

Treball de fi de grau

Títol

HANDICAPS

La dinàmica de gènere per assolir l'èxit en el món laboral

Autor/a

Júlia Rodríguez Laveda

Tutor/a

Antoni Vall

Departament	Departament de Mitjans, Comunicació i Cultura
Grau	Periodisme
Tipus de TFG	Projecte v
Data	02/06/2015

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

HANDICAPS

La dinàmica de gènere per assolir l'èxit en el món laboral

Castellà:

HANDICAPS

La dinámica de género para llegar al éxito en el mundo laboral

Anglès:

HANDICAPS

The gender dynamics to be successful in world of work

Autor/a:

Júlia Rodríguez Laveda

Tutor/a:

Antoni Vall

Curs:

2015/15

Grau:

Periodisme

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Gènere, dona, maternitat, desigualtat, discriminació, èxit, lideratge, dificultats, talent

Castellà:

Género, mujer, maternidad, desigualdad, discriminación, éxito, liderazgo, dificultades, talento

Anglès:

Gender, women, maternity, inequality, discrimination, success, leadership, troubles, talent

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Encara vivim en un món construït en clau masculina, on el rol principal de la dona segueix estant associat al treball domèstic i a la cura dels fills. La falta de disponibilitat majoritària de la dona per haver irromput en el món laboral s'ha associat a una pèrdua inexistente de talent, productivitat i capacitats que no l'han permès escalar i arribar als càrrecs de més alta responsabilitat laboral.

Castellà:

Todavía vivimos en un mundo construido en clave masculina, donde el rol principal de la mujer sigue estando asociado al trabajo doméstico y al cuidado de los hijos. La falta de disponibilidad mayoritaria de la mujer por haber entrado en el mundo laboral se ha asociado a pérdidas inexistentes de talento, productividad y capacidad que no le han permitido llegar a los máximos puestos de responsabilidad.

Anglès:

We are still living in a men's world, where the main role for women is chiefly associated to housework and childcare. Not having enough availability due to her burst on world of work has been related to nonexistent talent, productivity and capability losses that have forbidden her from arriving to high positions of responsibility.

Compromís d'obra original*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i el signa:

Júlia Rodríguez Laveda

***Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar en mà al tutor abans la presentació oral**

Handicaps

La dinàmica de gènere per assolir l'èxit en el món laboral

Treball de Final de Grau

Júlia Rodríguez Laveda ©

Dirigit per Antoni Vall

Universitat Autònoma de Barcelona, 2015

*No man is an island entire of itself; every man
is a piece of the continent, a part of the main.*

John Donne

Agraïments

Diuen que el millor es deixa sempre pel final. No obstant, per mi l'important va sempre per davant. Volia agrair, personalment, a totes i cadascuna de les persones que heu fet possible que aquest projecte tirés endavant:

- A la meva germana i la meva mare, pels ànims incansables que sempre m'heu regalat i per estar sempre al meu costat. I al meu pare, que sé que des d'allà on sigui, m'envia força, paciència i un gran somriure ple de vitalitat.
- A la Socorro, en David, la Tatiana, la Sara B., l'Anna, la Sara M., la Cristina, la Sandra, la Rosa i l'Usúe, pel bon tracte que he rebut per part vostra i tota l'ajuda que m'heu brindat, així com a tots els intermediaris que han fet possible que hi poguéssiu contactar.
- A l'Ares, per haver-me fet veure que era capaç d'aconseguir-ho i haver-me donat la mà per aixecar-me sempre que ho he necessitat.
- I, finalment, que no menys important, a tu, Toni, per haver-me donat l'oportunitat de créixer i aprendre al teu costat.

A tots, de tot cor, mil gràcies per haver-me fet sentir tant.

