022 amb l'experta Esther Cid i l'assessorament d'Aleph Comunicació + MKT.

#HacksDona+Empresa

02/ Recomanacions per dissenyar un procés de mentoria amb perspectiva de gènere

