

IGUALANT



MAR GAYA



Associació d'Amics de la UPC



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

IGUALANT

REPTES I ESTRATÈGIES PER A LA
IGUALTAT D'OPORTUNITATS EN
EL MÓN DEL TREBALL

Icaria ✿ editorial

Disseny de la coberta: Adriana Fàbregas



Associació d'Amics de la UPC
Edifici Nexus
Gran Capità, 2-4 / 08034 Barcelona
associacio.amics@upc.edu
www.upc.edu/aaupc

© D'aquesta edició
Icaria editorial, s.a.
Arc de Sant Cristòfol 11-23 / 08003 Barcelona
icaria@icariaeditorial.com
www.icariaeditorial.com

Primera edició: febrer de 2011

ISBN: 978-84-9888-317-6

Dipòsit legal: B-7.607-2011

Fotocomposició: Text Gràfic

Imprès per Romanyà/Valls, S.A.
Verdaguer 1, Capellades (Barcelona)

*Printed in Spain. Impreso en España.
Prohibida la reproducció total o parcial*

Vostè és lliure de copiar, distribuir i comunicar públicament l'obra amb les condicions següents:

- **Reconeixement:** En qualsevol explotació de l'obra autoritzada per la llicència caldrà reconèixer l'autoria.
- **No Comercial:** L'explotació de l'obra queda limitada a usos no comercials.
- **Sense Obres Derivades:** L'autorització per explotar l'obra no inclou la transformació per crear una obra derivada.

En reutilitzar o distribuir l'obra s'han de deixar clars els termes de la llicència d'aquesta obra.

Alguna d'aquestes condicions pot no aplicar-se si s'obté el permís del titular dels drets d'autor.

ÍNDEX

Agraïments	9
Pròleg, <i>Raiül Romeva i Rueda</i>	11
Introducció	17
I. L'evolució de l'accés a la formació superior	21
II. Reptes pendents en el món del treball	29
III. Augmentar la participació de la dona al mercat laboral	33
IV. Fer realitat el paradigma de corresponsabilitat vs conciliació	45
V. Solucionar «els problemes» vinculats a l'arribada de la descendència	73
VI. Extingir la bretxa salarial	83
VII. Augmentar la presència de la dona en els llocs de presa de decisions	93
VIII. Afrontant les solucions	113
Annex: Context normatiu	141
Bibliografia	149



Al Jordi, pel seu incondicional recolzament en aquest projecte.

A l'Ariadna i el Martí.

A la meva mare i al meu pare.



AGRAÏMENTS

Aquest llibre no hagués estat possible sense el recolzament de l'**Associació d'Amics de la UPC**, especialment per part de la seva directora general, Teresa Bofill i l'Àngels Serrat, career advisor.

Voldria agrair la seva col·laboració desinteressada i les seves aportacions a:

Carles Sánchez. Soci-director d'e-Motiva.

Ignacio Buqueras. President de la Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE).

Joan Carles Riba. Soci i director general d'Agrupación de Asesores.

Jordi Ojeda. Director de Rational Time.

Myrtha Casanovas. Fundadora del Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad.

Nuria Langreo. Directora de Comunicació i Màrqueting de Rational Time.

Raül Romeva. Eurodiputat. Membre de la Comissió de Drets de les Dones i Igualtat d'Oportunitats.

També a dones i homes que han enriquit amb la seva experiència personal les estadístiques, aportant exemples il·lustratius com Daniel Arrien, Àngels Gaya, M^a José Segura, Sol Torralba, Manel i Maria.

A la xarxa d'Agima, que ofereix recursos i activitats a dones, amb una clara vocació social i internacional. Sense agima algunes d'aquestes col·laboracions no haguessin estat possibles.

I per últim, i no per això menys important, a les persones que han llegit i revisat el text abans que aquest treball veiés la llum: Àngels Gaya, Àngels Serrat, Anna Fornés, Carme Colomina, Feliu Titus, Jordi Serrano, José Ogazón, Rosa Sadurní, Sandra Vilaseca i Teresa Bofill.

PRÒLEG

Raül Romeva i Rueda
Eurodiputat Membre Comissió Drets
de les Dones i Igualtat d'Oportunitats

Imaginem per un moment que Lehman Brothers, la famosa financera nordamericana que va quebrar l'any 2008 esdevenint un símbol de la crisi financera, hagués estat Lehman Sisters, és a dir, una empresa dirigida per dones en lloc d'homes. ¿S'hauria produït la crisi creditícia? No ho sabem, és clar, però el dubte, almenys, hi és.

Tant els economistes «feministes» com els convencionals han assenyalat que la crisi creditícia va ser literalment una catàstrofe provocada pels homes per la simple raó que són homes els qui copen els màxims òrgans d'adreça de les institucions econòmiques, financeres i polítiques responsables del desastre.

No podem afirmar que si en lloc d'una majoria d'homes hi hagués hagut una majoria de dones, la crisi no hagués tingut lloc, però sí que podem assegurar que les coses no haurien estat igual, ni quant a les causes, ni quant a les conseqüències. Això segur.

Valgui com a dada que les agències financeres amb major representació femenina en els seus òrgans d'adreça han sofert molt menys els efectes de la crisi que les que compten amb una major dosi de testosterona governant.

La crisi ha donat nous arguments als qui advoquem per augmentar la paritat en les juntes directives. I molts d'aquests arguments els trobem excel·lentment recollits i exposats en aquest treball de Mar Gaya.

La Mar descriu una realitat que, és cert, actualment es troba ja molt documentada, ho fa d'una manera planera, estructurada i assenyalant algunes dades que, malgrat ser a aquestes alçades ben evidents i sabudes, segueix essent necessari recordar-les i subratllar-les. Al gran drama, per a mi, és que amb tantes evidències sobre la taula, continui essent tan complicat parlar d'aquestes qüestions, normalitzar-les en els debats polítics i socials, o assumir-les en les dinàmiques públiques i privades.

La Mar apunta algunes de les qüestions que trobo fonamentals: combatre els estereotips, assumir la normalització del llenguatge no sexista com un valor i no com un cost, enfocar l'educació multinivell amb criteris d'igualtat de gènere, acabar amb la bretxa salarial, invertir recursos públics a cobrir socialment algunes tasques fins ara exercides exclusivament per dones sense remunerar, augmentar la presència de dones en els òrgans de presa de decisions a molts nivells, valoritzar socialment i econòmicament tasques públiques i privades habitualment exercides per dones, i un llarg etcètera.

No obstant, totes aquestes mesures tenen per a mi un element transversal que fins que no l'interioritzem uns i altres no aconseguirem visibilitzar significatives millores en igualtat, i aquest és el fet, també evident, que si volem facilitar i augmentar la incorporació de les dones al mercat laboral i a la vida pública, això només es podrà

fer si, simultàniament, normalitzem el fet que els homes hem d'assumir les nostres responsabilitats en l'àmbit privat. Sense aquesta premisa, totes les altres mesures no faran sinó perpetuar aquesta desigualtat obligant les dones a convertir-se en 'superdones' obligades a ser excel·lents en una doble, o de vegades triple, jornada laboral.

En altres paraules, no es tracta en cap cas de trobar maneres per tal que les dones, i només les dones, puguin conciliar la seva vida laboral amb la familiar i la personal, sinó d'entendre que el repte consisteix a promoure la corresponsabilitat o responsabilitat compartida.

Permeteu-me aquí una petita anècdota personal: des que vaig sol·licitar ser membre de la Comissió de Drets de les Dones i Igualtats d'Oportunitats (FEMM) al Parlament Europeu, ja l'any 2004, que no hi ha ocasió que no em trobi algú que em pregunti: ¿però, què hi fas tu, un home, en una comissió de dones? Sempre responc el mateix, que jo no sóc membre d'una comissió de dones sinó de DRETS de les dones i a favor de la IGUALTAT d'OPORTUNITATS, i que això és una tasca que tant pertoca a les dones, treballar-hi, com als homes. He de dir que ha estat, i segueix essent, un dels àmbits de treball en què més debat substancial i treball polític hem fet des que treballo a Brussel·les i Estrasburg. I és que, repetixo, estem parlant de drets. Homes i dones han de tenir dret a gaudir de la vida familiar i domèstica, tenir cura dels infants, o simplement construir parella, igual com han de tenir dret a tenir una vida personal per desenvolupar els seus projectes vitals i gaudir del lleure i, per descomptat, homes i dones han de tenir els mateixos

drets i oportunitats a l'hora de desenvolupar un projecte professional tan ambiciós com cadascú vulgui. Però a l'hora de la veritat, aquests drets no es poden exercir en igualtat de condicions si no van acompanyats d'uns deures, d'unes obligacions, d'unes responsabilitats compartides: tant en la gestions de la cura, com en les múltiples gestions que comporta la vida domèstica.

I aquí és on la teoria topa amb la realitat. Tornem a l'exemple de la crisi. Sóc dels qui defensa sense embuts que les qüestions de gènere són inherents tant a la naturalesa com a l'efecte de la crisi econòmica i financera. Totes les polítiques de recuperació, sigui el que sigui la categoria a la qual pertanyin, comporten una perspectiva de gènere: la reforma dels òrgans de govern financers, el suport a les empreses i sectors industrials, el suport als mercats de treball, el suport a la inversió i el suport al poder adquisitiu de les llars.

I és precisament per això que considero que aquesta crisi multinivell en la qual ens trobem immersos i immerses podria, vaja, de fet hauria de ser percebuda com una oportunitat per corregir certs desajustaments, entre ells el de la perspectiva de gènere. Per això lamento que les respostes polítiques a la crisi, inclosos els paquets de recuperació, no hagin reconegut, analitzat ni rectificat l'impacte de la crisi en matèria d'igualtat de gènere.

Cal impedir que la recessió s'utilitzi, com ja està succeïnt en alguns estats membres, com un argument per reduir les mesures d'igualtat de gènere, la qual cosa impediria a llarg termini el creixement de la taxa d'ocupació, el creixement econòmic de la UE, l'augment de les

contribucions fiscals, l'increment de les taxes de natalitat i la promoció de la igualtat entre dones i homes.

I què fa falta per a això? Doncs, com sol ser habitual en aquests casos: voluntat política, primer; imaginació, segon, i mesures concretes i vinculants, tercer. D'imaginació i de mesures concretes, el treball de la Mar n'està farcit. Allò que manca és la voluntat política per implementar-les, sense retallades ni excuses.

Gràcies Mar, per oferir-nos aquesta nova mostra d'esperança, i per permetre'm acompanyar-te en aquesta aventura, a través d'aquest pròleg.

Sant Cugat del Vallès/Brussel·les, desembre 2010



INTRODUCCIÓ

Aquest projecte neix d'una inquietud personal. Com deia Julia Álvarez, poetisa dominicana: «Escric per descobrir què penso, escric per descobrir qui sóc, escric per entendre les coses».¹

Sóc una dona de 39 anys, formada i amb una trajectòria professional que qualifico com a «interessant».

L'any 1995 vaig finalitzar els meus estudis universitaris, llicenciant-me en psicologia i als pocs mesos vaig començar a treballar al departament de recursos humans d'una empresa en plena expansió, com a tècnica de formació i selecció.

Després d'uns anys em vaig incorporar com a directora, també en l'àmbit dels recursos humans en un altre empresa del mateix sector. En aquesta organització era l'única dona amb responsabilitats directives.

El naixement de la meva primera filla em va motivar a prendre la decisió d'incorporar-me en una consultoria en la qual els viatges no eren tant freqüents.

1. Aquesta i algunes de les frases que encapçalen els capítols d'aquest llibre són extretes de la col·lecció de càpsules de Peix&Co: www.peixandco.com.

En alguna ocasió m'havia plantejat tornar a l'empresa però eren temps en què la cultura de la majoria d'organitzacions feia difícil la possibilitat d'una carrera professional interessant compatible amb una vida personal equilibrada.

Des de fa cinc anys treballo a la meua pròpia empresa, la qual m'ha permès assolir aquest equilibri, amb les dificultats quotidianes de les quals serà coneixedora qualsevol dona emprenedora.

Quan vaig finalitzar els meus estudis universitaris, ningú em va parlar de les dificultats amb què em trobaria per tal de tirar endavant una carrera professional, dificultats afegides pel fet de ser una dona, pel fet de ser mare o simplement per estar «sota sospita» de poder ser-ho.

Afortunadament en l'actualitat és un tema que tenim «sobre la taula», especialment, des de l'aprovació de la Llei d'Igualtat.²

Algunes empreses s'han posat en marxa, o com a mínim han dissenyat el que hauria de ser el seu pla d'igualtat, potser motivades en alguns casos, per l'obligatorietat i animades per les subvencions.

N'hi haurà algunes que en mirar-se al mirall del seu autodiagnòstic s'hauran adonat que tenen «deures» per fer. Ara queda la part més complexa: el desplegament de l'estratègia que faci realitat aquesta igualtat.

2. Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres.

No podem obviar que aquest va precedir d'una presa de consciència i creure's el que estan fent. Sense aquesta presa de consciència estaríem en una situació semblant a l'actual, on formalment es tendeix a aquesta igualtat-paritat però culturalment s'està a anys llum.

En tot cas, al llarg d'aquests anys he pogut observar com molt talent femení es perd pel camí i dones, amb excepcionals expedients acadèmics i gran potencial, abandonen la seva carrera.

Trajectòries professionals d'homes i dones adquireixen diferents velocitats i importància, condicionades pel cicle vital i per la força de l'estereotip de gènere.

Diferents són els motius que ens poden explicar com hem arribat fins aquí, la identificació dels quals és important per tal de trobar solucions realistes i creatives als reptes pendents.

Aquest és l'objectiu d'aquest llibre: oferir una reflexió sobre els reptes que ens han de permetre assolir aquesta efectiva igualtat, analitzant les causes que originen i cronifiquen les dificultats, les conseqüències que se'n deriven de no assolir-los i aportar algunes de les pràctiques concretes que els han de fer possibles.

És per aquesta raó que trobareu dades que he volgut simplificar. Molta d'aquesta informació té el seu origen en estudis d'una altíssima qualitat que, en la meua opinió, no tenen la difusió que mereixen.

També he cregut interessant incloure experiències personals, històries de dones i homes reals, i que esdevenen representatives dels estudis i estadístiques a les quals es fa esment, així com opinions de professionals d'espe-

cial rellevància que ens aporten informació qualitativa de gran valor.

Esperant que aquest llibre sigui útil per reflexionar i animar a incorporar polítiques empresarials que facin efectiva aquesta igualtat d'oportunitats entre dones i homes en l'àmbit laboral, us desitjo una bona lectura.

I. L'EVOLUCIÓ DE L'ACCÉS A LA FORMACIÓ SUPERIOR

L'educació et proporcionarà independència
ZAHA HADID, arquitecta angloiraquí

D'on venim...

Manel i Maria, ara ja amb 70 i 68 anys respectivament, són l'exemple d'una família treballadora de classe mitjana en la qual ell treballava fora de casa i cobria les necessitats econòmiques, mentre ella es feia càrrec de les tasques domèstiques i criança de les seves tres filles.

Ella va cursar estudis primaris i després es va posar a treballar, com era normal en aquella època en una família humil. Al casar-se també va haver d'abandonar la feina. Explica:

En casar-te, finalitzava la relació laboral ja que s'entenia que la dona havia de cuidar el seu marit i la futura descendència. Jo creia que era el que tocava.

Al que fa referència la Maria és a la Llei de reglamentacions de 1942 que implantava l'obligatorietat a la dona a deixar la feina quan es casés. En cas d'una reincorporació calia l'autorització marital.

Posteriorment es realitzen algunes reformes que introdueixen la no discriminació per raons de sexe. Val a dir que s'aclaria que aquest principi feia referència a les dones solteres.¹

El règim polític dictatorial recloïa la dona a l'àmbit de la llar, sotmesa sempre a la figura masculina, primer al pare i després al marit.

En Manel, el seu marit, provenia d'una família benestant i per tant va poder accedir a la universitat. No oblidem que en aquella època, anys cinquanta, la universitat era quelcom elitista. Malgrat ser una família amb recursos, la seva germana tres anys menor que ell, no va cursar estudis universitaris. En Manel, m'explica:

Si les filles no volien estudiar no passava res, tampoc se les animava a fer-ho de manera especial, a diferència dels fills, que s'havien de preparar per després optar a un lloc de treball que els permetés mantenir la seva família.

Es va llicenciar en 'químiques', estudis que li haurien de permetre treballar en el negoci familiar, i recorda que en aquella època no havia gaire dones a la universitat:

En la meva promoció érem 100 alumnes dels quals quatre eren noies. Respecte al professorat, eren tots homes.

1. Font: «La mujer en la dictadura franquista». Manuel Ortiz Heras. Universidad Castilla La Mancha.

A partir dels anys setanta les noies, alhora que s'incorporen a activitats d'oposició política, comencen a accedir a la formació universitària.

Situació actual: universitats, màsters, postgraus i activitats de reciclatge

Si ens remetem a les dades de l'última dècada podem apreciar com les dones cada vegada estudien més, superant els homes en la matriculació a les aules universitàries i molt més encara a la graduació.

Avui en dia l'alumnat femení matriculat a les universitats catalanes suposa el 55% del total i les que finalitzen el 60%.

Fins i tot en carreres, anteriorment masculinitzades, com l'arquitectura, la presència de dones és important.

Ens queda l'assignatura pendent dels estudis d'enginyeria, on la representació femenina és menor.

Moltes teories s'han escrit sobre aquest fenomen, algunes d'elles argumentant científicament que el cervell d'homes i dones és diferent i que aquesta és una poderosa causa d'aquestes preferències. No entraré a analitzar ni avaluar-les, en tot cas no es pot obviar la influència de l'educació:

Tots i totes els que ens convertim en «reis» per Nadal ens hauríem de preguntar si les joguines tenen gènere. Disfresses, «mecanos», cuinetes, «legos», casetes de nines, cotxes... En aquest sentit, la genial Gemma Lienas, explica com una resposta,

suposadament objectiva, està condicionada per la nostra educació. L'escriptora referencia al neurobiòleg Stephen Macknick, el qual defensa la teoria que les millors puntuacions en matemàtiques dels nois i homes són el resultat d'una educació diferent entre nens i nenes, res a veure amb un cervell més o menys dotat.²

En tot cas, encara ara, s'acostuma a associar la tecnologia amb allò masculí, però trobem estudis que ens demostren que aquesta creença podria ser fruit d'un «efecte pigmalí». L'enquesta PISA 2006 de l'OCDE mostra clarament la diferència entre l'autopercepció de nois i noies i el rendiment real en aquelles assignatures de caràcter científic-tècniques:

Malgrat les diferències generals de gènere en l'exercici científic varen ser petites..., la major diferència de gènere es va observar en el propi concepte de l'alumnat respecte a les ciències. En 22 dels 30 països membres de la OCDE contemplats en l'enquesta, els nois varen tenir una percepció molt major dels seus propis coneixements científics que les noies.³

2. «Cerebro y educación», Gemma Lienas. 26/6/2010 a El País.com.

3. Font: «Rompe con los estereotipos de género y dale una oportunidad al talento». Centro Internacional de Formación de la OIT i Eurochambres. Citant a OCDE PISA 2006: Science Competencies for Tomorrow's World. <http://www.oecd.org>.

L'educació, missatges rebuts en la infància i l'auto-percepció que se'n deriva tenen una indiscutible influència en els estudis que escollirà la joventut.

Seguint amb la tendència general observada a les universitats, quan parem atenció a les activitats formatives de postgrau i màsters oficials, els índexs de finalització són també majors en el cas de les noies. Elles esdevenen el 57% de l'alumnat que finalitza aquestes formacions de postgrau.

Però la realització d'aquest tipus d'activitats formatives està fortament condicionada pel cycle vital. A la franja d'edat menor als 25 anys, el 57% de l'alumnat són noies. A mesura que l'edat avança minva la presència femenina en aquestes aules, reduint-se fins al 43% en el grup de 35 a 39 anys. Recuperen quotes de participació a partir dels 40 anys.⁴

En aquesta línia la Cambra de Comerç de Barcelona ha realitzat un estudi,⁵ del qual varen presentar les seves conclusions al juny de 2010. Com bé s'explica en aquest treball, els programes de direcció d'empresa, i especialment els MBA, són una important via d'accés a la funció directiva de les organitzacions.

Els beneficis que suposa cursar aquests estudis no són només l'adquisició de nous coneixements i competències, també una millora en la carrera professional,

⁴ Font: INE.

⁵ «El dèficit de dones als programes de direcció d'empreses i les implicacions sobre la seva presència al món empresarial català». Observatori dona, empresa, economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.

increment salarial i la creació o potenciació d'una xarxa de contactes amb altres participants professionals.

Però aquests programes, que requereixen un gran esforç i dedicació, es realitzen després d'uns anys de recorregut professional. L'alumnat participant acostuma a tenir al voltant dels 30/35 anys, una edat especialment crítica per aquelles dones que opten per ser mares, així la majoria de dones es veuen obligades a triar entre la vida familiar, la carrera professional o la realització d'aquests programes de formació.

Entre altres causes, l'estudi també revela com a limitadora la manca de referents femenins, tant pel que fa a la baixa presència de professorat femení com dels casos que es treballen i que majoritàriament estan protagonitzats per homes. Així com barreres de tipus financer o els propis currículums dels MBA on prevalen les competències pròpies d'empreses tradicionals més que aquelles orientades a la diversitat.

Analitzant dades de l'INE sobresurt que elles tenen interès en formar-se però no sempre poden materialitzar els seus desitjos: la participació femenina en activitats de formació relacionades amb el treball és menor que la masculina però no hi ha diferències significatives en aquelles enquestes que mesuren l'interès en les possibilitats d'aprenentatge.

Tampoc resulta indiferent la dada que les dones utilitzen molt més les eines de formació a distància que els homes.

Aquesta tipologia no requereix hores de presencialitat i segurament la manca de temps, derivada de la «doble

llista» les ha fet optar per aquesta modalitat, facilitant-les l'accés a la formació.

Cal fer notar que la formació a distància requereix grans dosis d'automotivació, disciplina i tenacitat.