Índex

<u>Presentació</u>	7
<u>Primera part. Productives o reproductives?</u>	
1. Introducció	9
2. En clau masculina	10
2.1. Sostre de vidre	11
2.1.1. Discriminació estructural i estadística	12
2.1.2. Línia de poder	13
2.1.3. Diferències salarials	13
2.1.4. Conciliació	14
2.1.4.1. Què es podria millorar?	
2.1.4.2. Empreses	
2.1.5. Sistemes de promoció	16
2.1.5.1. Quotes	
2.1.5.2. La paritat en les empreses	
3. Lideratge femení	19
3.1. Situació actual	19
3.2. El talent femení	20
3.3. Ser mare	22
4. És l'home un problema?	25
5. Bibliografia	27
<u>Segona part. Captures de realitat</u>	
1. Introducció	31
2. Les entrevistes	
· Tatiana Palatchi , <i>Headhunter</i> a Talengo: “Una dona ha de renunciar als seus trets femenins si vol ser menys penalitzada en un sector masculí”	33
· Socorro Fernández , CEO de <i>JUSTNOW</i> : “Qui pot gestionar una família, pot dirigir qualsevol cosa que se li posi per davant”	36
· Cristina S. Miret , Doctora en Sociologia: “La societat s’ha construït en masculí perquè les dones tenim el poder de la vida”	41
· Rosa Tous , Vicepresidenta Corporativa de TOUS: “La diferencia entre homes i dones és la gran culpabilitat que sentim per no poder estar més temps amb els nostres fills”	45

· David Papiol , Secretari d'Igualtat d'UGT: "Un mateix error es paga més car si és comès per una dona"	49
· Usúe Madinaveitia , Coordinadora de <i>Mujeres Directivas</i> : "Demostrar que havia promocionat per mèrit propi, i no pel meu pare, va ser molt complicat"	53
· Anna Mercadé , Directora de l'Observatori de la Dona: "Quan s'és mare, talent i validesa desapareixen per complet"	57
· Sara Berbel , Doctora en Psicologia Social: "Continuem creient que la mare és una mestressa de casa, una dona de segon nivell"	61
· Sara Moreno , Doctora en Sociologia: "La societat materialista fa que, principalment, només siguis allò de què treballes"	64
· Sandra Sardà , Tècnica de Construcció a Repsol: "Ser mare es pot atraçar, però les promocions tenen data de caducitat"	67
 <u>Tercera part. Efecte Pigmalión</u>	
· Reportatge: "Si tens mamelles, no ets perfil". La probabilitat de ser mare és un handicap per ascendir en el món laboral	71
 <u>Conclusions</u>	
	77

Presentació

Quan sigui gran, vull tenir un fill. Un nen. Si tinc una filla, evidentment, l'adoraré, però patiré més. I ella també. Per experiència, desgraciadament. De petita, era una nena 'masculina'. M'agradava la roba de nen, jugar a futbol o a qualsevol cosa que inventéssim 'els nens'; em sentia més igual i a gust amb mascles, perquè tenien una mentalitat més simple d'acord amb la meva forma de ser; i, a més, tenia molt potencial com a líder autoritari, era molt ambiciosa i competitiva -amb tot i tothom-, i els resultats determinaven el meu estat d'ànim. Sentia que encaixava més en el sector masculí, però a ulls de tothom era una noia i, conseqüentment, un desig inviable socialment. En aquell moment no vaig entendre que ser dona fos un handicap. Només em notava a cavall entre dos mons i abocada a entrar en un que no em satisfia, però que era el que, per haver nascut nena, tenia predeterminat.

Els meus pares van ser els primers en jutjar-me i voler canviar la meva tendència i forma de desenvolupar-me i relacionar-me. Per por, suposo, a que em fessin mal si no seguia l'estructura social. Durant uns quants anys, doncs, em van construir. Em sentia estranya. No podia ser com jo volia perquè ni la societat, ni el meu entorn ho acceptaven i em vaig tornar un monstre: perfecta a ulls de tothom a base de resultats excel·lents i molta exigència, però imperfecta en el meu interior. La imatge que tenien els altres de mi era la base de la meva satisfacció. Insaciable, no obstant, ja que mai vaig sentir que fos suficient -tot i que ara veig que ho era- per estar a l'alçada de tot el que es pressuposava que havia de tenir i fer. Tota aquesta incoherència i frustració constants em van portar a una forta crisi d'identitat acompanyada d'un sentiment de buidor molt gran. Tenia molt malestar, però no m'entenia. Era infeliç, però no sabia perquè. Ho tenia tot. O això creia.