Desenvolupar aquest tipus d'eines a les organitzacions i minimitzar aquelles que requereixen gran presència pot democratitzar l'accés a la formació continuada de manera igualitària.

Llabor malaguanyada?

Per tant, dones, excel·lentment formades, capaces d'aportar gran valor a les organitzacions que s'incorporen, són llavors capaces d'esdevenir un gran arbre productor de nutritius fruits.

Però el sòl en el qual han estat plantades —les organitzacions, privades o públiques— no està preparat i és necessari aportar-li l'abonament necessari per cobrir el dèficit. Molt més tenint en compte que, respecte a la pròxima dècada, es preveu que el 67% dels dos milions de persones amb estudis superiors amb edat de treballar seran dones,⁶ un «recurs» que si no es potencia suposaria una pèrdua de talent. Una llavor malaguanyada.

6. Font: Informe económico del presidente del gobierno. 2009. Participación de la mujer en el mercado de trabajo español en 2020.



II. REPTES PENDENTS EN EL MÓN DEL TREBALL

Va ser pel treball, que la dona va escurçar en gran mesura la distància que la separava del mascle i només el treball pot garantir-li una llibertat concreta

SIMONE DE BEAUVOIR, escriptora i filòsofa

No es pot negar l'evidència que la formació condiona el futur personal i professional. En aquest últim, el nivell de formació assolit hauria de ser clau per a l'accés i promoció laboral.

A Europa el 55% de l'alumnat graduat són dones però la seva taxa d'ocupació és un 21% més baixa que la dels homes.¹

A Catalunya, malgrat que més de la meitat de les dones ocupades han finalitzat estudis d'educació secundària o superior,² el progrés que s'ha produït en l'àmbit de la formació no s'ha traslladat al mercat de treball amb la mateixa intensitat i els índexs d'ocupació femenina són inferiors als masculins.

L'Oficina Internacional del Treball de Ginebra, denuncia aquest desequilibri quan diu que:

1. Font: *Women Matter I. Gender diversity, a corporate performance driver.* McKinsey & Company. 2007.

2. INE.

La situació global de les dones en matèria d'ocupació no ha evolucionat significativament... les dones continuen tenint menors índexs de participació en el mercat de treball, majors taxes de desocupació i significatives diferències de remuneració, en comparació amb els homes.³

La situació actual de la igualtat d'oportunitats en el treball presenta unes característiques d'urgent solució:⁴

- L'ocupació femenina augmenta però continua per sota de la masculina, malgrat que hi ha una majoria de dones estudiants i llicenciades universitàries.
- Encara que la presència de dones ha augmentat en llocs de decisió econòmica i política, continuen estant infrarepresentades.
- A Europa les dones cobren, per terme mig un 18% menys que els homes.
- El repartiment de responsabilitats familiars, entre dones i homes, és molt desigual.

Treballar per a la igualtat d'oportunitats en el treball no és només un tema de justícia social, sinó de pragmatisme, integrar les dones esdevé un objectiu estratègic per un creixement sostenible i esdevenir un país com-

3. Font: «Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección». Actualització 2004. Oficina Internacional del Treball, Ginebra.

4. Font: Comissió Europea. Ocupació, assumptes socials i igualtat d'oportunitats.

petitiu. El 2040 a Europa es pot preveure una manca de 24 milions de persones en la força laboral activa. Aquesta xifra es reduiria a tres milions si les dones es poguessin incorporar en les mateixes quotes que ho fan actualment els seus companys.⁵

Les dones d'avui són:⁶

- La majoria del talent, representant el 60% de l'alumnat graduat.
- La majoria del mercat. Les dones prenen fins a un 80% de les decisions de compra de béns de consum, inclosos els béns «tradicionalment masculins», com els cotxes.
- Un ingredient de la rendibilitat. Les companyies que tenen un millor equilibri de gènere en les seves direccions obtenen millors resultats que aquelles que en tenen menys en nivells superiors.
- Crucials per als canvis demogràfics. Els països que adopten polítiques per a fomentar el treball de les dones tenen majors taxes de natalitat i major creixement.

A Espanya s'ha obert el debat de l'edat de jubilació, al proposar l'actual govern posposar-la als 67 anys. La important davallada de la natalitat ha causat un progressiu envelliment de la població. El relleu generacional, bàsic

5. Font: *Women Matter I. Gender diversity, a corporate performance driver*. McKinsey & Company. 2007.

6. Font: «Rompe con los estereotipos de género, dale una oportunidad al talento. Conjunto de herramientas para asesores de PYME y gerentes de RRHH» Centro Internacional de Formación OIT i Eurochambres.

per al manteniment de la societat del benestar, comença a preocupar el sector polític. Però si la incorporació de les dones al mercat de treball es fes en igual condicions que en el cas dels homes, segurament milloraria en molt la situació actual. Més cotitzants, més ingressos. Alhora que si la maternitat no es penalitzés tant greument, la natalitat augmentaria.

El treball en els reptes que es desenvoluparan tot seguit és el que ha de fer possible l'efectiva igualtat d'oportunitats laborals entre dones i homes. Aquests són:

- Augmentar la participació de la dona en el mercat laboral.
- Fer realitat el paradigma de corresponsabilitat vs conciliació
- Solucionar «els problemes» vinculats a l'arribada de la descendència.
- Extingir la bretxa salarial.
- Augmentar la presència de dones en llocs de presa de decisions.

III. AUGMENTAR LA PARTICIPACIÓ DE LA DONA AL MERCAT LABORAL

No es pot ignorar la meitat del gènere humà

NAFIS SADIQ, ginecòloga pakistanesa

Una mica més d'història

Com hem vist el franquisme col·loca la dona en el que havia de ser el seu lloc natural: la llar.

Abans de finalitzar la guerra civil s'aprova una de les lleis fonamentals del franquisme, el *Fuero del Trabajo*, que pretén «*alliberar*» de la feina la dona casada:

El Estado se compromete a ejercer una acción constante y eficaz en defensa del trabajador, su vida y su trabajo... En especial prohibirá el trabajo nocturno de las mujeres y niños, regulará el trabajo a domicilio y liberará a la mujer casada del taller y de la fábrica...

Posteriorment es prohibirà accedir al treball a les dones casades a partir d'un determinat ingrés econòmic del cònjuge. El 1939 es prohibeix a les dones inscriure's com a obreres a les oficines de col·locació, tret que haguessin de mantenir la seva família amb el seu treball.

El 1942, s'obliga les dones a abandonar el treball quan es casessin.

Il·lustratives són les paraules de Pilar Primo de Rivera, líder de la Sección Femenina de la Falange que tenia com a principal objectiu instruir les joves: «...la fragilidad, sensibilidad y falta evidente de talento de la mujer no la hacen apta para el mundo del trabajo...»¹

Evidentment l'exclusió de la dona del món de treball també es va generalitzar a l'administració de l'Estat, així sobre l'accés de les dones es disposava:

La mujer podrá servir al Estado en todas las clases de la categoría auxiliar. En cuanto a su ingreso en el servicio técnico, los reglamentos determinarán las funciones a que puede ser admitida y aquellas que por su especial índole no se le permitan.

La llei afegia que les dones que podien optar a presentar-se a unes oposicions eren aquelles que havien de cobrir les necessitats econòmiques de la família, solteres o vídues.² Així que el fet que la dona treballés, si aquesta estava casada, no deixava el seu marit en massa «bon lloc», tenint en compte que ell era el responsable de mantenir a la seva família.

A la dècada dels seixanta, s'introdueixen algunes reformes però que només fan referència a les dones solteres.

A l'administració, durant aquests anys, la dona podia participar en els concursos a la funció pública, excep-

1. Font: «Dona i treball a l'administració dels primers anys del franquisme (dels anys 40 als 60)» Marta Carrera Bonadona. *Funció Pública*. Nº 53. Pàg. 22.

2. *Ibidem*.

tuant les forces i institucions armades. Malgrat això va quedar exclosa per als càrrecs de magistrades, jutgesses i fiscals fins l'any 1966. La primera jutgessa a Espanya va ser anomenada al 1976.

Fins l'any 1975 una dona que desitgés treballar necessitava l'autorització marital.

A finals de la dècada dels vuitanta es produeix una important incorporació del sector femení al mercat de treball ja que coincideixen tota una sèrie de canvis polítics i econòmics que li faciliten l'accés.

També el fet que elles puguin exercir un control sobre la seva maternitat i planificar aquest esdeveniment, la píndola anticonceptiva, suposarà un salt qualitatiu molt important que li permetrà augmentar la seva presència a l'esfera pública.

En els últims anys l'accés de les dones a l'activitat econòmica és una evidència. Les taxes d'activitat d'aquestes han experimentat un important creixement, malgrat que aquesta millora encara està lluny de la dels seus companys. Al segon trimestre del 2010 la diferència entre la taxa d'activitat masculina i femenina era de 16% «a favor» dels homes.

Aquesta tendència cap a l'augment de l'activitat femenina es va veure accelerada per la crisi econòmica que inicialment va afectar molt més als homes ocupats en els sectors més «castigats»: la construcció i la indústria, però al segon trimestre de 2010 l'ocupació masculina es recupera millor que la femenina.³

3. EPA.

De l'experiència d'altres crisis anteriors aquest fet no és nou, per tant les dones tenen, a partir de l'actual crisi majors probabilitats de patir una posició de desavantatge en el mercat de treball.⁴ A més cal tenir molt present que en alguns casos encara es percep l'assignatura pendent de la igualtat d'oportunitats com quelcom no prioritari.

Aquesta «miopia» pot provocar que la crisi retardi el treball a fer per a la igualtat d'oportunitats per «quan vinguin temps millors».

Causes de la menor participació femenina al mercat laboral

L'anàlisi de les causes que originen un problema és bàsic per tal de trobar solucions que l'extingeixin. En el cas que ens ocupa s'identifiquen com a agents causals:

El factor cultural que defineix l'estereotip d'allò que correspon fer a homes i a dones

Aquest prejudici té una potent influència en les dificultats per accedir al mercat laboral en igualtat de condicions.

Com a exemple il·lustratiu la publicitat d'una empresa de treball temporal, suposadament enginyosa, ja que està feta amb fotografies de ninots. Des del meu punt de vista, tremendament discriminatòria.

4. Font: Informe de la comisió al consejo, al parlamento europeo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. Brussel·les 18/12/2009, citant a Smith, M (2009) Analysis Note: gender equality and recession. EGGE.



Em va sorprendre inicialment el títol «un bon treballador...», bé, en aquest cas es podria entendre que són moltes les persones que encara perceben l'ús del llenguatge inclusiu com a quelcom feixuc, costant-los utilitzar un llenguatge no sexista. Ho puc entendre, però només és una qüestió d'acostumar-se, amb la pràctica finalment aconseguixes ampliar el vocabulari i utilitzar-lo de manera «automàtica».

Però seguim, que la imatge ens convida a reflexionar molts més aspectes. Dels quatre ninots que es fan servir només un representa una dona, sota d'aquesta es pot llegir «Administrativas», lloc de treball absolutament necessari a qualsevol organització, però sense cap mena de dotació de poder i poc valorat. Per contra, veiem que tres dels quatre llocs de treball estan representats per «ninots/homes», cosa que em convida a concloure que ells tenen més opcions d'incorporar-se al mercat de treball.

No crec que sigui casual que els llocs que gaudeixen d'un major prestigi, professionals i persones llicenciades, estiguin representats per ninots/homes (licenciados), el que no reflexa precisament, com hem vist, la realitat de les aules universitàries.

El missatge que se'n deriva és que és més fàcil que una determinada vacant la ocupi un home, excepte en professions feminitzades, alhora que per un lloc de treball qualificat un home és molt més adient.

Però no només el prejudici és present en el reclutament, també en el procés de selecció pròpiament i, posteriorment, en la possibilitat d'assumir noves i majors responsabilitats.

Fa ja uns quants anys, treballant com a tècnica al departament de recursos humans d'una gran empresa, vaig anar a impartir una formació a Puerto Rico. Finalitzant una de les sessions, la gerent del centre de treball encara havia de realitzar unes entrevistes per incorporar dues persones al seu equip. Com que tenia experiència en el perfil i en la realització de processos de selecció, em vaig oferir a ajudar-la. La seva resposta va ser:

Te lo agradezco, pero mejor que no, si me haces una entrevista «a la española» mañana tengo una demanda por discriminación encima de la mesa.

En aquell moment vaig pensar que «aquests ianquis» eren una mica exagerats, avui, després de tretze anys cobra sentit aquesta resposta.

Durant aquella època el *Manual del entrevistador*⁵ era una publicació de capçalera per a les persones que treballàvem en aquest àmbit. Esdevenia una guia pràctica per tal d'obtenir i avaluar informació útil durant l'entrevista de selecció.

Respecte a les activitats i interessos en aquest manual podem llegir:

La vida familiar del candidato también es importante para determinar hasta qué grado realizará bien su trabajo. Problemas tales como una esposa enferma, unos padres a cargo, o un hijo necesitado de una educación especial, pueden afectar al puesto o carrera profesional del candidato...

Val a dir que unes pàgines més endavant els autors realitzen una interessant reflexió sobre la necessària presa de consciència de què ha de ser capaç l'entrevistador respecte als seus propis prejudicis. Malauradament, no fa referència al prejudici i estereotip de gènere.

Però no cal que ens remetem a tants anys, ja ho hem vist amb l'exemple que il·lustrava l'existència de prejudicis en l'actualitat. No fa molt temps en qualsevol procés selectiu, fins i tot en el formulari de recollida de dades, es demanava l'estat civil, nombre de fills o filles, professió i nivell d'ingressos de la parella, entre d'altres dades que no tenien cap mena de relació amb la presència o

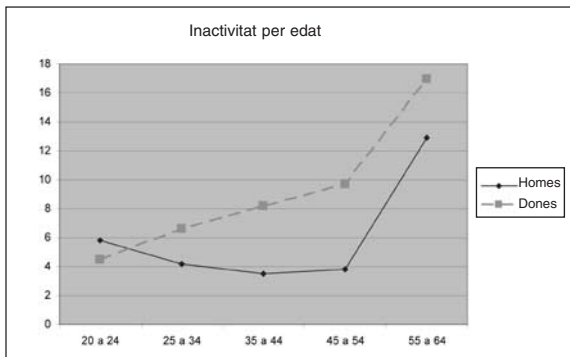
5. *Manual del entrevistador*. Henry H. Morgan, John W. Cogger. Tea Ediciones, S.A.

absència de les competències necessàries per a accedir al lloc en qüestió. És més, encara actualment en massa casos, a les entrevistes de selecció es continua preguntant a les dones si tenen descendència o sobre la seva intenció de tenir-ne, o simplement els seus currículums queden exclosos en la primera tria si es troben en edat fèrtil.

No compartir les tasques que deriven de la cura de dependents

Prop de la meitat de les dones inactives argumenten que la causa de l'esmentada inactivitat són les tasques de llar i cura d'altres, en canvi aquesta categoria només suposa el 5% d'homes inactius.⁶

La maternitat té una clara influència en aquesta categoria genèrica, ja que les taxes d'inactivitat femenines registren un important augment a partir d'aquest moment vital. Vegeu el següent gràfic:



Font: Elaboració pròpia a partir dades de l'INE.

6. Font: «Dones i Treball». *Anuari 2008*. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball.

Evidentment els pocs recursos públics de què es disposa avui en dia no potencien la incorporació de la dona al mercat laboral i provoquen un abandonament del treball remunerat motivat pel cost que suposen les escoles bressol, casals d'estiu per a infants o una persona especialitzada en la cura de persones grans, essent major, en alguns casos, la despesa que el salari que es percep. Així, és més rentable, per a l'economia familiar, que algun dels dos membres de la parella es quedi a casa a temps complet. En aquests casos qui es quedarà, majoritàriament, serà la dona, tant perquè d'aquesta manera respon al seu rol de gènere com perquè, generalment, el seu salari és menor i per tant el seu abandonament té un impacte menor en l'economia domèstica. Aquest últim aspecte fa referència a la **bretxa salarial**, entesa com la diferència entre el salari mig d'homes i dones.

Accions a emprendre

En coherència amb les causes identificades, iniciatives que minimitzarien la diferència entre les taxes d'activitat femenina i masculina serien:

L'educació en un nou paradigma de corresponsabilitat. Es fa imprescindible per treballar la influència de l'estereotip i prejudici en l'assignació de rols. Cal treballar-la des de diferents àmbits: l'escola, la llar, la pròpia empresa i programes d'intervenció social. En tot cas l'objectiu ha de ser **dotar de valor la cura i igualar, entre ambdós sexes, la dedicació a tasques pròpies de l'àrea domèstica.**

Ja que aquest és un aspecte reiteratiu, al llarg dels diferents reptes trobareu més desenvolupada aquesta acció.

Potenciar i fer realitat polítiques públiques efectives d'igualtat, dotar de la xarxa necessària per a atendre dependents i potenciar un ús racional de temps de treball.

Els poders públics, que treballen per afavorir la incorporació femenina al mercat laboral, no doten a les famílies de la xarxa necessària i actualment deixen, en bona part, la cobertura d'aquestes necessitats a la bona voluntat de les organitzacions (borsa d'hores per la cura de dependents, organitzacions amb escoles bressol, perllongar el permís de maternitat o paternitat...).

Felicito aquelles organitzacions que ho posen en marxa, que a més esdevenen models per a altres, però cal ser realistes i suposa un cost afegit que, molt més en el context econòmic actual, no es poden permetre. Les organitzacions empresarials, com a generadores de valors socials i potenciadores del canvi, són imprescindibles per a fer efectiva la igualtat d'oportunitats però s'han de dissenyar polítiques que les ajudin i animin a incorporar aquest valor.

De la mateixa manera es fa del tot imprescindible la incorporació de polítiques públiques de racionalització del temps de treball, no només quan es fa referència a la cura, sinó des d'un punt de vista més ampli i amb l'objectiu de potenciar un desenvolupament integral de la persona. La pèssima gestió del temps a les nostres organitzacions, com es veurà més endavant, és una de les principals causes que dificulten l'efectiva igualtat i, especialment l'accés a llocs de presa de decisions.

Treballar per a l'extinció de la bretxa salarial, esdevé també per si sol, un repte en el qual treballar. La diferència negativa en la retribució que perceben les dones, provoca que davant la necessitat de reduir el temps de treball, sigui ella la que ho faci ja que l'impacte en l'economia domèstica serà menor. Us convido a llegir les pròximes pàgines que fan referència a aquest aspecte.

I no menys important serà **abordar l'estigma mitjançant l'ús de llenguatge i imatges no sexistes**, del tot imprescindible per extingir prejudicis sobre el que suposadament correspon fer a un home i una dona, alhora que visibilitza uns i altres en diferents àmbits.

Inclou tots els mitjans de comunicació i molt especialment la publicitat a la televisió, que presenta les dones com éssers reclosos a casa o «superwomans». Una i altre no són imatges reals. Els mitjans de comunicació transmeten valors, estereotips i conformen l'imaginari col·lectiu. Actualment no fan un ús totalment responsable del seu poder en el que fa referència a igualtat d'oportunitats entre homes i dones.

En el cas de les empreses a més caldrà introduir pautes per a l'eradicació de la discriminació en els processos de reclutament i selecció. Aquestes pautes s'han d'incloure des de la publicació de l'anunci de la vacant, fins a la incorporació de la persona seleccionada. L'entrevista és un moment clau del procés i caldrà formar les persones involucrades.

Resum

Causes que dificulten la incorporació de la dona al mercat laboral:

- El factor cultural que defineix l'estereotip.
- No compartir les tasques que deriven de la cura de dependents.
- Els pocs recursos públics de què es disposa i que no potencien la incorporació de la dona al mercat laboral.
- La bretxa salarial.

Solucions per a minimitzar les dificultats de la incorporació de la dona al mercat laboral:

- L'educació en un nou paradigma de corresponsabilitat.
- Potenciar i fer realitat polítiques públiques efectives d'igualtat.
- Treballar per a l'extinció de la bretxa salarial.
- Abordar l'estigma mitjançant l'ús de llenguatge i imatges no sexistes.
- Introduir pautes per a l'eradicació de la discriminació en els processos de reclutament i selecció.

IV. FER REALITAT EL PARADIGMA DE CORRESPONSABILITAT VS CONCILIACIÓ

Cal transformar la vida privada per transformar la vida pública.

MAR SERNA

Ex-consellera de Treball de la Generalitat de Catalunya

Per tal de fer realitat aquesta igualtat, homes i dones ens necessitem. Només amb el clar convenciment que aquesta beneficiarà ambdós serà com ho aconseguirem.

El camí cap a la paritat no pot esdevenir una «guerra de sexes», sinó la construcció d'un nou model social que permeti el més ampli desenvolupament de les persones.

Encara queda molt camí a recórrer per assolir la igualtat d'oportunitats en l'esfera pública, malgrat que en aquesta s'han fet avenços. No ha estat així en l'assumpció de responsabilitats paritària en l'esfera privada, on encara hi ha un retard important i són les dones que les gestionen o realitzen la multitud de tasques en l'interior de la llar.

En aquest sentit sentim a parlar de conciliació, terme que no crec que sigui el més adequat. En cercar definicions del terme trobo:

- Conciliar: Posar d'acord, fer compatibles, sense violència, coses que semblen contradictòries. Confor-

mar dues o més proposicions, de qui estaven oposats entre si.

- Conciliació: aquella acció mitjançant la qual dues postures trobades es posen d'acord...

Per tant, fer servir el terme «conciliar» és assumir que estem parlant de quelcom oposat entre sí. La necessitat d'equilibrar les dues esferes és una realitat però no sembla una bona idea presentar-les com a contradictòries.

Les paraules fan realitats i en l'imaginari col·lectiu s'associa «conciliació» a la dona, mantenint l'estereotip.

Conciliar no és, o no hauria de ser, un «problema» de dones. Incloure accions i polítiques per millorar aquest equilibri no és ajudar les dones a que puguin dur a terme, amb més tranquil·litat, les activitats que deriven del rol tradicional.

Corresponsabilitat, responsabilitat compartida, és el terme que inclou ambdós gèneres. Paraula molt més apropiada que ha d'esdevenir el nou paradigma per fer realitat la igualtat d'oportunitats en el treball.

No voldria obviar que resulta restrictiu limitar la necessitat d'aquest equilibri a la vida professional i familiar, estaríem abordant només dues de les tres esferes que conformen la vida d'una persona:

- L'esfera pública: aquella en què es desenvolupen activitats en relació al treball, la participació social, política i/o cultural.
- L'esfera domèstica o familiar: és l'espai dedicat a les tasques de la llar i la cura de dependents.

- L'esfera personal: entenent-la com l'àmbit dedicat a les activitats que cada persona realitza en el seu temps lliure.

La faceta personal inclou molt més que la família. Cal potenciar el desenvolupament integral de la persona, equilibrant les diferents àrees.

Actualment quan es parla de conciliació es limita a l'esfera domèstica i pública, deixant de banda les necessitats de l'àmbit personal de qui no té dependents a càrrec. Aquest fet està començant a crear tensions en el si dels grups de treball, especialment en determinats sectors amb horaris extensius com el comerç, on la plantilla sense càrregues familiars sent que té menys drets quan, per exemple, els horaris matinals estan copats per persones amb aquestes responsabilitats.

També resulta parcial estereotipar el model de família a la formada per una mare, un pare i els fills i/o filles. No es pot deixar d'incloure l'amplia diversitat de famílies: monomarentals, monoparentals, restituïdes o les formades per dos pares o dos mares. Al 2007, segons dades de l'INE, el model familiar predominant era ja la família sense fills, seguit de la parella amb un fill/a. La família «biparental estàndard», que inclou una mare, un pare i dos menors, suposava només el 17,4% dels diferents tipus de llar.¹ El model familiar es troba en ple procés de

1. Font: «15 de mayo. Día Internacional de las familias» Cifras INE. Boletín informativo del INE.

canvi, a Espanya del 1999 al 2009 s'ha gairebé duplicat el nombre de famílies monomarentals i monoparentals.²

Estudiar les necessitats i dificultats amb què es troben aquestes famílies emergents fa indispensable tenir en consideració altres elements que van més enllà del repartiment equitatiu de les tasques derivades de la cura, ja que es troben amb altres dificultats afegides que també mereixen estudi, implicació i compromís social.

En tot cas la creença que les responsabilitats i tasques que deriven de l'àmbit de la cura, independentment del tipus de família, «són cosa de dones» és un dels principals obstacles que dificulten l'assoliment d'aquest desenvolupament integral i evidentment, pel que fa al treball, l'accés i promoció del sector femení al mercat de laboral.

Intueixo que l'oposició a aquesta creença, i l'estereotip de rol que se'n deriva, és una de les causes d'aquests canvis en el model familiar. En tot cas el com i amb qui compartim la vida és ara una opció, una autèntica revolució protagonitzada i potenciada per les dones.

Continuem entenent d'on venim per saber cap a on hem d'anar...

Em remeto als inicis de la societat industrial, on la introducció d'horaris a la fàbrica va transformar els temps de treball.

2. Font: «El modelo de familia se reinventa tras la década de las bodas gays y el divorcio exprés». Victoria Luna. 20minutos.es.

A les ciutats es consolida una divisió del treball, condicionada pel sexe i l'estat civil. Les dones participaven menys en activitats remunerades i en aquest mateix grup encara ho feien menys les casades que les solteres o vídues.

El treball de les dones a la fàbrica s'associava amb la degeneració de la família, era percebut com a degradant i contrari a la vocació i paper natural de la dona: la d'esposa i mare.

El treball femení tenia un rang menor ja que es considerava una activitat complementària, un sou addicional en cas que el del pare de família no fos suficient. S'associava el treball femení a pobresa. Aquest paral·lelisme va provocar que s'invisibilitzessin els treballs de les dones i la seva importància en el desenvolupament industrial. Mary Nash, catedràtica d'història contemporània, al seu llibre *Trabajadoras: un siglo de trabajo femenino en Catalunya (1900-2001)*, reconeix i visibilitza la contribució femenina al procés de desenvolupament econòmic al llarg del segle XX.

En tot cas el poc valor atorgat al treball de les dones consolida i estén un model de repartiment de treballs, l'home com a *breadwinner*, guanyador de pa per a la família, i ella dedicada en cos i ànima a la cura dels altres.

Conseqüentment aquesta rígida divisió de rols, encara vigent, provoca que ella no sigui econòmicament autònoma, i en alguns casos, aquesta situació provoca subordinació.

M'agradaria fer notar que aquesta circumscripció de rols no beneficia a ningú, tampoc al sector masculí,

que es perd els moments importants i vitals que aporten tenir cura dels altres. L'esfera domèstica també és la dels afectes i els éssers estimats. Alhora, davant d'una situació d'atur, els homes se senten molt més responsables, fins i tot culpables, de no dur un salari a casa o els resulta molt més difícil adaptar-se a canvis com els que comporta la jubilació. Als homes no se'ls permet un desenvolupament normalitzat de la seva vida emocional i potser aquesta és una de les causes que la mortalitat per suïcidi sigui majoritàriament masculina, triplicant la femenina.

Avui en dia, com hem vist, les dones s'han format i han guanyat quota de representació a l'esfera pública. De manera lògica haurien d'haver reduït la seva presència a l'anomenada esfera domèstica, alhora que ells guanyaven protagonisme a la llar. Però això no ha estat així. Certament no hem estat educats en aquest model i cal fer notar que encara avui si un home realitza una reducció de jornada, una jornada parcial, una excedència o deixa la seva feina remunerada per fer-se càrrec de les tasques domèstiques serà socialment percebut com a «poc home» i podria sentir qualificacions com «mantingut» o «gandul».

El cicle vital afecta de manera ben diferent homes i dones. Carles Sánchez, soci-director d'e-Motiva, explica que al llarg de la vida podem diferenciar cinc etapes que conformen aquest cicle en relació amb el treball:

Etapa 1. Es caracteritza per la incorporació al món laboral en situació de dependència familiar. L'edat orientati-

va de la persona que es troba en aquesta primera fase és abans dels 25/30 anys.

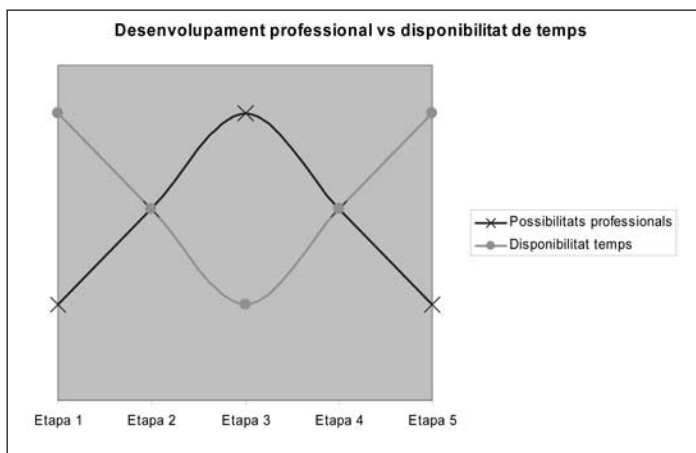
En aquesta etapa la persona s'incorpora al treball però encara viu amb els seus progenitors. En aquesta fase, quan encara s'està estudiant, la feina té la finalitat de guanyar diners per cobrir les despeses personals. Una vegada finalitzats els estudis s'espera del treball aprenentatge i temps lliure, el salari no és encara un aspecte especialment rellevant.

Etapa 2. La segona etapa d'aquest cicle vital s'inicia amb la vida independent, malgrat que encara no hi ha una situació consolidada. La vida encara és el futur.

Etapa 3. La tercera fase es caracteritza per la consolidació del projecte vital. En aquesta etapa es prenen decisions importants que condicionaran la resta de la vida com la decisió d'estabilitzar la vida en parella, comprar una vivenda o tenir fills. En aquesta etapa el salari té un important component motivacional ja que les despeses s'incrementen.

És en aquesta fase, entre els 30/35 i 40/45 anys, quan es produeixen les grans diferències entre dones i homes.

Paradoxalment és la situació de majors avenços i possibilitats de creixement professional però també quan hi ha menys temps disponible, en el cas que s'hagi optat per tenir descendència. Segons l'expert, és en aquesta etapa on es produeixen les principals tensions internes per conciliar i il·lustra aquest fet amb el següent gràfic:



És precisament en aquest moment del cicle vital en el qual moltes dones i pocs homes renuncien, per disposar de més temps, a les possibilitats de desenvolupant professional. Decisió que condicionarà la seva trajectòria futura.

Etapa 4. Arribem a l'edat dels 40/45 als 55 anys. La situació professional està consolidada i no calen esforços extraordinaris. Els fills i filles es troben en l'etapa de l'adolescència i joventut. En aquest període les diferències entre dones i homes, pel que fa a la seva professió, estaran en funció del que s'hagi decidit a la fase anterior.

Etapa 5. És el pas a la jubilació, coincideix amb la independència de la descendència. En aquesta època apareix una nova necessitat: l'atenció a l'ascendència, de la qual també es responsabilitzarà la dona.

Dades actuals

Actualment les dones s'incorporen al mercat laboral i, en general, les tasques domèstiques i de cura continuen formant part de les seves responsabilitats.

El dia a dia d'una dona, mare o no, treballadora s'ha convertit en una cursa a contrarellotge intentant compatibilitzar els temps que requereixen els treballs de fora i dintre de casa. És l'anomenada «doble presència» o «doble llista».

Encara que l'home participa més en les activitats domèstiques del que ho feien els seus pares, aquests no han assumit la responsabilitat del seu 50%. La seva participació és, majoritàriament, la d'«ajudar».

Pel que fa a casa nostra, dades relacionades amb aquest repte són les que presenta l'estudi Temps de les famílies,³ del qual s'extrauen les següents conclusions:

- En general les dones dediquen 23 hores setmanals a les tasques domèstiques mentre que les dels seus companys no arriben a 8 hores.
- Fent un anàlisi qualitatiu de la participació de l'home en les tasques es percep que són aquelles que no requereixen d'una dedicació quotidiana, com les reparacions a casa, fer tràmits administratius o, en menor mesura, anar a comprar; mentre que cuinar, netejar o

3. «Temps de les famílies: anàlisi sociològica dels usos del temps dins de les llars catalanes a partir de les dades del Panel de famílies i Infància». Generalitat de Catalunya. Departament d'acció social i ciutadania.

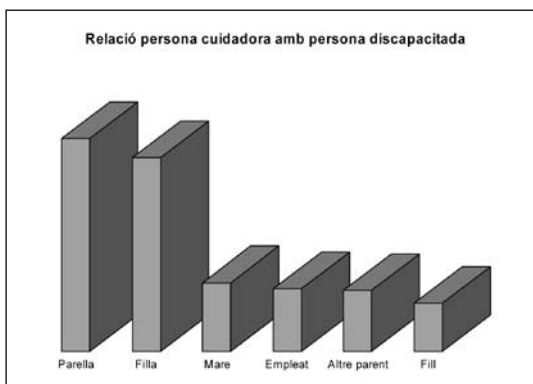
planxar són activitats realitzades principalment per les dones.

- En el cas que hagi descendència, s'observa una correlació entre les hores que treballa la mare fora de casa i les que dedica el pare al treball domèstic. Així a més hores de treball remunerat per part de la mare sembla ser que el pare incrementa la seva dedicació a tasques domèstiques, ara bé mantenint sempre una important distància en comparació amb les que dedica la seva companya.

El fet que la dona inverteixi més hores en tasques domèstiques no és exclusiu d'aquelles que són mares. Quan s'inicia la convivència en parella aquest fenomen també s'observa, encara que té menys impacte en la carrera professional ja que la quantitat de feines a fer és menor i aquestes s'incrementen amb l'augment de persones que conviuen a la llar.

A més al llarg de la vida, els dependents no són només els fills i filles, sinó malalts, pares i mares, entre altres i en aquest últim cas són les filles les que es responsabilitzen de les tasques de cura dels grans. De nou ella assumeix aquest treball. Vegeu el gràfic de la pàgina següent.

Per tant, durant la seva trajectòria vital la dona assumeix el rol de cuidadora de la descendència i, posteriorment, de l'ascendència que juntament amb les tasques domèstiques conformen, per les dones que també treballen fora de casa, la citada «doble llista».



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'INE.

Un cas il·lustratiu

Àngels és una dona de 42 anys, mare de dues nenes. Fins a l'arribada de la seva primera filla compaginava el treball en una organització amb la seva consulta privada com a psicòloga. L'adveniment de la maternitat li va fer plantejar-se algunes coses: «tenia molt clar que no volia que la cura i educació de la nena depengués d'altres». Per tal de poder compaginar feina i cura va reduir la seva dedicació al treball remunerat. Actualment treballa pels matins i les tardes les inverteix en les seves filles. La seva parella la cobreix en allò que ella no arriba:

Si s'ha d'anar al metge, a una jornada de portes obertes... i em coincideix amb l'horari laboral hi va ell, cosa que a mi em suposa anar més tranquil·la... ja que a on jo no arribo hi arriba la meua parella.

En tot cas té l'expectativa de poder invertir més temps a la seva professió quan les seves filles siguin més grans i per tant, la dependència no sigui tan important.

Aquest és el model que impera en moltes de les parelles pares i mares: ella es fa càrrec de les tasques de cura i ell «ajuda i cobreix» quan la dona no hi arriba.

La jornada parcial: una sortida a la «doble llista»

A la Unió Europea més de sis milions de dones entre 25 i 49 anys es veuen obligades a no treballar o fer-ho amb una jornada parcial per poder atendre a les necessitats de la seva família. L'Oficina Internacional del Treball alerta de la importància d'aquest aspecte:

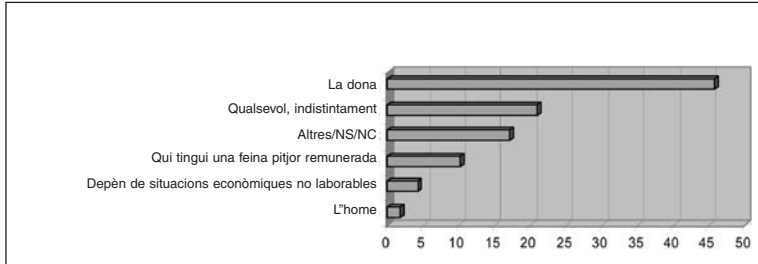
[...] les dones desenvolupen carreres professionals més curtes que els homes de la mateixa edat, ja que elles tendeixen a deixar els seus treballs o a treballar a temps parcial per complir amb les seves responsabilitats familiars i reprendre una ocupació a temps complet ulteriorment. Això condueix a ascensos més lents i menors salaris.⁴

La jornada parcial s'ha convertit, per a moltes dones, en una manera de suportar millor aquesta «doble llista».

4. Font: «Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección». Actualització de 2004. Document de L'Oficina Internacional del Treball, Ginebra.

Segons el baròmetre del CIS del mes de setembre de 2010, la forma de família ideal és aquella en què els dos membres de la parella tenen un treball remunerat, amb semblant dedicació i amb un repartiment equitatiu de les tasques de la llar i, descendència si n'hi ha. Paradoxalment, en aquesta mateixa enquesta prop de la meitat de la mostra considera que són les dones les que han de reduir la seva jornada per cuidar la família, fins i tot molt per sobre de l'opció «qui tingui una feina pitjor remunerada». Vegeu les respostes a la pregunta:

I en cas que un dels dos membres de la parella hagi de treballar menys de manera remunerada per ocupar-se de les tasques de la llar i la cura dels fills/es, qui creu que hauria de ser?



Font: Elaboració pròpia a partir de dades del CIS. Baròmetre de setembre 2010.

No és estrany doncs que, a Espanya, el 80% de les persones que signen aquesta tipologia de contractes siguin dones.

Tant a Europa, com a Espanya i concretament a Catalunya, amb diferents graus, la jornada a temps

parcial és un tret present al llarg de la vida laboral de les dones, mentre que en el cas dels homes és una característica de l'etapa de joventut, quan es troben amb la necessitat de fer compatible feina i estudis.⁵

La jornada parcial: una trampa?

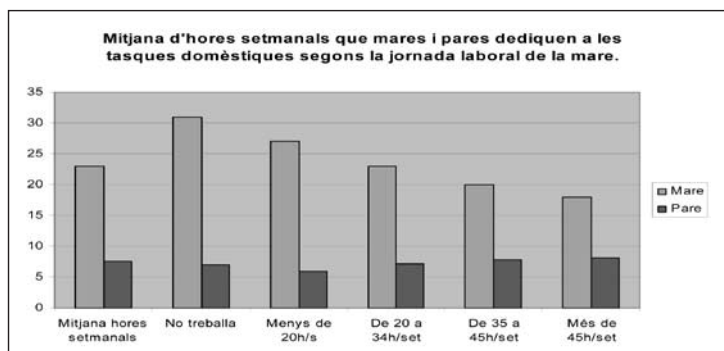
El mateix estudi al qual feia referència⁶ assenyala que hi ha una relació inversa entre les hores que s'inverteixen al treball remunerat i a tasques domèstiques, és a dir a més hores de treball remunerat menys hores de treball domèstic. Certament disposar de més ingressos facilita que aquestes feines es puguin encarregar i pagar a una altra persona, que en la majoria dels casos serà una altra dona (i en massa ocasions sense contracte, ni alta en la seguretat social, ni «papers» i, en molts casos, haurà deixat família al seu país d'origen).

Revisant les dades, quan ens centrem en el cas de dones-mares que no treballen fora de la llar apreciem que dediquen una mitja de 31 hores setmanals a activitats domèstiques, mentre que aquelles que tenen un treball remunerat de 35 hores o més en dediquen al voltant de 20. Per tant 31 hores de treball per a la dona dedicada exclusivament a la llar enfront a un mínim de 55 per

5. Font: «Dones i treball. Publicació estadística del Departament de Treball» *Anuari 2009* Generalitat de Catalunya. Departament de Treball.

6. «Temps de les famílies: anàlisi sociològica dels usos del temps dins de les llars catalanes a partir de les dades del Panel de famílies i Infància». Generalitat de Catalunya. Departament d'acció social i ciutadania.

aquelles que «gaudeixen» d'un treball remunerat. Vegeu el següent gràfic:



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'estudi «Temps de les famílies: anàlisi sociològica dels usos del temps dins de les llars catalanes a partir de les dades del Panel de famílies i Infància». Generalitat de Catalunya. Departament d'acció social i ciutadania.

També observem que la situació que suposa una menor corresponsabilització de la parella és quan aquestes dones tenen una activitat remunerada de menys de 20 hores setmanals, la jornada parcial.

Sobre aquest efecte i altres, Josep Ginesta, director de l'àrea de persones de la UOC (Universitat Oberta de Catalunya), realitza una reflexió sobre els efectes no desitjats que poden tenir mesures com la jornada parcial, tant per les persones com per les organitzacions i els equips de treball que les componen.

L'autor il·lustra la seva constatació amb el cas de Suècia que pateix un important absentisme laboral, especialment de dones de mitjana edat i que, segons argumenta, té la causa en una «conciliació» en solitari i en una

manca de polítiques (públiques i privades), que donin suport i promoció a la corresponsabilitat paternal.

Esgotada físicament i psicològicament apareixen patologies que tenen el seu origen en la «doble llista».⁷

Per altra banda, i com es veurà més endavant, la jornada parcial limita les possibilitats de creixement i promoció professional.

Causes de la manca de corresponsabilitat

Són molts els factors que originen aquesta manca de responsabilitat compartida. Analitzem-los tot seguit:

El més important és de nou l'estereotip de gènere, que situa la dona com a cuidadora i l'home com a proveïdor de les necessitats materials.

L'entorn encara castiga o ridiculitza aquelles persones que no responen al rol de gènere estereotipat i les fa sentir com a diferents, alhora que els provoca, en la majoria de casos, un sentiment de culpabilitat amb el qual es fa difícil conviure.

Es penalitzen aquelles dones que inverteixen gran part del seu temps en l'àmbit professional. Se les culpa de la manca de dedicació i, si hi ha algun problema, s'assenyalarà, directament o indirectament, la seva absència com a causa. Quan els pares i mares ja no es poden valer per si mateixos s'entén que serà la filla la que haurà de cuidar-los i s'exonera d'aquesta responsabilitat els fills.

7. Font: «Gestionar eficazmente conciliación y flexibilidad». Josep Ginesta. *Cinco días* el 26/12/2009

De la mateixa manera es ridiculitza aquell home que decideix reduir la seva jornada per fer-se càrrec de les tasques de la llar i de cura. Compartir amb la seva companya la baixa per naixement d'una criatura o reduir la seva jornada per cuidar el pare o la mare, el converteix en un «rara avis» i, molt probablement, es poden veure afectades de manera negativa les seves possibilitats de promoció professional. No cal dir que per ser una d'aquestes dones o homes, que trenquen amb la norma establerta, calen grans dosis d'autoestima, seguretat i valentia.

La majoria de països de la Unió Europea han establert drets pels homes per tal d'assolir un major equilibri de les responsabilitats familiars, però ara manca que aquests drets també siguin efectius.

Afortunadament aquest no és el cas de Daniel, que no va haver d'enfrontar cap perjudici per reduir la seva jornada però apunta: «la reducció ha estat petita... potser hagués resultat delicat reduir més temps». La seva parella és metgessa i quan va néixer el seu segon fill va ser ell qui es va acollir a una reducció de jornada de poc més d'una hora però que li permetia anar a buscar les criatures a l'escola. La seva decisió es fonamentava en què ell ja tenia un projecte professional estable i ella no gaudia d'aquesta estabilitat.

En tot cas creu que el seu cas és dels més afortunats: en ser ambdós professionals retribuïts com a tals, els permet poder disposar dels serveis d'una tercera persona per a les tasques domèstiques i ell es concentra en la canalla. En les seves paraules:

No alenteixo la meva carrera professional per a realitzar tasques domèstiques, sinó per estar amb els meus fills, suposo que de no ser així sí que resultaria personalment més difícil.