Ara, he crescut, he guanyat consciència del món i de mi mateixa, i he començat a saber ajuntar les peces d'un trencaclosques que s'havia ben esmicolat. Venim i vivim en un món construït en clau totalment masculina que està costant molt de canviar -tot i la societat haver, suposadament, avançat-. La dona, només pel fet de ser dona, ja parteix amb una desavantatge: és un ésser de segona. I, com més avança en els rangs de més prestigi social, més creix aquesta desigualtat. Només cal encendre el gran invent del segle per adonar-se que és l'home qui segueix manant en la majoria de governs, qui segueix prenent les decisions importants, qui segueix encapçalant els càrrecs de més responsabilitat en les empreses, qui segueix acaparant tota la visibilitat pública i de qui se sap que aconsegueix mèrits constants, en qualsevol àmbit.

Com a futura periodista, somio en treballar i seguir aprenent en el meu camp. Simplement, perquè m'agrada i treballar gaudint és una de les millors recompenses que segurament rebré mai. Podria treballar d'una altra cosa? No s'acabaria el món. De fet, un dels meus objectius prioritaris es ser econòmicament independent, poder fer la meua i no deure res a ningú. No anhele poder –que no significa que no vulgui tenir responsabilitat en l'àmbit laboral, tot el contrari- però sí que m'agradaria ser avaluada pel que he fet de mi, no per una característica que no vaig poder escollir quan em van gestar.

Tinc els meus valors i he comès molts errors dels quals he après moltíssim. Només voldria viure tranquil·la, no dependre de ningú i sentir-me bé amb mi mateixa. La resta, que és el que, ara mateix, tant importa a tothom, si ha de fluir, ja ho farà. M'agrada qui sóc, però gens cap a on vaig, perquè tinc la certa creença que el meu creixement s'estancarà. No puc canviar el món –ni ho pretenc-, però no és de bojós, de moment, investigar on aniràs a parar. I curiositat, per sort, no me'n faltarà mai.

Altrament, no només m'importa el meu futur, sinó el de la gent que aprecio i, sobre tot, el de la personeta que hi vull aportar. Sé que saber què està passant no solucionarà gairebé res. No obstant això, és el primer pas per entendre la meua realitat. I vull aprofundir-hi més. Espanta? Desagrada. La consciència de les coses, emperò, per a qualsevol canvi, és quelcom fonamental. Per què la dona segueix tant mal considerada en el món laboral? Què li falta per demostrar per a que se li donin les mateixes oportunitats? És lícit que néixer home o dona sigui tant determinant per tenir èxit en el món laboral? El meu nen tindrà problemes, com tothom, però no serà per la meua desconexió del món on el vull, fermament, portar. Potser no sé què m'espera, però almenys sabré cap a on vaig.

Primera part

Productives o reproductives?

1. Introducció

El mercat en creixement més gran del món és la **dona**. En el sistema equivocat, però, qüestionablement mantingut en **clau masculina** i en el qual paga un preu massa alt per mantenir-se o arribar a liderar. Què pot fer un home que no pugui fer una dona? Objectivament, res. I si mai pot ser mare, tampoc serà més. Subjectivament, però, el passat el situa un pas per davant, del qual està sent molt difícil fer-lo recular.

En el món laboral, la igualtat plena s'ha demostrat impossible. No la voldria, tampoc. El tresor més gran que té una persona es troba en l'interior. No és vital, però innat; no és tangible, però potent; no és el cor, és el **talent**. Ni es tria, ni es compra, ni es canvia. Explota. Per créixer, s'ha de cuidar i alimentar; per treure-li rendiment, s'ha de confiar. No obstant, gaudir d'un d'ells per una feina no significa més. Si ets una dona, menys. Si es parteix de la base que les habilitats, el talent i les capacitats de cada persona són diferents i graduals, s'evidencia complicada l'homogeneïtzació de les persones per criteris rígids i absoluts. **Complementarietat**? Potenciaria un canvi, i no només en l'àmbit laboral.

El problema real és de **concepte**. La dona no és un valor en alça. La dona té valor per sí sola, com a tal. El focus on s'apliquen les solucions per eradicar la discriminació evident entre homes i dones en el món laboral és equivocat. És innegable que la dona ha millorat molt la seva posició respecte fa uns anys, però segueix sent un avenç insuficient. Si tot el que s'intenta canviar només s'aplica a un 50% del conjunt total de persones a qui afecta, el resultat mai bastarà. Ja s'ha demostrat que, en aquest camp, una sola no pot arribar enlloc. I tampoc ho demana. El **canvi** és cosa de dos. **De tres**, filant prim, ja que els governs hi tenen - o haurien - molt a dir i, sobre tot, per fer.

2. En clau masculina

Espanya se situa en la part baixa de països de l'OCDE (Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic) en matèria d'**integració** de la dona al món laboral¹, només per davant de Japó, Itàlia, Grècia i Corea. Sembla estrany quan el Tercer Informe del Consell Econòmic i Social d'Espanya sobre la situació de la dona al mercat laboral destaca que en el 40% de les famílies la dona ja n'és la **cap** i la que aporta els **ingressos**, una necessitat que s'ha vist augmentada degut a la crisi econòmica. Altrament, tal i com apunta aquest informe i tenint en compte el fort pes de l'educació que sempre s'ha defensat per tenir una bona trajectòria professional, la formació i educació femenines no estan rebent la valoració i importància adequades. Existeix un fort **desequilibri i incoherència**, ja que estan més ben preparades i disposen de millors rendiments acadèmics, però la seva situació laboral, no obstant, demostra tot el contrari. Tant és així que, a Espanya, el 51% dels titulats superiors universitaris són dones, però tant sols ocupen el 21% dels càrrecs directius, situant-se, conseqüentment, per sota de la mitjana mundial i de la Unió Europea.

A la segregació vertical del mercat laboral, s'hi uneix una forta **segregació sexista horitzontal** que obstaculitza la possibilitat d'accés de les dones a totes les activitats i llocs de treball existents, permetent-los-hi, només, ocupar-se en determinats sectors, que solen estar infravalorats social i econòmicament². De fet, als països de l'OCDE, el 80% d'ocupació femenina es concentra en el **sector serveis**, on la dona ocupa llocs de l'àmbit de la salut, de serveis comunitaris i d'educació, tots ells caracteritzats per una valoració social baixa, menys status i pitjor remuneració. Si no canvia la tendència actual, haurem d'esperar **81 anys** per a que desapareguin les diferències entre homes i dones en el mercat laboral³.

D'altra banda, la dona continua assumint gairebé de forma exclusiva les **responsabilitats familiars**, fet que perjudica la seva representació en les empreses i provoca que l'ocupació d'alts càrrecs segueixi sent **escassament simbòlica**. Un dels factors que afavoreixen aquesta descompensació radica en el fet que la dona dedica dues hores i mitja més que l'home a feines domèstiques –el doble d'hores i no estan remunerades–, fet que permet als homes tenir més disponibilitat per participar del món laboral. A més, aquest temps, que incrementa el benestar econòmic general, és invisible i no es comptabilitza en el PIB i, aquesta divisió, sumada a la menor potència d'ingressos de la dona, reforça la **dinàmica de gènere** establerta en la societat i fa que sigui difícil, encara més, poder-la canviar⁴. Segons la professora de sociologia de la UAB, Sara Moreno, els estereotips de gènere segueixen encara molt arrelats, ja que un 45% de la societat creu que és la dona la que ha d'abandonar el lloc de treball a l'inici

¹ PwC (2014)

² UGT (2014)

³ World Economic Forum (2014)

⁴ Heintz (2006)

de la maternitat. De moment, la dona ha anat entrant progressivament al món laboral, mentre que l'home no ho ha fet, encara, en el món domèstic⁵.