Les organitzacions empresarials, públiques o privades, com a microsocietats generadores de valors, tenen un gran poder d'influència en el canvi d'estereotips de gènere i esdevenen en aquest cas protagonistes imprescindibles en la gestió d'aquest nou paradigma.

Una altra causa, i molt important, és **la manca del valor atorgat a les activitats que tenen com a objectiu tenir cura dels altres.**

A tall d'exemple una interessant publicació de l'any 1962, *Enciclopedia de la mujer*.⁸ A la part de neteja i manteniment de la casa podem llegir:

Realizado por nosotras mismas o mediante el concurso de personas a nuestro servicio, el mantenimiento y limpieza de la casa es un trabajo que no puede omitirse. Es una ocupación constante, continua y reiterada, de la que pocos laureles se obtienen si no es la satisfacción del deber cumplido... el mantenimiento de la casa es un trabajo cuyos frutos no son casi nunca reconocidos, por el hecho de que realizarlos es simplemente cumplir con el deber...

8. *Enciclopedia de la mujer*. Ed. Vergara.

Si en alguns casos sembla que ens hem pogut desempallegar d'herències retrògrades, sembla que en aquest punt no hem evolucionat massa. Les tasques de la llar i cura continuen, en l'àmbit social, estant infravalorades. Així qui voldria compartir la càrrega d'una feina que no té cap reconeixement?

Un clar exemple d'aquest dèficit de valor atorgat és l'important col·lectiu format per dones vídues que al llarg de la seva vida han treballat realitzant la important tasca social d'educació de la descendència, cura d'avis i àvies, entre d'altres, permetent que l'home es pogués concentrar en el treball remunerat. Les conegudes popularment com a «Marujes». Moltes d'aquestes dones, que han estalviat molts diners a l'Estat, i que continuen realitzant una tasca assistencial a les famílies dels seus fills i filles («avies esclaves»), viuen ara al llindar de la pobresa amb una pensió de viduïtat al voltant 400 euros mensuals.

Un cas paradigmàtic és la regulació específica de les treballadores de la llar, especialment discriminatòria. Aquesta situa també en una important manca de protecció social les persones que realitzen aquest tipus d'activitat, un 92% dones.

Tots dos exemples són clars indicadors del poc valor que s'atorga a aquestes tasques.

A més vivim en una societat que no reconeix la importància del component afectiu i educacional, sense consciència que la generació d'ahir s'ha de cuidar i la de demà, a més, s'ha d'educar. Entre el col·lectiu de mestres i especialistes en educació infantil hi ha consens al consi-

derar que, en general, pares i mares dediquen poc temps als seus fills/es i que aquesta és una important causa de problemes en el menors.

En paraules d'una professional de l'educació infantil «la majoria dels nens i nenes d'avui en dia tenen les seves necessitats materials cobertes però sofreixen manques en el vessant afectiu i emocional».

Les activitats extraescolars s'han convertit, en molts casos en un «aparca-nens». Quan creixen, els petits esdevenen «nens-clau»: aquells i aquelles que al sortir de l'escola van directament a casa, amb la clau penjada al coll, on no troben a ningú.

En aquest sentit transcric un text de Nuria Varela que jo no podria explicar millor: «Les persones tenim necessitats objectives i subjectives... demandem necessitats materials però també afectives i de relacions. A bona part de les activitats que es realitzen a la llar resulta impossible separar la relació personal de l'activitat, pel component afectiu que impliquen... Aquestes activitats no tenen substitut de mercat... El temps que es dedica als nens i nenes, als homes i dones des de la llar és determinant per al seu creixement i desenvolupament com a éssers socials, amb capacitat de relació, amb seguretats afectives... totes aquelles característiques que ens converteixen en persones».⁹

En la mateixa línia, **tampoc aquelles activitats que tenen com a objectiu el creixement personal estan dotades de valor.**

9. Font: *Feminismo para principiantes*, pàg. 211. Nuria Varela. Ed Ediciones B.

Desenvolupar-se personalment és comprometre's. Suposa convertir-se en agent actiu del propi creixement. Una societat que potencia el desenvolupament personal disposa de persones que impregnen les organitzacions en les quals treballen de valors, avui tant importants, com la diversitat, la responsabilitat i l'ètica, entre d'altres.

Cal fer una intensa reflexió de com hem arribat a la situació actual de crisi econòmica, quins valors ens han portat fins aquí. No cal doncs un canvi?

Però per dedicar-nos a nosaltres i als altres, per a compartir tasques necessitem temps, un bé escàs agreujat per la **influència que té la cultura del temps i el valor de presencialitat a les empreses.**

A països més evolucionats que nosaltres en l'ús d'aquest escàs recurs, una persona que roman al seu lloc de treball molt més temps després el seu horari, segurament fa plantejar si té algun problema que li dificulta realitzar les seves funcions en el temps establert. A les nostres empreses, una persona que compleix el seu horari és una persona poc disponible i poc treballadora.

Segons Ignacio Buqueras, president de l'Asociación Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles (ARHOE):

Els nostres horaris de treball... són uns horaris masculistes, heretats d'una època en què existia un clar repartiment de papers... i que no tenen en compte la massiva incorporació de la dona en l'àmbit laboral... Es tracta d'un patró implantat per homes que no

tenien res a fer després de treballar. Avui no podem regir-nos per un patró tant obsolet.

Així les carreres professionals estan dissenyades obviant el mencionat cicle vital. La qual cosa respon a un model arcaic que sobreentén aquest repartiment de rols condicionats al gènere o simplement ignora la presència femenina en aquestes trajectòries professionals.

Per últim, **en el context organitzacional la igualtat d'oportunitats**, encara en molts casos, **és quelcom marginal** que treballa aïlladament el departament de Recursos Humans. Encara **no ocupa un lloc a l'agenda de la gerència ni forma part dels objectius estratègics**, provocant que la direcció no hi estigui involucrada i que no es treballi de manera transversal.

No cal dir que ambdós són requisits per integrar la igualtat d'oportunitats com a valor.

Accions a emprendre

Així doncs no resulta especialment difícil visualitzar accions que esdevenen imprescindibles per tal de fer realitat un model de corresponsabilitat. En aquest cas classificades pels diferents nivells dels qual cal implicació.

A nivell de polítiques públiques i d'intervenció social.

Dotar d'infraestructures que permetin les persones acomplir amb les seves responsabilitats vers les persones amb dependència, em refereixo a centres assistenci-

als per avis i àvies, com centres de dia, o escoles bressol, en el cas d'infants.

Fer visibles referents socials de noves masculinitats, com apunta la Asociación de Hombres por la Igualdad de Género (AHIGE),¹⁰ **les polítiques i accions d'igualtat dirigides exclusivament a homes**, potencien el canvi cap al nou paradigma de corresponsabilitat. El projecte Gizonduz, implementat per Emakunde (Institut de la Dona del País Vasc), és un exemple de programa que té com a objectiu promoure la conscienciació, participació i implicació dels homes a favor de la igualtat.¹¹

A nivell de canvis culturals

L'educació esdevé una eina imprescindible i s'ha de portar a terme en diversos fronts: a les pròpies parelles, les llars, les escoles i, evidentment, les organitzacions empresarials.

A les pròpies parelles: en molts casos les dones viuen com una delegació als seus companys el fet que ells realitzin funcions domèstiques i mantenen l'autoritat i responsabilitat sobre tot el que deriva d'aquesta esfera. De la mateixa manera la retribució de la dona és moltes vegades quelcom complementari al que guanya el seu company, i ell manté la responsabilitat de portar un «sa-

10. <http://www.ahige.org>

11. http://www.berdingune.euskadi.net/u89-congizon/es/contenidos/informacion/quees/es_gizonduz/quees.html

lari digne» a casa. El rol que mantenim uns i altres no potencia el canvi de paradigma.

En el cas que hagi fills i/o filles, homes i dones —que no hem estat educats en el model de la coresponsabilitat— reproduïm, encara que de manera menys peremptòria, la clàssica assignació de rols.

A les escoles: educant en la diversitat. Actualment aquest terme s'associa a situacions excepcionals, especialment de dèficit, com per exemple les minusvalies o col·lectius amb risc d'exclusió. Cal entendre la diversitat des d'un marc més ampli, com el reconeixement i respecte a l'altra persona. Ara bé, educar en la diversitat també suposa canviar idees preconcebudes de les persones que formen part de la comunitat educativa així com millorar el material docent que reforça l'estereotip del rol de la dona. Com a exemple, una fitxa treballada a tercer de primària a una escola pública, laica i progressista:



Observeu les indumentàries: la mare amb davantal, preparada per a entrar a la cuina? El pare amb camisa i corbata, suposo que marxa a treballar.

Sense oblidar l'assignatura pendent de la visibilització de les dones, sobretot en matèries relacionades amb la ciència i la tecnologia i que té una clara relació amb les baixes quotes femenines en carreres tecnològiques.

A nivell organitzacional/empresarial.

L'eurodiputada portuguesa Edite Estrella argumenta en aquest sentit:

[...] als països nòrdics, un pare que no compleix la baixa paternal i que no està a casa és considerat un mal pare. Al sud, un home que agafa la baixa paternal és considerat un mal treballador». ¹²

Ginesta, director de l'àrea de persones de la UOC, al qual ja he referenciat anteriorment, **proposa una presa de consciència a les empreses respecte a aquest equilibri entre vida personal i professional.** ¹³ Aconsella aprendre dels països amb polítiques més avançades però no replicar els seus errors.

Em va semblar important demanar al Sr. Buqueras la seva opinió respecte a quin model, el nòrdic (permisos

12. Font: «Ampliar el permís de maternitat a Europa». Sergi Barrera. Treball i economia en femení. Dossier Associació de dones periodistes.

13. Font: «Gestionar eficazmente conciliación y flexibilidad», Josep Ginesta, en *Cinco días* el 26/12/2009.

de maternitat de dos o tres anys) o el francès (horaris flexibles i jornades reduïdes), ha de facilitar l'assoliment d'aquest repte. En l'opinió de l'expert:

Qualsevol d'ells és millor que l'espanyol. Personalment prefereixo el model francès al nòrdic, perquè a les mares els costa reintegrar-se al treball després d'una absència tant perllongada. A més, el primer em sembla més fàcil d'assolir, ja que cal ser realistes: Espanya està a la cua europea en mesures de protecció familiar i els països nòrdics es troben a l'altre extrem.

Es fa necessari avançar cap a una cultura organitzacional igualitària. Impartir accions formatives que convidin a reflexionar sobre el perquè i les conseqüències de la discriminació així com els beneficis d'incorporar l'efectiva igualtat, pot ser una bona manera.

També calen canvis en la manera de fer ús del temps, creant una cultura de corresponsabilitat. La introducció d'accions concretes, com dissenyar jornades adaptades a les necessitats del personal, millorar la gestió de les activitats quotidianes de les nostres organitzacions (no convocar reunions més enllà de les 18h, que aquestes s'iniciïn puntualment i preparades), potenciar les baixes per paternitat, són alguns exemples.

Ara bé, paral·lelament **cal dissenyar i introduir noves maneres objectives de mesurar el rendiment i la productivitat i crear carreres professionals que s'adaptin al cicle vital de les persones** i que actualment eludeixen aquesta realitat.

I tot això no serà possible si no es té **el recolzament i la clara convicció de l'alta direcció.**

L'equilibri entre la professió, allò familiar i l'àmbit personal suposa incorporar canvis, per a homes i dones, amb el clar convenciment que aquests suposen una oportunitat de desenvolupament per a tothom.

Potenciar la corresponsabilitat és una qüestió social.

Resum

Causes que dificulten fer realitat el paradigma de la corresponsabilitat:

- L'estereotip de gènere.
- La manca del valor atorgat a les activitats que tenen com a objectiu tenir cura dels altres així com les que tenen com a objectiu el creixement i desenvolupament personal.
- La influència que té la cultura del temps i el valor presencial a les empreses.
- El fet que les carreres professionals estiguin dissenyades obviant la influència del cicle vital.
- La manca de compromís de la direcció empresarial de moltes organitzacions, que provoca que la igualtat d'oportunitats no es treballi d'una manera transversal.

Accions a emprendre per a potenciar la incorporació del paradigma de la corresponsabilitat:

A nivell de polítiques públiques i d'intervenció social.

- Dotar d'infraestructures que permetin les persones acomplir amb les seves responsabilitats socials.
- Fer visibles referents socials de noves masculinitats.

A nivell de canvis culturals.

L'educació des de l'àmbit de la llar, les escoles i les organitzacions

A nivell organitzacional/empresarial.

- Una presa de consciència a les empreses respecte a aquest equilibri entre vida personal i professional.
- Avançar cap a una cultura organitzacional igualitària.
- Introduir canvis en la manera de fer ús del temps, creant una cultura de corresponsabilitat.
- Dissenyar i introduir noves maneres de mesurar objectivament el rendiment i la productivitat.
- Crear carreres professionals adaptades al cicle vital de les persones.

V. SOLUCIONAR «ELS PROBLEMES» VINCULATS A L'ARRIBADA DE LA DESCENDÈNCIA

A todas las mamás: no hay que fregarse la vida,
plancharse las inquietudes, ni freírse la personalidad ¿saben?

Mafalda, personatge de còmic. QUINO

La maternitat és un moment vital al qual he fet una clara referència en els anteriors reptes ja que determina la trajectòria laboral de les dones. No voldria per tant reiterar-me en el meu argumentari, però sí ampliar-lo.

Dades

Ja hem vist que la presència de mares de família al mercat laboral està fortament condicionada per les fases de la vida familiar. La fase inicial d'aquest cicle, on les dificultats per equilibrar la criança dels petits i petites amb la professió són majors, provoca una retirada del sector femení. Davant la dificultat per harmonitzar-ho elles renuncien al treball remunerat.

Inicialment sembla que aquesta «retirada» és temporal, però passa factura. La reincorporació, en iguals condicions d'abans d'esdevenir mare, és més difícil.

En molts casos aquestes incorporacions es fan amb jornades inferiors a les 40 hores setmanals, cosa que,

com veurem, hipoteca la promoció i el desenvolupament professional.

A Europa les dones amb infants a càrrec treballen menys que les que no tenen descendència. Contràriament, els homes amb infants a càrrec treballen més que aquells que no els tenen.¹ La situació professional dels homes no està condicionada per la presència de fills o filles, o per l'edat d'aquests. Les següents estadístiques avalen aquesta realitat:

La taxa d'ocupació femenina amb fills dependents és del 62%, la masculina del 91%.²

El 54% de dones europees en llocs de direcció no tenen fills, essent el 29% en el cas dels homes.³

A Espanya quan el PSOE guanya les eleccions el 2004 inicia la seva legislatura amb un govern paritari, però cinc de les vuit ministres no tenen família i les altres tres són mares d'un únic fill o filla, mentre que els ministres tenen una mitjana de tres fills o filles.⁴

A la tercera enquesta realitzada per Adecco a 350 dones directives, només el 51,9% de la mostra són mares, que suposa una mitjana de 0,54 fills per dona. La mitjana de fills o filles per dona espanyola és d'1,39.⁵ En el cas de Catalunya, amb dades de 2008, la mitjana de fills es situa

1. Font: Informe de la comisión al consejo, al parlamento europeo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. Bruselas 18/12/2009

2. Font: «Más formación=Más desigualdad» M.Ceberio Belaza/C.Morán. 23/02/2010 a El País.com.

3. Font: «A Wake-Up call for Female Leadership in Europe». McKinsey & Co.

4. *Tiempo al Tiempo*, Ignacio Buqueras y Bach. Ed.Planeta prácticos.

5. Font: III encuesta Adecco a mujeres directives.

en 1,51. Val a dir que aquestes dades milloren gràcies la immigració que ha fet incrementar la taxa de natalitat de 1,39 a 1,51 fills per dona en els últims sis anys.⁶

Totes aquestes dades resulten coherents amb l'estudi portat a terme pel CSIC,⁷ en el qual es conclou que el 75% de les dones ha tingut problemes laborals a causa de la seva maternitat. Aquesta investigació mostra l'augment del nivell educatiu de les dones i l'accés al mercat de treball, però aquesta conquesta no ha estat gratuïta i les ha portat a posposar events importants de la seva vida: com l'inici de la vida en parella o l'arribada de la descendència.

Quan es relaciona el nivell d'estudis amb l'edat de l'arribada del primer fill o filla es conclou que a major nivell educatiu major és l'edat en què s'esdevé mare: set anys de diferència entre aquelles que han finalitzat estudis elementals i les que tenen estudis superiors. A la nostra comunitat autònoma l'edat mitjana de les mares en el moment de néixer el seu primer fill, és gairebé els 31 anys.

Conseqüències no desitjades a l'arribada de la descendència («un pa sota el braç»?)

La maternitat té una clara relació amb la **bretxa salarial**.

Una investigació del IE Business School sobre la vida laboral durant 26 anys de 22.000 treballadores espanyoles conclou:

6. Font: INE.

7. Font: «Fecundidad y trayectoria laboral de las mujeres en España». Delgado, Margarita; i altres. Instituto de la mujer 2009.

Per a aquelles que decideixen esdevenir mares, el seu salari és almenys un 24% inferior al del seus homòlegs homes que son pares, és a dir, la diferència s'amplia després de tenir fills. Per contra s'atenua quan es relaciona homes i dones sense fills...⁸

Respecte a la promoció, les mares treballadores també tenen **més difícil l'ascens...**

La bretxa retributiva entre homes i dones creix bastant ràpidament a partir dels 29 anys d'edat... La dona empenya la seva carrera abans dels 30 i, després, amb la maternitat, es despengen del mercat laboral.⁹

Es veuen obligades a escollir entre tenir descendència o desenvolupar-se professionalment.

També hi ha importants conseqüències socials...

Una, sens dubte, és el **baix creixement demogràfic**. Segons nota de premsa de l'INE si les tendències demogràfiques es mantenen el creixement natural de la població es faria negatiu des del 2020 i la població major de 64 anys es duplicaria en 40 anys, passant a representar el 30% de la població total.

8. Font: «Discriminada por mujer y (más aún) por madre». Carmen Sánchez Silva. El Pais.com

9. Font: «Discriminada por mujer y (más aún) por madre». Carmen Sánchez Silva. Citant a Mònica de Oriol. El Pais.com.

I com alerta la mateixa nota aquesta **manca de reemplaçament generacional** suposa greus problemes com el manteniment del sistema de pensions, la reducció del potencial de creixement demogràfic, en resum, una **seriosa amenaça a l'estat del benestar**.

Als nombrosos debats i articles que s'han generat als mitjans de comunicació sobre la proposta d'allargar l'edat de jubilació als 67 anys, pocs tertulians i tertulianes parlen de la relació entre els problemes laborals amb què es troba la dona quan esdevé mare i aquest creixement demogràfic negatiu. Gosta Esping Andersen, sociòleg i expert en estat del benestar, és un d'aquests casos. Argumenta:

El risc financer té a veure amb una equació simple: la relació entre ingressos i despeses. Amb més cotitzants tens més ingressos: per aquesta raó s'ha de posar èmfasi en l'ocupació. Una de les raons que expliquen els problemes a Espanya és el baix nivell d'ocupació, sobretot de les dones. Llavors, qualsevol política que ajudi a que la dona maximitzi la seva vida laboral és bàsic per a les pensions... Només es discuteix una variant, els immigrants. I el seu efecte no deixa de ser limitat si es compara amb el que suposaria assolir taxes d'activitat de la dona equivalents a les escandinaves. ¡Això només asseguraria el balanç dels comptes almenys fins al 2040!¹⁰

10. Font: «La reforma de las pensiones debería empezar con guarderías». Entrevista a Gosta Esping Andersen. Pere Rusiñol Publico.es. 22/2/2010. <http://www.publico.es/dinero/296733/reforma/pensiones/debe/empezar/guarderias>

D'aquesta mateixa opinió són els secretaris generals de UGT i CCOO, aquest últim afirmava en una jornada parlamentària que «incrementar un punt la taxa d'activitat femenina a l'any seria més important que qualsevol retard en l'edat de jubilació».¹¹

Per tant:

Les polítiques de reconciliació de la vida laboral i familiar també són importants per a donar resposta al desafiament demogràfic. Els estats membres amb majors índexs de natalitat són els que han fet més per augmentar l'equilibri entre la vida laboral i familiar dels pares i mares, alhora aquests són els que tenen una taxa més elevada d'ocupació femenina.¹²

Les causes

L'arribada de la descendència **suposa baixes maternals, que, en la majoria dels casos, les fa íntegrament la mare** de la criatura malgrat que es puguin compartir amb el pare.

La maternitat no finalitza amb el permís retribuït de baixa. A les llars augmenten de manera considerable les obligacions domèstiques i les derivades de l'educació dels nens i nenes. De nou apareix **la manca de responsa-**

11. Font: «Más formación=Más desigualdad» M.Ceberio Belaza i C. Moran. 23/2/2010. El País.com.

12. Font: Comunicación de la comisión al consejo, al Parlamento Europeo, al Comité económico y social europeo y al Comité de las regiones. Comisión de las comunidades europeas. Bruselas 27/2/2009.

bilitat compartida com un gran repte que condiciona la solució als problemes actuals de les mares.

L'estereotip «d'una bona mare» o «madre no hay más que una». Culturalment l'amor maternal es caracteritza per la ignorància de les pròpies necessitats i una obligada actitud altruista. A les mares se'ls exigeixen grans renúncies. Se les sobre-responsabilitza (molt més que als pares) dels problemes de les criatures quan aquests tenen el seu origen en una manca d'atenció. Moltes arrossequen, junt amb els seus ordinadors portàtils, grans dosis de sentiments de culpabilitat.

Accions a emprendre per a minimitzar els problemes vinculats a la maternitat

Mesures com el permís de paternitat haurien d'estimular els homes a compartir, de forma equitativa amb les seves companyes, les responsabilitats de cura.

A casa nostra, molts pares desconeixen que tenen la possibilitat de compartir una baixa al néixer o adoptar una criatura i sembla impensable reduir la jornada de treball per portar a terme tasques de cura.