Si la participació laboral de les dones fos igual que la dels homes, el PIB d'Europa podria incrementar-se un 14% de mitjana⁶, ja que hi ha amplies evidències que, quan la dona pot desenvolupar plenament el seu potencial, els **beneficis macroeconòmics** augmenten molt significativament⁷. De fet, l'Organització Internacional del Treball (OIT) assenyala que el treball de la dona, sigui o no remunerat, podria ser el factor més important per a reduir la pobresa en les economies en desenvolupament. La Confederació Europea de Directius (CEC European Managers), per la seva banda, aposta per una xifra encara més alta: un augment del 27% en set anys, tenint en compte que no només la dona líder contribueix a l'enfortiment econòmic, sinó també a la **competitivitat** empresarial.

Als països de l'OCDE, les dones segueixen ocupant la majoria de feines a **temps parcial** (75,6%). Entre les desavantatges que això suposa, hi trobem la percepció de menys salari i pitjor protecció social, i limitacions de drets respecte dels homes, com ara l'accés a crèdits, a drets hereditaris i a drets a la propietat. Per feines iguals, a més, hi ha un 30% de diferència salarial i, si a sobre s'és mare, s'arriba a perdre un 14% de salari de mitjana respecte dels homes (al Regne Unit un 25%, mentre que a Espanya la xifra ronda el 6%). Per tant, queda clar que la **maternitat** està econòmicament **penalitzada**, tal i com demostren un recopilatori d'informes de l'OIT.

2.1. Sostre de vidre

Costa, i molt, però la superfície superior **invisible** situada en la carrera laboral de les dones fonamentada en prejudicis, estereotips i desigualtats es pot trencar. Sheryl Sandberg (Facebook), Virginia Rometty (IBM), Meg Whitman (Hewlett-Packard), Susan Wojcicki (Google), Mary Barra (General Motors), Christine Lagarde (FMI) o Janet Yellen (Reserva Federal) són algunes de les dones que, a nivell internacional, ho han aconseguit⁸. No obstant, la norma és la **no existència** de dones en els vèrtex jeràrquics de les organitzacions. Els motius són diversos: factors culturals i educatius, discriminació estructural i estadística, diferències salarials, dificultat per conciliar família i feina, sistemes de promoció no basats en meritocràcia...

⁵ Bañón (2014)

⁶ Elborgh-Woytek et al (2013)

⁷ Loko i Diouf (2009)

⁸ Yo Dona (2014)

2.1.1. Discriminació estructural i estadística

Per aconseguir un funcionament més eficaç de les empreses i aprofitar tot el potencial i recursos existents seria necessari un canvi de cultura organitzacional i dels estils de direcció. La clau de l'èxit no passa per la substitució, sinó per la **diversitat**.

Si els equips de direcció donessin més confiança als membres i es centressin en els problemes clau de l'organització⁹, milloraria la participació, la valoració personal, l'eficàcia, la motivació, el clima i la satisfacció laboral¹⁰ i es compartiria, a més, més poder i informació. El fet d'aplicar l'estil de **direcció transformacional** trencaria amb la **discriminació estructural**, ja que es crearien equips directius fomentats en la diversitat que encaixarien, molt millor que ara, amb la complexitat que caracteritza el món empresarial modern¹¹.

La dona es troba en el punt més alt de discriminació si vol liderar quan intenta combinar la vida personal amb la professional, ja que li és molt difícil trencar amb la rigidesa de les estructures empresarials, i no li és possible arribar a un **equilibri** entre ambdues esferes. La falta de flexibilitat fa que una dona sigui avaluada per la quantitat d'hores que passa al lloc de treball i no pels resultats que hi obté. A més, les promocions les solen fer els que ja han arribat a alts càrrecs, que solen ser homes, i tendeixen a escollir a persones d'entre els seus cercles de confiança, que també solen ser homes¹². Per què? La principal raó-excusa és que els Consells de Direcció desconeixen l'**impacte positiu** que tenen les dones en la rendibilitat de les empreses (60,5%)¹³.