L'obligatorietat de realitzar el permís retribuït seria, en la meva opinió, una política que potenciarà la coresponsabilitat, com a mínim en el moment inicial.

La PPIINA, Plataforma por Permisos Iguales e Intransferibles de Nacimiento y Adopción,¹³ considera necessària una reforma legislativa que:

13. igualeseintransferibles.blogspot.com.

- estableixi que els permisos per naixement i/o adopció s'han de concedir a cada progenitor/a de tal manera que siguin intransferibles, d'igual durada, amb la mateixa part obligatòria i pagats al 100%,
- especifiqui les mesures transitòries necessàries per a augmentar progressivament el permís dels pares (o de l'altre progenitor), fins a arribar en un termini raonable a la igualtat. Començant per establir les sis setmanes obligatòries per als pares que és la part obligatòria que ja tenen les mares.

Igualar la dedicació al temps de treball remunerat i reproductiu esdevé, una vegada finalitzat el permís retributiu, imprescindible perquè l'esdeveniment de la maternitat no suposi una renúncia o limitació al ple exercici de la faceta professional.

Altres països, com Noruega, han realitzat campanyes al mitjans de comunicació per conscienciar els pares de la importància d'implicar-se en l'atenció als seus fills i filles.

I com s'apuntava, la dedicació que necessita un fill o filla no finalitza amb el permís per maternitat/paternitat, sinó que augmenta. **En aquest sentit apliquen totes les propostes apuntades al capítol anterior.**

Pèrdua de talent necessari, ara més que mai. Creixement demogràfic negatiu que genera la necessitat d'allargar l'edat de jubilació... Sembla ser que «els problemes» vinculats a l'arribada de la descendència no és una cosa de dones, sinó social.

Resum

Factors que generen problemes vinculats a l'arribada de la descendència:

- L'estereotip de què correspon fer a un home i a una dona en el si de la família.
- Les baixes maternals, que en la majoria dels casos les fa íntegrament la mare.
- La manca de responsabilitat compartida.

Solucions que minimitzarien els problemes vinculats a la maternitat i paternitat:

- Potenciar el permís de paternitat per a compartir, de forma equitativa les responsabilitats de cura. Minimitzant la força de l'estereotip de rol d'un pare i una mare.
- Igualar la dedicació al temps de treball remunerat i de cura.



VI. EXTINGIR LA BRETXA SALARIAL

Les dones no som homes low-cost
NEUS ARQUÉS. Empresària i escriptora

Al llarg de l'elaboració d'aquest llibre he comptat amb les aportacions de les opinions de persones referents en l'àmbit de la igualtat d'oportunitats o dels recursos humans. Una de les persones ha estat Myrtha Casanova, fundadora de l'Institut Europeu per a la Gestió de la Diversitat. L'IEGD treballa per a la inclusió de totes les diversitats de les persones amb el clar convenciment que aquesta genera innovació, desenvolupament i qualitat de vida, contribuint a un creixement sostenible.

Preguntada la Sra. Casanova respecte de la bretxa salarial per gènere, m'explica:

Para mi la brecha salarial va más allá que la brecha condicionada al género. El sistema ha tocado fondo y no se puede confundir ganar con usura. El salario debería ser el reparto de beneficios empresariales acorde con las responsabilidades que se le atorgan a cada una de las personas que trabajan en la organización... como menciona B. Obama, me parece totalmente inaceptable que una persona en un puesto directivo

perciba un salario 270 veces mayor que un empleado de la base, deberíamos tomar como ejemplo otros modelos como el del Grupo Mondragón donde el abanico salarial no llega a los dos dígitos.

No li manca raó. Si hem arribat al moment actual de crisi econòmica ha estat pel que alguns i algunes anomenen la bretxa ètica del capitalisme, i per tant la bretxa salarial de gènere no és més que una forma més d'aquestes desigualtats.

En tot cas, quan cerquem dades respecte els salaris que perceben dones i homes trobem importants diferències, independentment del lloc de treball ocupat. En general, les dones reben una menor remuneració que els homes, malgrat que cal fer les següents precisions:

- Entre les persones treballadores joves hi ha major igualtat salarial.
- La diferència es fa evident entre els 30 i 40 anys. Segurament coincidint amb l'augment de la càrrega de dependents i les jornades parcials com a solució per a fer front a la doble responsabilitat.
- Paradoxalment és en els llocs que requereixen més qualificació on aquesta discriminació es fa més evident.

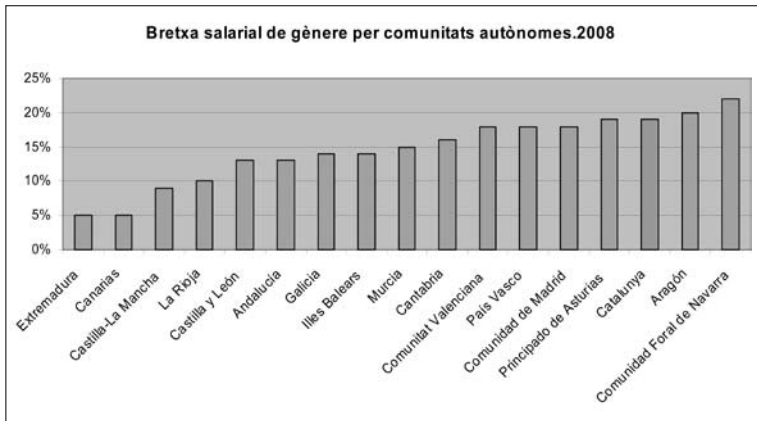
Dades per comprendre

A Europa les dones guanyen al voltant d'un 18% menys que els homes, cosa que suposa que ella ha de treballar

52 dies més que ell per a percebre el mateix salari. Per aquesta raó el 22 de febrer és el dia europeu de la igualtat salarial.

Aquestes diferències tenen un impacte en els ingressos percebuts al llarg de la vida activa i en les pensions, així les dones disposen d'una renda més baixa, derivant-se un major risc de pobresa.

A Espanya aquesta diferència mitjana era, el 2008, d'un 16% i a Catalunya del 19%. Per comunitats autònomes veieu el següent gràfic:



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de: «La brecha salarial de género en la encuesta de estructura salarial 2008: descenso y cambio de tendencias» Colección economía mujer empresa. Ministerio de igualdad.

Segons dades d'un estudi realitzat per ICESA i Esade,¹ basat en dades salarials de l'últim quadrimestre del 2009, quan ens centrem en els llocs de direcció s'obser-

1. Font: «Retribución y cuota de presencia de la mujer directiva en España 2010». ICESA-Esade.

ven importants diferències entre departaments. La bretxa més important es troba als departaments de Recursos Humans, on la diferència es situa en un 23,5%. Alhora aquests departaments són els que compten amb una major presència femenina.

Per contra la menor diferència salarial es troba en les direccions comercials (3,6%). Tal com argumenten els autors i autores del treball, en aquest àrea els complements vinculats a resultats tenen un gran protagonisme, i per tant, quan hi ha resultats objectius resulta molt difícil retribuir de manera diferent a uns i altres.

Factors que originen la bretxa salarial

Hem pogut apreciar que són majoritàriament elles les que abandonen la professió, temporalment o definitivament, redueixen la seva jornada, i bàsicament el motiu és la cura d'altres.

En definitiva, menys temps de treball, menys hores treballades, menys possibilitats de promoció, per tant menys salari. Així, si ells ocupen llocs, amb jornades completes, amb major responsabilitat, es podria considerar normal que les diferències salarials es produïssin a favor del sector masculí.

Per tant la temporalitat, la jornada parcial i la dificultat per a la promoció, podrien argumentar-se com causes de la bretxa.

Però quan analitzem les dades ens adonem que les **diferències salarials estan condicionades**, no només per aspectes com els mencionats, **també per la variable sexe**.

A igualtat de condicions, el salari femení és menor que el que perceben els seus companys homes. Tot fa apuntar a un fenomen de discriminació i treballs que requereixen la mateixa preparació tendeixen a estar infravalorats si les persones que els realitzen són majoritàriament dones.

Parem atenció a la següent taula extreta de l'Idescat:

**Salari brut anual i guany per hora, per sexe i tipus d'ocupació
Catalunya 2007 / Euros**

	Valor			Variació (%)		
	Homes	Dones	Total	Homes	Dones	Total
Salari brut anual						
Total	25.109,98	18.136,60	21.998,10	3,4	5,6	3,7
Directius administració i empreses	65.719,09	41.169,49*	58.106,20	-8,8	7,4	-7,3
Tècnics i professionals científics, intel·lectuals	35.827,10	28.027,70	31.803,79	4,7	8,8	8,3
Tècnics i professionals de suport	31.323,90	22.902,01	27.362,00	4,7	4,1	3,6
Empleats administratius	24.145,78	16.757,56	18.994,47	4,3	6,8	5,0
Treballadors del sector serveis	16.733,58	13.397,94	14.367,52	9,4	11,4	9,9
Treballadors qualificats del sector agrari i pesca
Treballadors de manufactures, construcció i mineria	22.282,98	15.923,21*	21.700,52	6,0	8,8	6,8
Operadors d'instal·lacions i maquinària	22.251,98	16.222,92	20.912,90	1,7	3,3	1,0
Treballadors no qualificats	16.422,37	11.628,81	14.393,33	6,5	7,2	6,4
Guany per hora de treball						
Total	14,73	11,48	13,34	2,1	3,0	2,1
Directius administració i empreses	38,25	24,16*	33,91	-7,6	8,6	-6,1
Tècnics i professionals científics, intel·lectuals	21,85	18,16	20,00	-2,7	-0,1	-0,3
Tècnics i professionals de suport	18,44	13,92	16,35	4,9	2,9	3,2
Empleats administratius	14,29	10,62	11,78	2,7	7,9	5,3
Treballadors del sector serveis	10,00	8,59	9,02	2,0	7,1	4,8
Treballadors qualificats del sector agrari i pesca
Treballadors de manufactures, construcció i mineria	12,87	9,90*	12,62	5,8	10,6	6,8
Operadors d'instal·lacions i maquinària	13,01	9,43	12,21	2,0	2,6	1,0
Treballadors no qualificats	9,52	7,85	8,87	5,5	2,2	4,1

.. Dades no significatives per al càlcul (mostra associada inferior a les 100 unitats).

* Dades poc significatives per al càlcul (mostra associada entre 100 i 500 unitats).

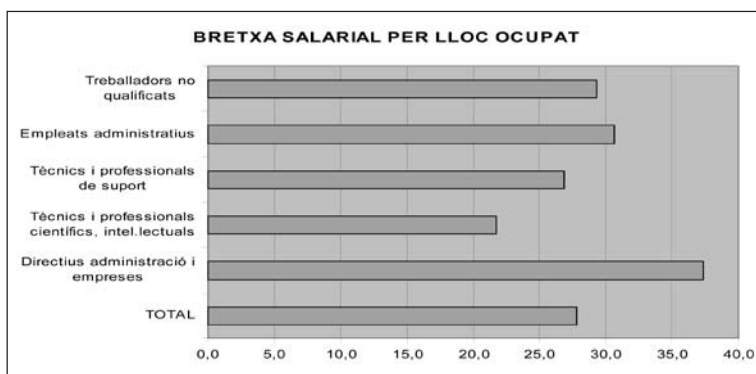
Font: Idescat, a partir de dades de l'INE.

<www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=5810> - Institut d'Estadística de Catalunya

En general les dones perceben un salari inferior al dels seus col·legues.

En llocs de direcció és on les diferències són majors. El 2007, una directiva guanyava aproximadament un 63% del que percebia el seu company. Sense obviar l'asterisc de la taula que també aporta valuosa informació: «dades no significatives per al càlcul (mostra associada inferior a les 100 unitats)».

Per tal de facilitar l'anàlisi s'adjunta, a partir de les dades de la taula, el següent gràfic:



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Idescat.

La formació es descarta com a causa de les diferències salarials, més aviat el contrari. En el cas de llocs de direcció les dones tenen major nivell d'estudis finalitzats. És molt probable que la bretxa respongui tant a una discriminació derivada de la creença que la dona està menys dotada per a ocupar llocs en la direcció, com a la diferent manera que tenen homes i dones de negociar la seva retribució.

En la opinió de Joan Carles Riba, soci i director general d'Agrupació Asesores, consultoria especialitzada en la cerca de directius i directives:

Els homes paren més atenció i negocien amb més força els aspectes retributius. Elles paren més atenció a aspectes més qualitius del lloc... també estan disposades a «perdre» salari a canvi de no haver de viatjar tant o un horari més racional.

Accions a emprendre

Deixar de feminitzar la temporalitat i els contractes a temps parcial

Resulta altament recomanable **una revisió i anàlisi dels criteris retributius** per, posteriorment, **dissenyar polítiques retributives clares i transparents que vinculin la retribució a resultats objectivables**. En la opinió d'experts la configuració del salari per complements, per disponibilitat, antiguitat, etc, és quelcom que dificulta la visibilització d'aquesta discriminació.

Per altra banda es fa de tot necessari **que les taules de negociació siguin paritàries**. No dubto de la bona voluntat i del treball que les persones representants dels treballadors i treballadores realitzen en aquest sentit, però no podem obviar que aquests són, majoritàriament, homes. Cal actuar preventivament per tal de garantir els drets de totes les persones treballadores, evitant que la igualtat de salaris es converteixi en

una «moneda de canvi» durant les negociacions col·lectives.

Cal també que les mateixes dones facin respectar el seu treball, que aprenguin a demanar i negociar aspectes retributius amb la mateixa força i seguretat que ho fan els seus companys.

I de nou, **treballar per a l'extinció de l'estereotip de gènere** que suposa les dones com a persones menys capacitades per a ocupar llocs de comandament i que, molt probablement, és una de les causes de les diferències salarials en el col·lectiu de direcció. En el pròxim i últim repte trobareu àmpliament desenvolupat aquest aspecte.

Així, la bretxa salarial situa a la dona en un cercle viciós difícil de trencar, que dificulta la incorporació al mercat de treball de manera normalitzada i en igualtat de condicions.

Resum

Factors que influeixen en la bretxa salarial de gènere:

- La feminització de la temporalitat, la jornada parcial i la dificultat per a la promoció.
- Fenomen de discriminació: treballs que requereixen la mateixa preparació tendeixen a estar infravalorats si les persones que els realitzen són majoritàriament dones.
- La diferent manera que tenen homes i dones de negociar la seva retribució.
- L'estereotip de gènere que suposa que les dones estan menys capacitades per a determinats llocs, especialment per a posicions de comandament.

Línees de treball per a l'extinció de la bretxa salarial:

- Deixar de feminitzar la temporalitat i els contractes a temps parcial.
- Revisar i analitzar els criteris retributius per, posteriorment, dissenyar polítiques retributives clares i transparents.
- Vincular la retribució a resultats objectivables.
- Configurar taules de negociació paritàries.
- Cal també que les mateixes dones facin respectar el seu treball.
- Extingir l'estereotip de gènere.



VII. AUGMENTAR LA PRESENCIA DE LA DONA EN ELS LLOCS DE PRESA DE DECISIONS

Quan una dona entra a la política, canvia la dona, però quan moltes dones entren a la política, canvia la política

MICHELLE BACHELET. Expresidenta de Xile

La cita que encapçala aquest cinquè repte es podria generalitzar a qualsevol lloc de presa de decisions ja que com es veurà, cal un mínim de presència femenina en els llocs de direcció per tal que es facin evidents els seus efectes positius.

Dades actuals

A Europa les dones representen només l'11% de càrrecs directius. La disparitat és encara major com més alt és el lloc.

A les principals empreses europees de cotització en borsa només un 3% tenen una dona al front. No hi ha cap governadora en els bancs centrals nacionals.

A Espanya, malgrat que la presència de dones s'ha incrementat de manera important en els últims anys, encara 9 de les 35 empreses que componen l'Ibex-35 no tenen cap dona en el seu Consell d'Administració. Al 2009, 43 dones exercien de conselleres enfront 464 consellers.

Continuant amb el cas espanyol, un estudi comparatiu¹ revela que, el 2010, prop del 70% de les empreses no té cap dona en el seu consell d'administració. Ara bé, aquelles organitzacions obligades a implantar un pla d'igualtat han incrementat la presència femenina en aquesta posició, passant d'un 36% el percentatge d'empreses amb, com a mínim, una dona durant el 2008, a situar-se en gairebé 56% el 2010.

A Catalunya les dones directives representen un 6,8% sobre el total de dones ocupades i els homes gairebé doblen aquesta xifra. Sobre el total de població ocupada en llocs de direcció les dones suposen el 32,8% enfront el 67,2% d'homes.²

Per àrees de responsabilitat, un 9% dels llocs de direcció general estan ocupats per dones, a la direcció financera la xifra s'incrementa al 19% i arriba al 31% en els llocs de direcció dels departaments de recursos humans.

A l'Administració pública, sector que ofereix millors garanties per a equilibrar treball i temps personal, la presència femenina és major, però aquesta participació no es correspon amb l'ocupació de llocs de responsabilitat.

Hi ha un 53% de dones fent la funció de caps de secció, 49% en els llocs de caps de servei i aquest percentatge disminueix fins al 39% en els llocs de subdirec-

1. «Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas. Estudio comparativo 2009/2010». Informa D&B.

2. Font: «Dones i treball». Publicació estadística del Departament de Treball. *Anuari 2009*. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball.

tores generals. En el cas d'alts càrrecs de l'Administració de la Generalitat o càrrecs polítics els percentatges són menors, per exemple el percentatge de secretaries generals ocupades per dones no arriba al 18%.³

Els països nòrdics van ser els primers en introduir sistemes de quotes als partits polítics, suportant, en aquell moment, una dura crítica.

L'any 1978 el govern noruec va emprendre polítiques actives de promoció de la igualtat de gènere, aprovant una llei sobre igualtat de gènere que prohibia la discriminació per raó de sexe en totes les àrees de la societat. Aquesta llei va ser reforçada l'any 2002, incloent totes les persones ocupadores, tant en l'àmbit públic com privat, així com el requeriment de la presentació d'un informe anual sobre la representació de dones i homes en la plantilla i en els llocs de direcció.⁴ Com a resultat, Noruega s'apropa a la paritat amb un 44% de dones en els consells de les principals empreses que cotitzen en borsa.

En el cas d'Espanya la Llei d'Igualtat del 2007 estableix un termini de vuit anys per tal que la presència femenina a les altres jerarquies de les empreses més rellevants sigui entre el 40 i el 60%, actualment encara estem molt lluny d'assolir aquesta fita.

Relacionant aquest cinquè repte amb els tractats anteriorment un estudi de Mckinsey & Co⁵ evidencia

3. Font: «La feminització de l'administració (dels anys vuitanta fins a l'actualitat)». Marta Carrera Bonadona. *Funció Publicació*, nº 54.

4. Font: «Igualdad de género y trabajo decente». Buenas prácticas en el lugar de trabajo. OIT. Oficina para igualdad de género 2005. Pàg. 85.

5. «A Wake-Up call for Female Leadership in Europe». McKinsey & Co.

la correlació positiva entre la major proporció de presència femenina, la proporció d'hores treballades i les possibilitats de la promoció de dones a llocs de presa de decisions. És a dir, a més hores treballades per dones majors són les possibilitats de promoció d'aquestes. Per tant hauríem de començar per facilitar la incorporació femenina al mercat de treball, creant les condicions que ho facin possible.

De nou una evidència de com la jornada parcial esdevé una important dificultat per augmentar la presència femenina en llocs de decisió.

Resultats de tenir dones en lloc de decisió

Les conclusions a les quals arriba la mateixa consultoria,⁶ en què s'analitzen 89 empreses europees, demostra que la presència de dones en els equips de direcció, sempre que suposi al menys un 30% del seu nombre, es relaciona amb **millors resultats financers**. Alhora suggereix «reinventar el model», per tal d'augmentar la participació femenina a les empreses.

Pel que fa a Espanya, les organitzacions empresarials amb presència femenina al seu consell d'administració, tenen **un perfil de risc més baix** que les que són gestionades només per homes.⁷ En tot cas les dades evidencien que la direcció i el lideratge no són atributs masculins.

6. «Women Matter I. Gender diversity, a corporate performance driver». McKinsey & Company. 2007.

7. «Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas. Estudio comparativo 2009/2010». Informa D&B.

Del perquè d'aquests millors resultats, la major presència femenina té com a conseqüència:

- **Una major comprensió del mercat i per tant, creixement de negoci.** Una enquesta realitzada per Saatchi&Saatchi conclouia la pèrdua de 600 milions de lliures esterlines durant el 2007, per a fabricants d'electrònica de consum i els minoristes. La causa? El fet de no saber «connectar» amb el sector femení.⁸

Gemma Cernuda, experta en branding i fundadora de Peix & Co, argumenta en una entrevista en premsa:

Qui compra, en el 80% dels casos, és la dona. I aquest fet ens ha de portar a la conclusió que no és només un target, és el mercat... no és tracta només de temes del consum més bàsic, el del supermercat, sinó de tot tipus de compres: la vivenda, els cotxes, la hipoteca...

Així, les empreses que tenen en compte les dones arriben molt millor al mercat. Tenir dones és rentable.

- **Un major aprofitament i capacitat per atraure el talent:** homes i dones aporten diferents experiències de vida, habilitats i coneixements que potencien la innovació empresarial. Per altra banda, recordem que

8. «Retailers Told, Ignore 'Lady Geeks' At Your Perill!» Saatchi&Saatchi. 10/9/2007.

actualment el 60% de l'alumnat que finalitza estudis universitaris són dones.

Per últim, un monogràfic de la Cambra de Comerç de Barcelona⁹ on s'analitzen, entre d'altres aspectes, les possibles causes de la infrarepresentació de les dones en càrrecs de direcció, quantifica l'impacte que té sobre l'economia catalana la pèrdua de talent femení, suposant un cost de 977 milions d'euros.

Com s'explica «totes aquestes xifres posen de manifest l'enorme malbaratament de recursos que implica formar persones que al llarg de la seva vida laboral no podran desenvolupar tot el seu potencial productiu», i la pèrdua de talent que suposa per el país.

I per què no tenim dones en la direcció?