Altrament, la dona no només lluita contra les rígides estructures masculines de les empreses, sinó també contra la **discriminació estadística** que sofreix per part dels directius, consistent en no ser considerada per un lloc de treball per l'etiqueta de "menys disponible", només per la possibilitat que tenen de ser mares, tot i que no tinguin intenció de ser-ho mai¹⁴. L'edat de risc d'aquesta mena de discriminació està entre els 25 i 35 anys, moment clau de desenvolupament professional per a accedir a llocs directius¹⁵. I no només l'edat és una barrera, sinó que hi hagi persones que pensin que ser mare i treballadora no és compatible, sinó més aviat un problema¹⁶, com Mónica Oriol, Presidenta del Cercle d'Empresaris de Madrid. O l'existència d'empreses, com Facebook o Google, que fomentin el retràs de la maternitat finançant la

⁹ Bass (1985) i Rosener (1990)

¹⁰ Ramos (2002)

¹¹ Barberà

¹² PwC (2012)

¹³ Adecco (2014)

¹⁴ Comissió Europea (2014)

¹⁵ PwC (2012)

¹⁶ Llaquet (26-10-2014)

congelació d'òvuls perquè ser mare no els impedeixi desenvolupar-se laboralment durant els anys que són més productives.

El perjudicat, al final, no és només el sector femení, sinó la societat en general. La taxa bruta de natalitat a Espanya és d'un 1'26, fet que indica que farien falta 300.000 naixements més cada any per arribar a un nivell mínim d'emplaçament generacional.

2.1.2. Línia de poder

La **línia de poder gerencial** mostra una representació femenina més baixa en el nivell de CEO (director executiu) i creix gradualment a mesura que s'apropa a rols d'administració i direcció d'empreses, CFO (director de finances) i serveis compartits¹⁷. Així doncs, les direccions funcionals estan ocupades per dones en un 20%; en les àrees de màrqueting, RRHH i assessoria jurídica superen el 30%; però en les direccions financeres, comercials i de negoci, que són les que faciliten més l'accés a la Direcció General, el percentatge cau fins un 15%. En l'alta direcció de les companyies, presidents, consellers delegats i direcció general, les dones no arriben al 10%¹⁸.

2.1.3. Diferències salarials

El tipus de jornada i de contracte, els suplementos de nocturnitat o cap de setmana, les hores extra i els complementos salarials són els elements decisius en les diferències retributives existents entre homes i dones. L'escletxa salarial es produeix en tots els nivells educatius, sectors i categories professionals, i és actualment d'un 16'2%, segons dades d'UGT. Si tenim en compte que, en general, la dona és la que prioritza la família i, per tant, redueix la seva flexibilitat, es dedueix que no pot percebre tots aquests extrems per **falta de disponibilitat**. A més, cobrar menys no té només repercussions a curt termini pel que fa al poder adquisitiu, sinó que té també incidència directa en les prestacions socials contributives, ja que com pitjor és el sou, **pitjors** seran les **prestacions futures** d'atur i jubilació. Actualment, la dona ha de treballar 84 dies més que l'home per rebre el mateix salari, segons l'Enquesta d'Estructura Salarial.

Pel que fa al tipus de jornada i de contracte, hem de tenir en compte que aproximadament el 80% dels assalariats a temps parcial són dones i tenen, conseqüentment, pitjors sous i pitjor protecció social; i que el nombre d'homes amb contractes indefinits és també superior al de les dones (54% i menys del 46%, respectivament). L'Enquesta de Població Activa (EPA) desvetlla que la majoria de dones amb aquest tipus de jornada no tenen altra opció al ser elles les que es fan càrrec de les tasques domèstiques i cura de la família. Cap categoria professional escapa de l'escletxa. És més, a part de la dificultat d'accedir a llocs de direcció, un cop la dona hi arriba, les **diferències salarials són persistents**. Segons un informe de

¹⁷ Credit Suisse (2014)

¹⁸ PwC (2012)

Comissions Obreres (CCOO) de les empreses de l'IBEX 35 durant l'exercici de 2013, del total de consellers executius, només el 3,9% són dones; si són independents (no vinculades i relacionades directament amb l'empresa, ni els accionistes, ni l'equip directiu), la xifra augmenta a un 24,1%¹⁹. Ara bé, la remuneració mitjana d'una consellera és de 281.111€, menys de la meitat del sou mitjà d'un conseller²⁰.