El filòsof i sociòleg francès, Gilles Lipovetsky assenyala que aquest és un efecte universal i que a mesura que s'ascendeix en l'escala jeràrquica de les organitzacions, siguin públiques o privades, minva la presència femenina.

L'autor troba en **les característiques qualitatives del lloc de treball ocupat per les dones** una possible explicació al fenomen:

...nombrosos estudis posen de manifest que a les executives se les concentrava en els llocs funcionals

9. Monogràfic «L'impacte econòmic de la pèrdua de talent femení». Gabinet d'Estudis Econòmics de la Cambra oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona.

de l'empresa (recursos humans, comunicació, informàtica, planificació, finances), tradicionalment considerats com adequats per a la dona, i amb molta menys freqüència en les funcions operatives (producció i comercial)... la lògica de la segregació resulta manifesta: a les 500 majors empreses d'Estats Units, les directives són deu vegades més nombroses als departaments de recursos humans que a les funcions de producció... Ara bé, l'experiència adquirida en els llocs operatius es considera, generalment, el camí real per a pujar esglaons superiors a la jerarquia; aquí resideix una de les raons determinants del bloqueig de les dones a la piràmide de les empreses.¹⁰

Elles es mantenen en llocs que ofereixen un important recolzament als seus companys homes i que els permet posicionar-los en llocs estratègics.

Seria l'anomenat «sostre de vidre». Aquest terme introduït el 1986 per dos periodistes a través del Wall Street Journal, intenta il·lustrar amb una metàfora el fet que hi ha barreres invisibles, relacionades amb les construccions socials del que es considera femení o masculí, que dificulten les dones accedir a llocs d'alta direcció.

Aquesta representació però sembla que comença a ser substituïda per una nova metàfora: «el laberint». Proposada per les psicòlogues Eagly i Carli al 2007, ve a il·lustrar el fet que les dones ja no tenen denegat l'accés

10. Font: *La tercera mujer*. Pàg. 248. Gilles Lipovetsky. Ed. Anagrama.

a llocs de direcció però que per accedir-hi han de superar un major nombre d'obstacles que els seus companys homes. Així, **les dones es troben davant d'un dur camí, amb múltiples dificultats, on encertar les possibilitats correctes per avançar en la carrera professional resulta especialment problemàtic.**

Un altre factor que de nou apareix és **la gestió del temps de treball** com a element de millora per a assolir la igualtat efectiva. Les característiques del treball professional i de gestió gerencial respon a l'esquema de **llargues jornades laborals i completa disponibilitat.**

La OIT fa constar:

En ocasions es difícil, tant per a homes com per a dones, conciliar les llargues hores de treball que són exigides al personal directiu amb el temps necessari per a atendre les responsabilitats familiars.¹¹

Aquest fet es veu encara més agreujat per la poca racionalització dels horaris de treball en el cas d'Espanya i Catalunya on la cultura de la presència està molt arrelada, el treball per objectius poc assumit i la flexibilitat una competència poc present a la cultura i valors de moltes organitzacions. Per contra, «les relacions de cafeteria i passadís» encara tenen massa influència en una possible promoció.

11. Font: «Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección». Actualització de 2004. Oficina Internacional del Treball, Ginebra.

A més les carreres professionals estan dissenyades obviant que les persones, al llarg de les seves vides, passen per diferents fases, que els dificulta o facilita la disponibilitat de temps.

Però també hi ha altres aspectes que influeixen en la dificultat que tenen elles per a ocupar llocs en els nivells superiors. Les quotes, que tanta controvèrsia han provocat, vindrien a minimitzar l'efecte d'aquests problemes afegits:

L'exclusió de les dones de les xarxes informals

Generalment els grups tendeixen a admetre la inclusió d'altres persones amb característiques semblants a les seves. Per tant la masculinització dels llocs d'influència suposa un obstacle *per se*. Quan s'ha de decidir a qui incloure en un d'aquests llocs normalment es pensa en algú afí, a més dels seus mèrits professionals. Per altre banda, les activitats que creen aquestes xarxes no es porten a terme, en la majoria d'ocasions, en una sala de reunions ni en horari laboral, sinó en llargs dinars, fent una copa després de la jornada, a la tribuna d'un camp de futbol o jugant al golf.

Elles, que no sempre comparteixen el gust per aquestes aficions i que al sortir de la feina inicien la seva «doble jornada», no tenen temps per a invertir en aquestes relacions que els han d'afavorir el seu desenvolupament professional.

Referenciant M^a Jesús Prieto, presidenta de l'Institut de l'Enginyeria d'Espanya, «quan s'ha de designar algú

en el consell d'administració d'una empresa es pensa en una persona de confiança, i l'amic d'un senyor, acostuma a ser, normalment, un altre senyor».¹²

Aquest fenomen ha provocat que, en alguns casos, les dones que accedeixen a llocs de poder hagin de masculinitzar el seu estil de direcció, la qual cosa no els sortirà massa bé. A les dones ens surt millor «fer de dones».

Fa uns dies es va incorporar a un grup del «linkedin», xarxa social a la qual pertanyo, la pregunta: «Què més hem de fer les dones per aspirar a les mateixes posicions que ocupen els homes?...». La qüestió plantejada per una dona, com s'haurà deduït, va generar 25 comentaris, molts d'ells, en la meua opinió, políticament correctes però que no reflecteixen la realitat. Altres, en canvi sí que els considero il·lustratius. Un reflectia aquest fet:

...De les poques «dones en els llocs d'homes» quantes han canviat rols, paradigmes, direcció... i quantes són «homes amb faldilla»?...

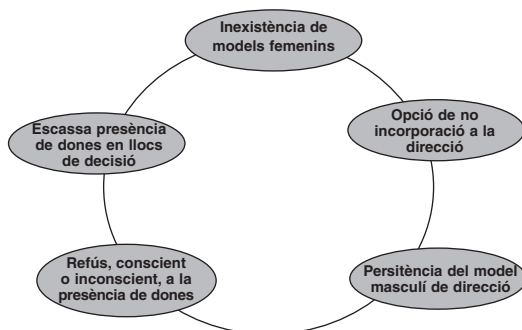
M^a José, membre de la xarxa Agima, que al llarg de la seva trajectòria professional ha dirigit equips de treball també fa referència a aquest fet i m'explica:

He copiat aspectes del lideratge masculí per sobreviure... has d'aprendre a manar com un home, d'altra

12. Font: «Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones», *Política y Sociedad*, 2005, Vol. 42. N.º 2: 163-180.

manera és com si no tinguessis autoritat... el fet de no tenir un model femení a mi m'ha generat inseguretat...

És a dir, **no hi ha models de referència femenins en els llocs de direcció** i aquesta circumstància, com assenyala Joaquina Laffarga, catedràtica del departament de comptabilitat i economia financera de la Universitat de Sevilla, es converteix en un cercle viciós: la manca de presència de dones en llocs de decisió dificulta que hagin més dones. Això provoca un cercle viciós com el següent:



Font: El·laboració a partir de «El gráfico vicioso de la presencia minoritaria femenina en consejos de administración y cúpulas directivas», de l'article «¿Puede la existencia de mujeres en la cúpula de las empresas mejorar su valor?». Joaquina Laffarga. Universidad de Sevilla.

Seguint amb l'anàlisi de causes, i especialment relacionat amb el que acabo d'explicar, de nou **l'esterotip i els prejudicis** fan acte de presència.

S'acostuma a associar allò masculí i femení amb diferents característiques. En general la racionalitat,

l'autoritat, el control i el poder s'acostuma a associar amb allò masculí, mentre que les dones es tendeixen a qualificar com a sensibles, comunicatives, servicials i amb interès per les altres persones. En el context empresarial aquest prejudici encasella la dona en llocs de suport.

Edgar Schein, psicòleg social i professor del MIT (Massachusetts Institute of Technology), argumenta que l'estereotip que relaciona la direcció amb la masculinitat és una de les principals dificultats per a les dones líders i que afecta negativament a aquestes en els processos de selecció i promoció a llocs directius. És el que l'autor anomena «think manager-think male» (pensar en direcció-pensar en masculí). També trobem exemples d'aquest fenomen a la cultura popular. La frase «qui porta els pantalons» ho il·lustra clarament.

La directora general d'una entitat sense ànim de lucre va viure en primera persona aquest fenomen:

Quan vaig accedir a aquest lloc, venia a cobrir el lloc que deixava vacant, amb motiu de la seva jubilació, l'anterior secretari general. Per tant vaig passar a ocupar el lloc de secretària general.

Per a mi va ser una sorpresa el fet que em confonguessin, en diverses ocasions, amb la secretària del meu cap, i és que no era, ni encara és el mateix, un secretari general que una secretària general. Aquest fet va motivar que em canviés la manera d'anomenar el meu càrrec, passant de secretària general a directora general.

Un altre i important obstacle que limita l'accés als llocs de decisió és **la creença dels empleadors que les dones no consagren tota la seva energia i temps al treball**. En l'imaginari de la persona contractant hi ha la creença que si es contracta a una dona estarà menys disponible, mentre que si és un home la seva dedicació al treball serà més alta, ja que les seves responsabilitats, quant a l'aportació de bens materials, són majors.

Una enquesta de l'Institut Català de les Dones revela que els empresaris creuen que «les obligacions familiars limiten el rendiment del col·lectiu femení».

Així, en igualtat de condicions meritocràtiques, un home tindrà més possibilitats d'accedir a un lloc de treball que requereixi gran implicació. A aquelles persones que dubten sobre l'eficàcia i justícia del sistema de quotes, els convido a reflexionar si l'efecte d'aquesta creença no és l'aplicació d'una quota encoberta.

En l'imaginari és més arriscat promocionar una dona ja que en qualsevol moment pot haver de cuidar persones amb dependència.

Motiu d'un altre treball serien les pressions socials a què es veuen sotmeses aquelles que han decidit lliurement no tenir descendència.

Per últim, sobre si **són diferents les motivacions**, respecte al treball i la promoció en homes i dones, és quelcom que jo m'he preguntat.

Hi ha autors, com ara Kingsley Browne,¹³ que argumenten que les dones no presenten les característiques i

13. *Biology at Work, Rethinking sexual equality*, Kingsley Browne.

motivacions necessàries per a exercir el lideratge, com a conseqüència el seu estil de direcció és menys eficient.

Respecte a aquestes característiques de lideratge ja he fet esment a la potent teoria de Schein. No és difícil trobar estudis que recolzen la teoria d'aquest professor del MIT en els quals es conclou que resulten molt més privilegiades aquelles característiques que cada cultura relaciona amb allò masculí.

En tot cas, tenint l'opció de poder escoltar l'opinió d'experts de nou vaig contactar amb en Carles Sánchez, soci director d'e-Motiva, al qual ja he fet esment al llarg d'aquestes pàgines. En Carles percep diferències en les motivacions d'homes i dones, essent el principal motivador de l'home l'èxit i l'estatus mentre que en el cas de les dones també adquireix importància allò emocional. Apunta que aquestes diferències tenen segurament una base educativa ja que els valors estan influenciats pel context social.

Malgrat tot, observa que aquestes diferències es van minimitzant, de manera que hi ha homes, encara que menys i molt lentament, en els quals allò emocional cobra valor i dones que consideren important sentir-se exitoses a nivell professional, tenint expectatives de promoció i desenvolupament.

Segons el meu criteri, **aquestes dones paguen un preu molt més car** que els seus companys per ocupar un lloc directiu. En aquest sentit al congrés de Directives i Professionals «She Leader» que es va celebrar el juny de 2010 a Barcelona, Montserrat Maresch, directora general adjunta d'IKEA Ibérica, explicava que el cost-oportu-

nitat d'ocupar un lloc de direcció és més gran per a les dones.

Conscients d'això, són elles, amb diferència, les que en les entrevistes del procés de selecció realitzen preguntes que tenen a veure amb les característiques qualitatives del lloc de treball, com ara: quins són els reptes i, per tant, estímuls que em proporcionarà el lloc?, quina autonomia i independència tindrà per a realitzar el meu treball?, quins són els horaris i la flexibilitat?...

És a dir, necessiten saber si l'esforç «val la pena», molt més enllà del salari que se'ls pagarà. Mentre que a aquest últim aspecte, la retribució salarial, són més els homes qui mostren major interès.

Finalitzava la seva ponència dient que les empreses han de crear les condicions òptimes per tal de resultar atractives per a les dones.

En tot cas cal reflexionar sobre les conseqüències derivades de la cerca insaciable de l'estatus i la necessitat de generar un model que contempli els diferents aspectes motivacionals d'una manera més equilibrada, generant un desenvolupament personal i un creixement econòmic sostenible.

Accions a emprendre

Augmentar la proporció d'hores treballades per dones, ja que aquestes tenen una correlació positiva amb les possibilitats de promoció a llocs de presa de decisions.

Caldrà impulsar accions per evitar l'abandonament de les dones del mercat laboral i potenciar aquelles que

tinguin com a objectiu augmentar la corresponsabilitat i que les jornades parcials no siguin només una opció del sector femení.

Augmentar la presència de dones en llocs operatius, per fer-ho possible cal potenciar l'educació i l'estudi de carreres universitàries que facilitin l'accés a aquestes posicions. Les enginyeries són, ara per ara, una assignatura pendent.

Per tal de minimitzar l'efecte «laberint» **cal visibilitzar les dones que actualment ocupen llocs de poder** de manera que esdevinguin models femenins de lideratge amb els quals les futures directores es puguin sentir identificades.

Oferir mentoratges i accions formatives específiques per al sector femení poden esdevenir eines molt valuoses per trobar un camí més directe i menys tortuós cap a la direcció. Alhora els facilita la inclusió en xarxes de relació.

Contemplar els aspectes motivacionals d'homes i dones, alhora que es treballa per l'extinció de l'estereotip. És imprescindible que les empreses aconseguixin que les dones vulguin incorporar-s'hi, sent molt més necessari ara i en un futur immediat, on un major percentatge de persones formades seran dones. Cal però una revisió dels valors identitaris de les nostres organitzacions, incloent la diversitat i la igualtat d'oportunitats com a valors clau.

Com ja s'ha fet esment, **fer un ús més profitós del temps de treball.** Racionalitzar els horaris i prioritzar l'eficiència i l'assoliment d'objectius, sense que la presencialitat esdevingui per si mateixa un valor. De nou es fa

necessari adoptar uns horaris més racionals i incorporar polítiques de flexibilitat laboral.

Fer-ho no beneficiaria només la presència de dones en llocs de direcció sinó que ajudaria les empreses a adaptar-se a les condicions canviants del mercat, a reduir l'absentisme laboral i a millorar la implicació de les persones treballadores en els objectius de l'organització.

Facilitaria la incorporació i fidelització del capital humà i per tant, suposaria una millora en la productivitat al nostre país, que no oblidem, és una de les més baixes de la UE.

El doctor enginyer industrial Jordi Ojeda, professor del departament d'Organització d'Empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya i director de Rational Time, ha pogut demostrar en una investigació que els models matemàtics poden ajudar notablement a l'obtenció de solucions òptimes que permetin augmentar la competitivitat de les empreses, millorar la satisfacció del personal i els resultats econòmics. Segons Ojeda «...La millor gestió dels horaris s'ha d'incorporar a les empreses reconeixent el seu impacte econòmic i en l'ambient laboral». Com explica, l'aplicació d'una nova cultura d'horaris flexibles i adaptats a les necessitats de la persona i l'empresa aporta nombrosos avantatges. A nivell quantitatiu el sistema permet reduir costos arran del dimensionament de la plantilla així com la reducció d'hores extres, una disminució de l'absentisme i rotació de personal, alhora que es produeixen menys incidències. A nivell qualitatiu la nova organització del treball disminueix la conflictivitat, augmenta la sensació d'equitat entre les persones que componen la planti-

lla, millora l'ambient de treball i s'afavoreixen polítiques d'igualtat i accions per a la conciliació i corresponsabilitat. Com a resultat l'empresa augmenta la seva capacitat per a retenir i atraure talent.¹⁴

Educar a l'empresa, en el valor de la cura i la corresponsabilitat, per trencar l'esquema mental que les dones confereixen menys importància al treball remunerat que els homes. Si actualment ho fan és perquè es veuen obligades a escollir.

Consells d'administració paritaris, en el cas de l'empresa privada, i tribunals també equitatius en el cas de les organitzacions públiques, extingirien l'efecte, entre d'altres, d'haver-se de disfressar de senyor per a exercir un lloc de direcció.

Crear un marc legal i contractual més flexible on l'eficiència i els resultats siguin aspectes diferencials. En l'opinió d'en Joan Carles Riba, soci i director general d'Agrupada Asesores, cal integrar noves maneres de mesurar l'aportació que la persona fa a l'empresa, treballar el perjudici de gènere i millorar un marc legal que ho potenciï. En les seves paraules:

Conec directives que concilien i treballen, això sí, ho fan de forma diferent que els seus companys, estableixen el seu ordre i horari. Això també ho ha d'incorporar l'empresa, fent una clara aposta per la persona i l'eficiència de resultats...

14. Font: «Horaris 2.0, un camí cap al benestar de tots», *Món empresarial*. Desembre de 2010.

...crec que l'entorn empresarial reconeix i valora el talent femení, però no actua proactivament per tal d'incorporar-lo, tant per les limitacions que hi ha en el marc legal/contractual, com pel pes del perjudici de gènere que avança però evoluciona molt lentament...

...Si el nostre marc legal fos més flexible i es combinessin treballs presencials i no presencials, on l'eficiència i els resultats fossin els que marquessin la diferència, faríem un gran salt.

Resum

Factors que generen les dificultats que tenen les dones per a ocupar llocs de decisió:

- Les característiques qualitatives del lloc de treball ocupat per les dones.
- Llargues jornades laborals i completa disponibilitat.
- L'exclusió de les dones de les xarxes informals.
- La manca de models de referència femenins en els llocs de direcció.
- L'estereotip i els prejudicis: el poder s'acostuma a associar amb allò masculí.

Accions que millorarien l'accés de les dones a llocs de poder:

- Augmentar la proporció d'hores treballades per dones.
- Augmentar la presència de dones en llocs operatius.
- Visibilitzar les dones que actualment ocupen llocs de poder.
- Oferir mentoratges i accions formatives específiques que facin el camí cap a la direcció més directe i menys tortuós.
- Contemplar en els programes de gestió de persones els aspectes motivacionals d'homes i dones.
- Fer un ús més profitós del temps de treball. Racionalitzar els horaris i prioritzar l'eficiència i l'assoliment d'objectius.
- Educar l'empresa en el valor de la cura i la corresponsabilitat.
- Consells d'administració paritaris, en el cas de l'empresa privada, i tribunals també equitatius en el cas de les organitzacions públiques.
- Crear un marc legal i contractual més flexible on l'eficiència i els resultats siguin aspectes diferencials.

VIII. AFRONTANT LES SOLUCIONS

Les dones s'han convertit probablement en el recurs més desatès dels negocis, tant en el seu potencial de mercat com consumidores com en la seva potència productiva com a a empleades... És una debilitat fonamental dels models comercials que van ser dissenyats per a un món dominat pels homes... Necessitem una revolució en el pensament.

The Financial Times. 26 de febrer de 2008*

Causa o efecte?

Arribant a aquest punt ens hauríem de preguntar: per on comencem? Cal agrupar i prioritzar. Em refereixo a allò que s'explica a qualsevol curs de «Preses de decisions» on s'argumenta la importància de diferenciar entre la causa i l'efecte per tal de no malbaratar esforços en l'aplicació d'una possible solució que no aportarà gairebé res, ja que que no influeix en la causa que origina el problema.

Els reptes en els quals hem treballat mantenen relacions de causalitat i assolir-ne un condiciona l'èxit d'un altre.

* Extret de «Rompe con los estereotipos de género. Conjunto de herramientas para asesores de PYME y gerentes de recursos humanos» Centro Internacional de Formación de la OIT i Eurochambres.

Comencem doncs per agrupar els factors que dificulten l'assoliment dels diferents reptes. El llistat complet és el que s'ofereix a continuació:

Factors que dificulten

Augmentar la participació de la dona al mercat laboral

- El factor cultural que defineix l'estereotip.
- No compartir les tasques domèstiques que deriven de la cura de dependents.
- Els pocs recursos públics de què es disposa avui en dia i que no potencien la incorporació de la dona al mercat laboral.
- La bretxa salarial.

Fer realitat el paradigma de la corresponsabilitat vs conciliació

- L'estereotip de gènere.
- La manca del valor atorgat a les activitats que tenen com a objectiu tenir cura dels altres així com les que tenen com a objectiu el creixement i desenvolupament personal.
- La influència que té la cultura del temps i el valor presencialitat a les empreses.
- El fet que les carreres professionals estiguin dissenyades obviant la influència del cicle vital.
- La manca de compromís de la direcció empresarial de moltes organitzacions, provocant que la igualtat d'oportunitats no es treballi d'una manera transversal.

Solucionar «els problemes» vinculats a l'arribada de la descendència

- L'estereotip del que correspon fer a un home i a una dona en el si de la família.
- Les baixes maternals, que en la majoria dels casos les fa integrament la mare.
- La manca de responsabilitat compartida.

Extingir la bretxa salarial

- La feminització de la temporalitat, la jornada parcial i la dificultat per a la promoció.
- Fenomen de discriminació: treballs que requereixen la mateixa preparació tendeixen a estar infravalorats si les persones que els realitzen són majoritàriament dones.
- La diferent manera que tenen homes i dones de negociar la seva retribució.
- L'estereotip de gènere que suposa que les dones estan menys capacitades per a determinats llocs, especialment per a posicions de comandament.

Augmentar la presència de la dona en els llocs de presa de decisions

- Les característiques qualitatives del lloc de treball ocupat per les dones.
- Llargues jornades laborals i complerta disponibilitat.
- L'exclusió de les dones de les xarxes informals.
- La manca de models de referència femenins en els llocs de direcció.

- L'estereotip i els prejudicis:
 - el poder s'acostuma a associar amb allò masculí («Think manager-Think male»)
 - la creença de les persones empleadores que les dones no consagren tota la seva energia i temps al treball.
- La manca d'atenció a aspectes motivacionals més enllà dels econòmics.

Principals conclusions

Agrupades aquestes causes veiem que l'estereotip de gènere, generalitzacions preconcebudes, idees simplificades sobre les diferències entre homes i les dones, així com les seves suposades millors o pitjors capacitats, actituds, interessos o ambicions professionals, és un obstacle reiteratiu en les dificultats per a l'assoliment dels reptes proposats.

L'estereotip del que correspon fer a dones i homes genera creences que alhora tenen les seves conseqüències en les trajectòries professionals d'uns i altres. En el següent quadre es mostren algunes de les conseqüències derivades de les creences d'allò que correspon fer a un home i a una dona així com les suposades capacitats d'uns i altres per a determinades feines.

Creença sobre rol de gènere

«És l'home, i no la dona, el principal responsable d'aportar béns materials al si de la família»

Conseqüències que se'n deriven:

- Les taxes d'activitat masculina són majors que les femenines.
- Un treball té menys valor si la persona que el realitza és una dona.
- Una dona no té necessitat de progressar a la feina.
- Un home ha de percebre una retribució major que una dona per poder mantenir la seva família.

Creences sobre rol de gènere

- «Les dones tenen una tendència natural per a la cura d'altres persones»
- «La principal responsabilitat de la dona és fer-se càrrec de la cura dels altres»
- «Si és una 'bona mare/filla', renunciarà als seus interessos personals»
- «Una dona amb dependents renunciarà a la seva carrera professional»
- «Un home amb dependents estarà més implicat a la feina que una dona»

Conseqüències que se'n deriven:

- Quan augmenten les tasques pròpies de l'esfera domèstica és la dona la que assumeix aquest rol.
- No es comparteixen les tasques derivades de la cura, incloent-hi les domèstiques.
- Es perpetua la pèssima gestió dels temps de treball que respon a un model obsolet de repartiment de treballs.

Creences sobre les capacitats, actituds i interessos d'homes i dones respecte als llocs de presa de decisions

«El poder és cosa d'homes: la direcció és un lloc de treball per al qual els homes estan millor dotats»

«A les dones els manca capacitat de lideratge»

«Les dones no són bones executives perquè tenen limitacions de temps/obligacions familiars»

Conseqüències que se'n deriven:

- Majors dificultats, per el sector femení, per accedir a llocs de presa de decisions.
- Una persistència del model masculí de direcció.
- Una resistència a la presència de dones en llocs de poder.
- La manca d'identificació, per part del sector femení, amb la dona directiva.
- Una menor presència femenina en aquests llocs.
- Menor habilitat, per part de les dones, per negociar retribucions coherents amb el seu desenvolupament competencial.

L'estereotip de gènere i el rol que se'n deriva esdevé doncs el principal element causal de les actuals desigualtats i on s'haurien de posar tots els esforços i recursos.

No vull dir que s'hagin d'obviar aquelles accions que tenen com a objectiu altres aspectes, però aquestes aïlladament no tindran, a llarg termini, l'efecte desitjat. Utilitzo un símil per il·lustrar el que vull dir: quan ens posem malalts per una infecció bacteriana controlem els

efectes amb medicaments que tenen aquesta funció. La malaltia la guarim amb antibiòtics.

Accions que milloren però no actuen sobre les causes de les desigualtats, com incentivar la incorporació de la dona al mercat de treball, serien aquests medicaments controladors dels efectes (molt importants, ja que els efectes de la malaltia podrien ser letals). Així facilitar la incorporació de les dones al mercat laboral no tindrà més que resultats a curt termini, ja que moltes d'elles abandonaran el treball quan hi hagi alguna persona per cuidar.

Un altre exemple són les quotes, exemple d'acció per a millorar la presència de dones en llocs de decisió, que aplicada de manera aïllada, també suposarà resultats parcials. Les quotes, que segons la meua opinió són necessàries i tenen efectes molt positius pel que fa a l'extinció del rol estereotipat, contribueixen a fer més visibles les dones en llocs de decisió i desmunten part del prejudici de rol alhora que potencien el canvi en la cultura empresarial. Però la manera d'implementar aquestes quotes ha de garantir que no s'eclipsi la competència professional sota la creença que «ha promocionat perquè és una dona».

Seguint amb el símil mèdic, si realment volem guarir-nos, cal prendre medicines que tractin directament la causa, la bactèria. Pel que fa referència a igualtat tenim una «bactèria»: l'estereotip de gènere. Les accions que tenen com a objectiu final l'extinció de l'estereotip seran les que realment ens aportaran resultats diferencials.

Abans d'abordar com poden materialitzar les organitzacions privades l'efectiva igualtat m'agradaria assenyalar que les iniciatives públiques s'haurien de dissenyar en

funció de la seva capacitat per influir. Calen, en la meua opinió, polítiques més actives, valentes i integrades que treballin l'extinció de l'estereotip. Visibilitzant i corregint la bretxa salarial, regulant la responsabilitat compartida, la racionalització dels temps de treball i la major presència femenina en llocs de direcció. Alhora cal dotar les famílies, independentment de la tipologia, de les infraestructures necessàries que permetin cobrir les necessitats de l'àmbit domèstic, especialment en el que fa referència a la cura de dependents.

La igualtat i les empreses

Però tornem a les organitzacions. Analitzem què els reportarà i com ho poden fer per a millorar la igualtat d'oportunitats entre dones i homes.

Els beneficis

En una ocasió, parlant amb un director de Recursos Humans d'una gran empresa, l'intentava convèncer de la importància de treballar les creences que sustenten el model de desigualtat actual. Li proposava incorporar accions per trencar els estereotips de gènere, fent visibles altres models. Durant la nostra conversa em va demanar:

Molt bé, però què guanya l'empresa?

Us puc assegurar que la persona a què faig referència és un gran professional i una gran persona. En tot cas la

pregunta plantejada em va fer reflexionar sobre la necessitat de parlar un «llenguatge empresarial» quan tractem aquest tema.

Les empreses, per assegurar la seva supervivència, han de ser rendibles i guanyar diners. No vull obviar la responsabilitat social que es deriva de la seva activitat, molt important, però crec que manquen argumentaris seductors alineats amb la realitat de les organitzacions. Subscriu la que considero una gran frase de Myrtha Casanova.

La mayor responsabilidad de les empresas es ganar dinero para poder pagar los salarios de sus trabajadoras y trabajadoras.

Veiem doncs els beneficis empresarials que es deriven de la implantació d'accions que facin efectiva la igualtat d'oportunitats entre dones i homes. A alguns d'ells ja s'ha fet esment i de tots ells es deriva una millora en l'eficiència i la productivitat.

Evidentment el fet de respectar les lleis, a curt termini evita el risc de litigis i redueix la conflictivitat, però veiem quelcom més que «cobrir mínims». Així, veiem beneficis empresarials que se'n deriven a mig i llarg termini:

– En el **Clima laboral**.

El clima laboral es el medi ambient en què es desenvolupa el treball quotidià, influint en la satisfacció i en la productivitat de les persones que treballen.

Les empreses que fan una clara aposta per la igualtat d'oportunitats disposen de persones identificades amb els valors organitzacionals. La seva plantilla sent que l'empresa no és aliena a la seva realitat personal i s'ocupa de facilitar-li un equilibri entre les esferes que conformen la vida, aquestes organitzacions asseguren que les persones poden fer front a totes les seves responsabilitats.

El bon clima laboral suposa **una reducció de l'absentisme** ja que incideix directament en la causa més comú de malalties d'origen psicosocial i **repercuteix en el rendiment i la productivitat**. Exemple que constata aquest fet és el de Consum Cooperativa que el 2008 tenia una plantilla de 9.000 persones essent el 78% dones amb una edat mitja de 35 anys. Arran de la incorporació de polítiques d'igualtat va reduir l'absentisme en un 20%, la productivitat va augmentar en un 8% i la rotació es va veure reduïda en un 5%.¹

- Un augment de capacitat **per captar i retenir talent**. Actualment el 60% de l'alumnat que finalitza estudis universitaris són dones. Respecte a la pròxima dècada es preveu que 67% dels dos milions de persones amb estudis superiors en edat de treballar seran dones. Elles escolliran les empreses on voldran treballar.

1. <http://www.cruzroja.es/pls/portal30/docs/PAGE/CCA VALENCIA/COMUN/POWER%20CONSUM-GUILLERMINA.PDF>.

La integració de les dones al mercat, en igualtat de condicions, minimitza el dèficit de mà d'obra que es preveu.

– **Una major comprensió del mercat.**

Segons una enquesta realitzada a 22 indústries a Amèrica del Nord malgrat que el 80% de les compres les realitzen les dones, el 61% diu no sentir-se representada per la publicitat. La consultora canadenca Joanne Thomas Yaccato aplica el concepte d'intel·ligència de gènere i afirma que «els nostres estudis confirmen que hi ha una connexió directa entre tenir èxit amb les consumidores femenines i tenir-ho en tots els mercats».²

– **Incorporar la diversitat suposa prendre millors decisions i tenir millors resultats econòmics.**

Homes i dones aporten diferents experiències de vida, habilitats i coneixements. Disposar d'un entorn divers potencia la independència d'opinions, la creativitat i la innovació empresarial; el fet de comptar amb més alternatives millora la presa de decisions alhora que minimitza el risc d'equivocar-se.

Diversos estudis³ recolzen l'existència d'una correlació positiva entre la diversitat de gènere en la direcció i en els consells d'administració amb el valor de les companyies.

2. *The Gender Intelligent Retailer: Discover The Connection Between Women Consumers And Business Growth*, Joanne Thomas Yaccato. Sean Mcsweney. Ed. John Wiley & Sons.

3. *The bottom line*. Catalyst. 2007; «Women matter». McKinsey & co, «The Female FTSE Report 2004».

Al Regne Unit les entitats amb millors pràctiques de govern corporatiu i major capitalització borsària presenten una major proporció de dones conselleres. Aquestes dades fonamenten la idea que la diversitat de gènere incrementa, a llarg termini, el valor de l'empresa.⁴

El prestigiós estudi «The bottom line» de la consultora Catalyst, realitzat sobre empreses integrants del rànquing Fortune 500, va prendre com a referència tres indicadors econòmics i financers: el ROE (rentabilitat sobre recursos propis), el ROS (rendiment sobre les vendes) i el ROI (retorn de la inversió). Catalyst va comparar els resultats de les empreses amb major presència femenina en la direcció amb els d'aquelles amb menor representació de dones. L'estudi conclou que les organitzacions amb major representació de dones directives tenen millors resultats: 53% en el ROE, un 42% en el ROS i un 66% superior en el ROI.

Michel Ferrary, professor de l'escola de negocis francesa Ceram, ha estudiat la influència de la presència femenina en la cotització de les empreses del CAC40, índex de referència a França. Conclou que durant la crisi els mercats han tractat millor aquelles empreses amb major presència femenina, especialment si ocupen càrrecs directius. «La tendència de les dones a prendre decisions menys arriscades podria explicar en

4. Font: «Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorros españolas». Papeles de la Fundación nº12. Fundación de estudios financieros.

part perquè les empreses amb més directives han caigut menys en borsa...» Afirmar que aquesta constant s'observa en tots els sectors empresarials, fins i tot el financer. Exemplifica la seva constatació amb el banc francès BNP Paribas que és l'entitat bancària que millor ha resistit la crisi i el que ha situat més dones en càrrecs directius, cas contrari el de Cr dit Agricole, el valor de borsa del qual es va reduir a la meitat durant el 2008 i que tenia, en aquell moment, la feminització més baixa de la banca francesa.⁵

En el cas espanyol l'estudi realitzat per Pilar de Luis Carnicer analitza una base de dades amb 625 empreses. L'autora constata una relació positiva, estadísticament significativa, entre la presència femenina en els càrrecs d'alta direcció i la seva rendibilitat sobre els ingressos. Conclou el seu estudi amb l'apunt «...és possible fins i tot que a les empreses més petites, la relació entre representació femenina i resultats sigui encara més positiva, en la mesura en què els esforços individuals tinguin més efecte en les organitzacions petites que en les grans».⁶

– **Suposa una millora en la imatge de l'empresa cap a l'exterior.**

L'institut «Great Place to Work» és una consultoria d'investigació i gestió amb filials per tot el món,

5. Font: «La gestión femenina, un valor en alza en una crisi con testosterona». Beatriz Navarro. *La Vanguardia* 4/11/2008.

6. «La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas» de Luis Carnicer i altres. Universidad de Zaragoza.

avalua i investiga els entorns de treball. Cada any produeix les llistes de les millors empreses per treballar en cadascun dels països on l'institut és present. Totes les empreses que componen el llistat del «Best WorkPlaces» comparteixen el valor de la igualtat entre homes i dones, les seves plantilles són, en la majoria, paritàries.

Els aspectes més valorats per les dones enquestades per a elaborar el llistat són: en un 89% el tracte just, independentment de la seva posició; el 87% sent que no se la discrimina per ser dona i el 90% sent orgull pel seu treball diari.⁷

Estratègia d'implantació

Hi ha multitud d'accions que s'identifiquen com a generadores d'un ambient igualitari i algunes d'elles ja s'estan implantant a moltes empreses, però es fa necessari definir una estratègia que tingui com a objectiu treballar directament en la causa que origina les desigualtats.

Fent un paral·lelisme amb la teoria dels factors de Frederick Herzberg⁸ podem classificar les accions per a la igualtat en higièniques, potenciadores i rellevants.

Accions higièniques d'igualtat. Són les que tenen com a objectiu l'accés al treball en condicions iguals.

7. Font: «Wolters Kluwer, Microsoft y Cisco, elegidas por sus empleados como mejores lugares para trabajar» El Mundo.es. 21/4/2009.

8. Frederick Irving Herzberg (1923-2000) ideòleg de referència sobre els aspectes motivacionals en l'àmbit laboral.

Aquelles destinades a evitar la discriminació-marginació de les dones en el mercat laboral.

De la mateixa manera que els factors higiènics sobre els que va teoritzar Herzberg eviten la insatisfacció però no generen motivació, les accions higièniques per a la igualtat impedeixen la discriminació i tenen un efecte preventiu, per tant són imprescindibles, però tenen un impacte parcial en el problema de la desigualtat d'oportunitats laborals per a les dones.

Segons aquest autor l'absència de factors higiènics genera insatisfacció. Igualment **l'absència d'accions higièniques produirà discriminació i marginació.**

En segon lloc tindriem accions potenciadores de la igualtat, aquelles que faciliten que s'incorporin alguns canvis comportamentals però no actitudinals, per tant col·laboren amb una força moderada.

Són polítiques implantades per les organitzacions que, malgrat que milloren la situació, no la solucionen ja que no treballen els valors i les creences que nodreixen el problema. Estarien a mig camí entre les accions higièniques i aquelles més evolucionades.

Les accions potenciadores no són suficientment eficaces per rebaixar la força de l'estereotip del que toca fer a una dona i a un home. Per exemple, implantar la flexibilitat a l'entrada i sortida pot facilitar que sigui l'home qui porti els nens i nenes a l'escola, però no és suficient per integrar quotidianament el nou paradigma de la coresponsabilitat.

En el cas d'accions potenciadores més avançades com una «borsa d'hores» per a necessitats personals seran les

dones les que acostumarán a fer-ne ús. De nou són polítiques necessàries però no suficients.

Seguint amb els exemples citats anteriorment les quotes serien també accions potenciadores ja que encara que visibilitzen i milloren l'accés de les dones a llocs de comandament, aplicades de manera aïllada no necessàriament modifiquen les creences sobre la tinença, en el sector femení, de les actituds i habilitats necessàries per a exercir la direcció i el lideratge d'equips de treball.

Per últim són accions rellevants les que generen importants canvis a partir de la transformació de creences i tenen com a resultat la modificació dels valors que se'n deriven.

Exemples d'aquest tipus d'accions serien dissenyar carreres adaptades al cicle vital de les persones, millorar la gestió dels temps de treball aplicant polítiques de les quals es derivi la importància del valor de l'eficiència, potenciar les baixes paternals o excedències per cura en el sector masculí; contemplar aspectes motivacionals, més enllà dels econòmics, en el sistema de gestió de persones; introduir accions orientades a incrementar la presència femenina en llocs de decisió, entre d'altres.

Suposa reconèixer el valor del talent, potenciar la reflexió sobre la importància de la igualtat com a valor social que ha d'integrar a homes i dones, fomentar un autèntic canvi des de la influència que les empreses poden exercir en la societat.

Potser un exemple ho pot explicar millor

Mentre escric aquest llibre tinc l'oportunitat de conversar amb una gran dona. Es diu Sol, és mare de tres nenes i conviu amb el pare de les mateixes.

La Sol es va llicenciar en econòmiques i va viure en diferents països abans d'instal·lar-se definitivament a Barcelona. Parla perfectament diversos idiomes.

Fins fa dos anys treballava com a cap d'equip en una multinacional, em parla meravelles d'aquesta empresa, la qual, en la seva opinió, facilitava la integració i promoció de dones. M'explica:

L'equip directiu era gairebé paritari... era percebut com a normal que marxassis quan acabava la jornada laboral... Les persones es gestionaven el seu temps de treball, fins i tot hi havia alguna persona que començava a les 7 del matí per poder plegar al voltant de les 15h. En general era estrany trobar algú a les oficines a partir de les 17h.

Així doncs jo no acabava d'entendre per què la meva entrevistada deixava la seva fantàstica feina. Tot xerrant arribo per fi a la causa:

No podia ser... cada vegada que una nena es posava malalta era jo qui faltava a la feina o arribava tard..., la meva empresa tenia implementades accions per a la conciliació. En la del meu company, malgrat tenir-ne, no era costum que en fessin ús. Així, igualment

era jo la que havia de fer-me càrrec cada vegada que hi havia un imprevist.

En aquest cas es constata com les polítiques d'igualtat impacten en l'entorn més immediat de les persones treballadores (l'entorn familiar i personal) i per extensió la societat. Les accions de l'empresa en què treballava la Sol perden potència si no es fan en un entorn social adequat en el qual la resta d'organitzacions també contemplin el valor de la igualtat més enllà del seus interessos a curt termini. Per tant, les accions rellevants s'enquadren en la Responsabilitat Social Corporativa, ja que modifiquen actituds que incideixen en un nou model de convivència, modificant els valors i creences que les sustenten. Constitueixen un canvi real.

Implantar accions potenciadores i rellevants sense haver consolidat abans accions higièniques no tindrà massa sentit. Per tant l'ordre ha de ser seqüencial i no tindrà el resultat desitjat introduir accions més avançades si abans no s'han treballat les més bàsiques. El següent gràfic vindria a il·lustrar el que s'explica.



En la meua opinió la majoria de les empreses actualment es troben en el primer o segon estadi.

En el primer cas donant compliment a «la llei d'igualtat» de 2007. Encara que no totes les organitzacions estan obligades a dissenyar i implementar un pla d'igualtat sí que ho estan a promoure mesures específiques per a prevenir l'assetjament sexual i assetjament per raó de sexe, crear un entorn no discriminatori i facilitar la conciliació entre la vida laboral i personal.

Són exemples d'accions higièniques o de primer nivell:

ACCIONS HIGIÈNIQUES LES QUE TENEN COM A FINALITAT:

Garantir la prevenció i abordatge de l'assetjament sexual/assetjament per raó de sexe.

Suposa:

- Dissenyar el protocol d'actuació per a la prevenció i abordatge de l'assetjament sexual i assetjament per raó de sexe.
- Configuració d'una comissió de referència.
- Formar la plantilla en el significat de l'assetjament sexual i per raó de sexe així com les polítiques d'actuació internes.

Garantir l'accés al treball en igualtat de condicions per a dones i homes. Vetllar per la no discriminació directa o indirecta

Suposa:

- Introduir pautes per a l'eradicació de la discriminació en els processos de reclutament i selecció.

- Abordar l'estigma mitjançant l'ús de llenguatge i imatges no sexistes.
- Formar les persones implicades en els processos de reclutament i selecció.
- Homologar empreses proveïdores que garanteixin en els seus serveis absència de discriminació per raó de sexe.
- Establir registres desagregats per sexe sobre les contractacions realitzades.

Facilitar la conciliació entre la vida laboral i personal

Suposa:

- Donar compliment a la legislació actual.
- Cobertura de l'absència de la persona treballadora mitjançant persones substitutes.

Treballar per a l'extinció de la bretxa salarial

Suposa:

- Disposar de descripcions de llocs de treball.
- Realitzar una revisió i anàlisi dels criteris retributius. Valoració de llocs de treball.
- Dissenyar polítiques retributives clares i transparents.
- Vincular variables a resultats objectivables.

Objectivar l'aportació i possible promoció a escales superiors

Suposa:

- Crear eines per a objectivar l'aportació i possible promoció de les persones treballadores.
- Dotar de transparència les promocions laborals, publicant els llocs a cobrir.

En el segon estadi es troben aquelles empreses que han incorporat algunes iniciatives més avançades com per exemple la integració del teletreball o la flexibilitat en els horaris.

Es consideren potenciadores perquè no han aconseguit encara desmuntar l'estereotip de gènere i les principals «usuàries» de moltes de les accions desenvolupades per a conciliar són les dones. Són accions destinades a que les dones facin més viable la realització de les tasques derivades de la seva doble responsabilitat.

Respecte al sector masculí, aquestes accions només han introduït petites modificacions per a organitzar-se a l'esfera domèstica i ells continuen tenint el paper «d'ajudar». Aquestes accions han modificat alguns comportaments però no actituds respecte al que ha de ser el nou paradigma. Tampoc les accions potenciadores han aconseguit desmuntar la creença que una major presencialitat suposa una major implicació ni han integrat amb normalitat les dones en l'alta direcció.

Per altra banda cal fer notar que també hi ha empreses que han incorporat aquest tipus d'iniciatives però encara tenen pendents la implementació d'accions que es considerarien higièniques, com l'accés al treball remunerat o la igualtat salarial. Aquesta estratègia estaria basada en uns fonaments inestables.

Són exemples d'accions potenciadores o de segon nivell:

ACCIONS POTENCIADORES LES QUE TENEN COM A FINALITAT:

Garantir l'accés al treball en igualtat de condicions per a dones i homes. Vetllar per la no discriminació directa o indirecta

Suposa:

- Augmentar la proporció d'hores treballades per dones.

Facilitar la corresponsabilitat d'homes i dones en les activitats derivades de l'esfera domèstica

Suposa:

- Polítiques de flexibilitat laboral, horaris adaptables a primera i última hora.
- Informar sobre els diferents permisos, llicències, excedències... existents a la normativa laboral actual.
- Oferir recursos que facilitin l'harmonització del temps de treball i cura, per exemple, ajudes per a guarderies o cura de grans, «borsa d'hores» per a necessitats personals, «vacances a la carta», etc.
- Excedències de curta durada (entre 1 i 3 mesos).
- Permetre modificacions temporals en l'horari per cura de dependents i/o violència de gènere.

Millorar la gestió del temps de treball introduint mesures per a la racionalització del temps laboral

Suposa:

- Actuacions per a la millora de la gestió i execució d'events en els quals participen més d'una persona, com les reunions.
- Teletreball amb aportació tecnològica.

Incorporar noves modalitats formatives que no requereixin alta presencialitat
Reduir l'impacte de la cura de dependents

Suposa:

- Integrar les noves tecnologies com a eina de formació que ha de minimitzar la presencialitat: formació e-learning, blended.
- Facilitar l'accés a la formació a persones que gaudeixin de permisos de maternitat, paternitat, lactància o altres permisos per cura de dependents.

Treballar per a l'extinció de la bretxa salarial i la igualtat d'oportunitats per a la promoció

Suposa:

- Disposar i aplicar de forma efectiva eines per avaluar objectivament el rendiment.

Augmentar la presència femenina en llocs de decisió

- Donar a conèixer a la plantilla els llocs vacants per a la seva participació.
- Possibilitar que les persones que gaudeixin de permisos de maternitat, paternitat, lactància o altres permisos per cura de dependents puguin optar a les promocions internes.

Per últim, **en el tercer estadi** es troben, malauradament, molt poques organitzacions. Confio que el treball continuat i el temps farà que hi arribin. Poc a poc anem avançant.

Des de la meva experiència, cada vegada són més les empreses que han iniciat la impartició de cursos de sensibilització per a la igualtat. Aquestes accions formatives constitueixen una bona manera d'iniciar el canvi, sempre que aquesta formació sigui coherent amb la cultura organitzacional. Espero que no passi com en el cas dels cursos de «gestió del temps», que no han aconseguit abolir el valor de la presencialitat i prioritzar l'eficiència en el treball. En algun cas impartint aquesta temàtica m'havien dit: «Tot el que expliques és molt coherent, però jo sóc el director i he de donar exemple... no puc ser la primera persona a marxar...»

Per tal que accions rellevants siguin efectives cal, sens dubte, la implicació de la direcció i que el valor de la igualtat es desprengui des dels estrats més alts de l'organització. A continuació s'ofereixen exemples d'accions rellevants.

ACCIONS RELLEVANTS LES QUE TENEN COM A FINALITAT:

Integrar el valor de la igualtat en la cultura empresarial

Suposa:

- Incloure la igualtat de gènere en els objectius estratègics empresarials.
- Donar difusió interna i externa al pla d'igualtat.
- Recollir suggeriments sobre la igualtat d'oportunitats.

- Utilitzar eines de comunicació interna (revista, intranet...) per donar a conèixer les polítiques d'igualtat i crear nous models que no responguin al model estereotipat d'home/dona.

Millorar la gestió del temps de treball introduint mesures per a la racionalització del temps laboral

Suposa:

- Polítiques de «llums apagades»: el respecte rigorós a l'horari laboral, excepte situacions justificades i excepcionals.

Treballar pel desenvolupament del valor de la igualtat i la diversitat

Suposa:

- Impartir formacions que tinguin com a objectiu la sensibilització per a la igualtat d'oportunitats entre homes i dones.
- Configurar equips de treball paritaris mitjançant accions positives.

Generar nous models que contribueixin a fer desaparèixer l'estereotip de gènere

Suposa:

- Facilitar la incorporació del gènere infra-representat als llocs on hi hagi desequilibri. Atraure homes i dones cap a ocupacions no tradicionals.
- Incorporar clàusules d'acció positiva.
- Visibilitzar nous models, per exemple, dones en llocs de presa de decisions o homes que s'adhereixen a

permisos, excedències, reduccions de jornada per cura.

- Potenciar el permís per paternitat.

Generar trajectòries professionals que contemplin la influència del cicle vital

Suposa:

- Dissenyar carreres professionals adaptades als cicles vitals de les persones.
- Dissenyar programes de reincorporació després d'absències per permisos per naixement o cura d'altres dependents.

Augmentar de manera proactiva la presència femenina en llocs de decisió

Suposa:

- Informar, formar i animar les dones a que participin en els processos de promoció professional.
- Incloure accions positives al gènere subrepresentat en llocs de decisió.
- Posar en marxa polítiques d'identificació de potencial femení.
- Proporcionar, a les dones, mentoratges i accions formatives que han de facilitar l'accés a llocs de direcció.
- Contemplar aspectes motivacionals més enllà dels aspectes purament retributius.
- Potenciar la formació de postgrau i màsters MBA per al sector femení.
- Incloure les dones a les xarxes informals.
- Potenciar i fer visible un model de dona en la direcció amb el qual altres dones es puguin sentir identificades.

Conclusions

A Espanya fa relativament poc temps que es parla de la igualtat d'oportunitats entre dones i homes. Durant els quaranta anys de dictadura les dones van perdre els pocs drets que havien conquerit, van passar a tenir un paper secundari i vivien sotmeses a la figura masculina.

La democràcia i la constitució espanyola van establir una igualtat formal entre homes i dones. L'estatut dels treballadors declarava el dret al treball i a no patir discriminació per raó de sexe.

En les últimes tres dècades la societat s'està transformant, les dones estudien i són majoria a les aules universitàries, s'han incorporat al mercat laboral però en aquest últim aspecte encara queda camí a recórrer. Actualment es reconeix una igualtat formal que encara no s'ha fet efectiva. Les estadístiques manifesten aquesta desigualtat: les dones tenen menys oportunitats d'incorporar-se al mercat laboral o ho fan en condicions més precàries, perceben salaris més baixos i tenen dificultats per accedir a llocs de decisió. Contràriament diversos estudis manifesten que les dones són «un recurs» del qual no es pot prescindir.

La llei d'Igualtat suposa una oportunitat perfecta per a repensar les polítiques de gestió de persones, millorar la competitivitat de les nostres empreses i esdevenir una societat més madura.

Amb aquest llibre he intentat acostar la igualtat al llenguatge empresarial. Considero que és important no perdre aquesta visió ja que massa vegades es produeix

un acostament a la igualtat des de la part més «ben intencionada» amb la qual les organitzacions empresarials poden no sentir reflectits els seus interessos.

La igualtat d'oportunitats és sinònim de justícia i benestar, també de creixement i progrés empresarial.

Tenim davant nostre un gran repte, posem-nos a la feina.

Desembre 2010

ANNEX: CONTEXT NORMATIU

La igualtat entre dones i homes és un principi jurídic universal, reconegut en diversos textos internacionals sobre drets humans.

Constitueix un principi fonamental de la **Unió Europea**, recollit al Tractat d'Amsterdam. La igualtat entre dones i homes i l'eliminació de les desigualtats són un objectiu que ha d'integrar-se a totes les polítiques i accions de la Unió i dels estats membres i amb aquest objectiu s'ha desenvolupat un marc jurídic normatiu comunitari en matèria d'igualtat.

A **nivell estatal**, la igualtat es reconeix a l'article 14 de la **Constitució Espanyola** proclamant el dret a la igualtat i una prohibició expressa a la discriminació per raó de sexe:

Els espanyols són iguals davant la llei, sense que pugui prevaler cap discriminació per raó de naixement, raça, sexe, religió, opinió o qualsevol altra condició o circumstància personal o social.

Tanmateix, a l'article 9.2. s'estableix l'obligació dels poders públics per a que la igualtat sigui real i efectiva.

Correspon als poders públics promoure les condicions perquè la llibertat i la igualtat de l'individu i dels grups en què

s'integra siguin reals i efectives; remoure els obstacles que impedeixin o dificultin llur plenitud i facilitar la participació de tots els ciutadans en la vida política, econòmica, cultural i social.

Per tal d'avançar en aquest principi es promulga **la Llei orgànica 3/2007 de 22 de març per a la igualtat efectiva de dones i homes (LOIEMH)**, incorporant a l'ordenament espanyol dos directives europees en matèria d'igualtat de tracte.¹

A l'exposició de motius d'aquesta llei, es pot llegir que la major novetat d'aquesta radica en la prevenció de conductes discriminatòries i en la previsió de polítiques actives per a fer efectiu el principi d'igualtat.

La Llei presta especial atenció a les organitzacions laborals, ja que són susceptibles d'incorporar mesures amb la finalitat de corregir desigualtats en aquest àmbit i hi dedica el Títol IV «Dret al treball en Igualtat d'Oportunitats» el qual s'organitza en quatre capítols.

- Capítol I. Igualtat de tracte i oportunitats en l'àmbit laboral.
- Capítol II. Igualtat i conciliació.
- Capítol III. Els plans d'igualtat a les empreses i altres mesures de promoció de la igualtat.
- Capítol IV. Distintiu empresarial en matèria d'igualtat.

S'atribueix a les organitzacions, públiques o privades, obligacions de caràcter general, i que per tant són d'obligat

1. Directivas 2002/73/CE del parlament Europeu i del Consell i la Directiva 76/207/CEE i la 2004/113/CE relacionades amb l'accés a l'ocupació, la formació, la promoció professional, les condicions de treball i l'accés a béns, serveis i al seu subministrament.

compliment per a totes les organitzacions, independentment de la seva dimensió. I altres de caràcter específic, a les quals només han de donar compliment algunes empreses, públiques o privades, en funció de certes característiques.

Són obligacions de caràcter general:

1. Garantir els drets de conciliació de la vida personal, familiar i professional dels treballadors i treballadores. (Art.44)

**Els drets de conciliació de la vida personal,
familiar i laboral**

1. Els drets de conciliació de la vida personal, familiar i laboral es reconeixeran als treballadors i les treballadores en forma que fomentin l'assumpció equilibrada de les responsabilitats familiars, evitant tota discriminació basada en el seu exercici.
2. El permís i la prestació per maternitat es concediran en els termes que preveu la normativa laboral i de Seguretat Social.
3. Per contribuir a un repartiment més equilibrat de les responsabilitats familiars, es reconeix als pares el dret a un permís i una prestació per paternitat, en els termes previstos en la normativa laboral i de Seguretat Social.

En aquest sentit la llei introdueix millores sobre els drets regulats a l'Estatut dels treballadors i la Llei 39/1999, entre d'altres els referits a **permisos retribuïts** per maternitat i paternitat, lactància, vacances i referents a parents fins a segon grau de consanguinitat.

Respecte als permisos **no retribuïts** per la LOIEMH queden regulades les reduccions de jornada i excedències.

2. Respectar el principi d'igualtat de tracte i d'oportunitats en l'àmbit laboral. (Art.45.1)

Les empreses estan obligades a respectar la igualtat de tracte i d'oportunitats en l'àmbit laboral i amb aquesta finalitat han d'adoptar mesures dirigides a evitar qualsevol tipus de discriminació laboral entre dones i homes, mesures que hauran de negociar, i si escau acordar, amb els representants legals dels treballadors en la forma que es determini en la legislació territorial.

3. Promoure mesures específiques per a prevenir l'assetjament sexual i l'assetjament per raó de sexe. (Art 48.1)

Les empreses hauran de promoure condicions de treball que evitin l'assetjament sexual i l'assetjament per raó de sexe i arbitrar procediments específics per a la seva prevenció i per donar curs a les denúncies o reclamacions que puguin formular els que n'hagin estat objecte.

Amb aquesta finalitat es podran establir mesures que hauran de negociar amb els representants dels treballadors, com ara l'elaboració i difusió de codis de bones pràctiques, la realització de campanyes informatives o accions de formació.

Són obligacions específiques:

- L'elaboració de plans d'igualtat i altres mesures de promoció de la igualtat, aquesta obligació té caràcter d'específica ja que no totes les empreses tenen el mateix nivell d'exigència en l'elaboració d'aquests plans. L'obligatorietat de negociar i elaborar un pla d'igualtat es detalla en l'article 45 d'aquesta llei.

2. En el cas de les empreses de més de dos-cents cinquanta treballadors, les mesures d'igualtat a què es refereix l'apartat anterior s'hauran de dirigir a l'elaboració i aplicació d'un pla d'igualtat, amb l'abast i contingut establerts en aquest capítol, que haurà de ser així mateix objecte de negociació en la forma que es determini en la legislació laboral.
3. Sense perjudici del que disposa l'apartat anterior, les empreses hauran d'elaborar i aplicar un pla d'igualtat quan així s'estableixi en el conveni col·lectiu que sigui aplicable, en els termes previstos en aquest.
4. Les empreses també elaboraran i aplicaran un pla d'igualtat, prèvia negociació o consulta, si escau, amb la representació legal dels treballadors i treballadores, quan l'autoritat laboral hagués acordat en un procediment sancionador la substitució de les sancions accessòries per l'elaboració i aplicació d'aquest pla, en els termes que es fixen en l'indicat acord.
5. L'elaboració i implantació de plans d'igualtat serà voluntària per a les altres empreses, prèvia consulta a la representació legal dels treballadors i treballadores.

Pel que fa a l'**Estatut de Catalunya** consagra el valor de l'equitat de gènere a l'article 4. Drets i principis rectors:

1. Els poders públics de Catalunya han de promoure el ple exercici de les llibertats i els drets que reconeixen aquest Estatut, la Constitució, la Unió Europea, la Declaració universal de drets humans, el Conveni europeu per a la protecció dels drets humans i els altres tractats i convenis internacionals subscrits per Espanya que reconeixen i garanteixen els drets i les llibertats fonamentals.
2. Els poders públics de Catalunya han de promoure les condicions perquè la llibertat i la igualtat dels individus

i dels grups siguin reals i efectives; han de facilitar la participació de totes les persones en la vida política, econòmica, cultural i social, i han de reconèixer el dret dels pobles a conservar i desenvolupar llur identitat.

3. Els poders públics de Catalunya han de promoure els valors de la llibertat, la democràcia, la igualtat, el pluralisme, la pau, la justícia, la solidaritat, la cohesió social, l'equitat de gènere i el desenvolupament sostenible.

El dret a la no-discriminació a l'article 15. Drets de les persones.

1. Els ciutadans de Catalunya són titulars dels drets i els deures reconeguts per les normes a què fa referència l'article 4.1.
2. Totes les persones tenen dret a viure amb dignitat, seguretat i autonomia, lliures d'explotació, de maltractaments i de tota mena de discriminació, i tenen dret al lliure desenvolupament de llur personalitat i capacitat personal.
3. Els drets que aquest Estatut reconeix als ciutadans de Catalunya es poden estendre a altres persones, en els termes que estableixen les lleis.

I dedica l'article 19 exclusivament als drets de les dones.

1. Totes les dones tenen dret al lliure desenvolupament de llur personalitat i capacitat personal, i a viure amb dignitat, seguretat i autonomia, lliures d'explotació, maltractaments i de tota mena de discriminació.
2. Les dones tenen dret a participar en condicions d'igualtat d'oportunitats amb els homes en tots els àmbits públics i privats.

A més, l'article 41 obliga els poders públics a garantir el compliment de la igualtat d'oportunitats entre dones i homes així com la transversalitat en la incorporació de la perspectiva de gènere en les polítiques públiques per aconseguir que aquestes siguin efectives.

1. Els poders públics han de garantir el compliment del principi d'igualtat d'oportunitats entre dones i homes en l'accés a l'ocupació, en la formació, en la promoció professional, en les condicions de treball, inclosa la retribució, i en totes les altres situacions, i també han de garantir que les dones no siguin discriminades a causa d'embaràs o de maternitat.
2. Els poders públics han de garantir la transversalitat en la incorporació de la perspectiva de gènere i de les dones en totes les polítiques públiques per a aconseguir la igualtat real i efectiva i la paritat entre dones i homes.
3. Les polítiques públiques han de garantir que s'afrontin de manera integral totes les formes de violència contra les dones i els actes de caràcter sexista i discriminatori; han de fomentar el reconeixement del paper de les dones en els àmbits cultural, històric, social i econòmic, i han de promoure la participació dels grups i les associacions de dones en l'elaboració i l'avaluació d'aquestes polítiques.
4. Els poders públics han de reconèixer i tenir en compte el valor econòmic del treball de cura i atenció en l'àmbit domèstic i familiar en la fixació de llurs polítiques econòmiques i socials.
5. Els poders públics, en l'àmbit de llurs competències, i en els supòsits que estableix la llei, han de vetllar perquè la lliure decisió de la dona sigui determinant en tots els casos que en puguin afectar la dignitat, la integritat i el benestar físic i mental, en particular pel que fa al propi cos i a la seva salut reproductiva i sexual.



BIBLIOGRAFIA

- ALBERDI, C. *El poder es cosa de hombres*. Ed. La Esfera.
- AMORÓS, C. *La gran diferencia y sus pequeñas consecuencias para la lucha de las mujeres*. Ediciones Càtedra Feminismos.
- BORDERÍAS, Cristina i altres. *Historia de las mujeres: perspectivas actuales*. Icaria editorial
- BUQUERAS Y BACH, I. *Tiempo al tiempo*. Ed. Planeta Prácticos.
- CÓPPULO, S. *Dones de primera 47 vides excepcionals*. Ed. Ara llibres.
- EAGLY, A; CARLI, L. *Through the labyrinth*. Ed. McGrawHill.
- GALVEZ MUÑOZ, L. y TORRES LÓPEZ, J. *Desiguales. Mujeres y hombres en la crisis financiera*. Icaria editorial.
- GARIDO, E. (ed). *Historia de las mujeres en España*. Ed. Síntesis.
- LIPOVETSKY, G. *La tercera mujer*. Ed. Anagrama.
- LÓPEZ PUIG, A; ACEREDA, A y otras. *Entre la familia y el trabajo. Realidades y soluciones para la sociedad actual*. Narcea, S.A. de ediciones.
- MARUANI, M.; ROGERAT, Ch., TORNIS, T. *Las nuevas fronteras de la desigualdad. Hombres y mujeres en el mercado de trabajo*. Icaria editorial.
- NASH, M. *Trabajadoras: un siglo de trabajo femenino en Catalunya (1900-2000)*. Generalitat de Catalunya Departament de Treball.
- RAMOS LÓPEZ, M. *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Edita: Universitat de València i Institut universitari d'estudis de la dona.
- RODRÍGUEZ MARTÍNEZ, P. (ed) *Mujeres, trabajos y empleos*. Icaria editorial.

- SCHEIN, E. *La cultura empresarial y el liderazgo*. Ed. Plaza & Janés.
- THOMAS YACCATO, Sean Mcsweeney. *The Gender Intelligent Retailer: Discover The Connection Between Women Consumers And Business Growth* Ed. John Wiley & Sons.
- VALLS LLOBET, C. *Mujeres Invisibles*. Ed. Random House Mondadori.
- VARELA, N. *Feminismo para principiantes*. Ediciones B.

Estudis i informes

- ADECCO. «III encuesta Adecco a mujeres directivas».
- CAMBRA DE COMERÇ DE BARCELONA. «El déficit de dones als programes de direcció d'empreses i les implicacions sobre la seva presència al món empresarial català». Observatori dona, empresa, economia de la Cambra de Comerç de Barcelona. «L'impacte econòmic de la pèrdua de talent femení».
- CATALYST. «The bottom line: Connecting Performance Corporate and Gender Diversity». «The bottom line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards».
- FUNDACIÓN DE ESTUDIOS FINANCIEROS. «Diversidad de género en los consejos de administración de las sociedades cotizadas y cajas de ahorros españolas». Papeles de la Fundación nº 12.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT D'ACCIÓ SOCIAL I CIUTADANIA. «Temps de les famílies: anàlisi sociològica dels usos del temps dins de les llars catalanes a partir de les dades del Panel de famílies i Infància».
- GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT DE TREBALL. «Dones i treball». Publicació estadística del Departament de Treball. Anuari 2009.
- HARVARD BUSSINESS REVIEW. «The Female Economy» Michael J. Silversteien and Kate Sayre.
- ICSA-ESADE. «Retribución y cuota de presencia de la mujer directiva en España 2010».

- INFORMA D&B. «Las mujeres en los Consejos de Administración de las empresas españolas. Estudio comparativo 2009/2010».
- MCKINSEY & COMPANY. «A Wake-Up call for Female Leadership in Europe». «Women Matter I. Gender diversity, a corporate performance driver».
- MINISTERIO DE IGUALDAD. «La brecha salarial de género en la encuesta de estructura salarial 2008: descenso y cambio de tendencias». Colección economía mujer empresa.
- OFICINA INTERNACIONAL DEL TREBALL. «Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección».
- SAATCHI&SAATCHI. «Retailers Told, Ignore ‘Lady Geeks’ At Your Peril!».

Realitzats per universitats

- Carrasquer, P; Torns, T; Tejero, E Y Romero, A. «El trabajo reproductivo». Universitat Autònoma de Barcelona. Dpt. Sociologia.
- CUADRADO, I; GARCÍA, C; RECIO, P Y RUEDA, B. EQUIPO INVESTIGADOR DIRIGIDO POR ALONSO, F. «Mujer y Liderazgo en el siglo XXI: una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de alta responsabilidad». UNED. Editado por el Ministerio de Igualdad.
- DE LUIS CARNICER et al. «La diversidad de género en la alta dirección de las mayores empresas españolas» Universidad de Zaragoza.
- MORENO SÁNCHEZ, E. «Familia y desarrollo profesional: las mujeres en las organizaciones educativas». Universidad de Huelva.
- RIBAS, M. «Desigualdades de género en el mercado laboral: un problema actual». Universitat Illes Balears. Dpt. Economia Aplicada.