L'**atur** no escapa tampoc de les diferències. Del total de dones en aquesta situació, 3 milions aproximadament, més del 60%, no percep cap ingrés.

Finalment, sector públic i privat també es veuen afectats. L'escletxa és de més del doble en el sector privat (28,25%), que en el públic (12,34%), segons UGT. Es dedueix, consegüentment, que les empreses públiques tenen sistemes d'accés, classificació i promoció més objectius i transparents. Les oposicions o concursos permeten reduir les diferències perquè no es té en compte la vida personal o familiar de la persona que aplica. En canvi, el sistema d'entrevista personal propi de l'àmbit privat permet que influeixin tota mena de factors i que la selecció sigui, doncs, més subjectiva.

2.1.4. Conciliació

Una cultura d'empresa presencial que no admet gairebé flexibilitats i la falta de coresponsabilitat per part dels homes en l'àmbit domèstic comporta que un dels problemes que més destaquin les dones per arribar a alts càrrecs directius (68'2%, segons el Baròmetre del CIS) sigui poder compaginar adequadament la vida laboral amb la familiar. S'especula, molts cops, sobre una –equivocada– falta d'ambició femenina. Prioritats? Hi ha moltes dones que, un cop són mares, no estan disposades a ascendir per l'alt preu que han de pagar.

El sistema –gran problema de base–, determina explícitament, amb frases com “Medidas de apoyo a las madres trabajadoras”, que la cura familiar és cosa de dones, quan se suposa que hauria de fomentar el **repartiment** de les responsabilitats domèstiques. Si la dona disposa de 16 setmanes per maternitat, intransferibles i pagades 100%, l'home també hauria de tenir-les. Les empreses treballen amb actius, oblidant que els més importants que tenen són les persones. La **cultura de presència** afecta negativament a la rendibilitat de l'empresa, ja que fomenta l'absentisme, la falta de compromís i l'accidentabilitat. Una certa qualitat de vida, que ve donada quan existeix un equilibri entre la vida laboral i la personal/familiar, es podria aconseguir si s'apliqués una cultura enfocada a **objectius i resultats**, que, a la vegada, milloraria els rendiments empresarials. Una empresa que ha notat la millora substancial al canviar a una cultura d'objectius és Iberdrola. Van decidir que es treballaria de 7 a 15h perquè tothom tingués temps per la família, per fer esport, per la seva vida. I han obtingut beneficis tals com una davallada d'un 30% de l'absentisme i una reducció de

¹⁹ Gabaldón (2013)

²⁰ CCOO (2014)

pagaments d'hores extres, segon explica la professora d'IESE, Nuria Chinchilla, en una entrevista²¹. Condicions satisfactòries per ambdues parts, el secret.

Amb tot, resulta sorprenent, doncs, que si el pressupost destinat a conciliació és el que millor ROI (Retorn d'inversió) té en una empresa, des de que ha començat la crisi, segons la consultora *PeopleMatters*, les empreses espanyoles hagin reduït entre un 35% i un 40% els pressupostos destinats a conciliació. Estalvien? Perden productivitat i compromís. Diners, molts, al cap i a la fi.

La vida familiar és un plus desconegut i gratuït per la rendibilitat d'una empresa. Estant a casa, sobre tot quan es viu la paternitat, s'està en constant desenvolupament de **competències laborals**, tals com la capacitat de negociar, de comunicar, de delegar, d'escoltar activament i de planificar. En definitiva, de liderar. Per això la dona està suficientment preparada per fer-ho, tot i que li falta molta visibilitat. Mentre les mesures segueixin fomentant el masclisme, seguirem estancats en aquest **problema sociològic** actual. Un exemple. La jornada reduïda, tot i permetre seguir treballant, és perillosa, ja que, a part de perdre ingressos, es veu afectada la permanència a l'empresa i esbiaixada una possible promoció laboral²². Pocs homes en demanen, ja que són les dones les que primer solen posar en segon pla el seu creixement professional²³. En aquesta línia, el II Estudi sobre la Conciliació a Espanya, assenyala que les **excedències** per cuidar a fills foren sol·licitades, durant el 2014, per un 95,90% de dones, enfront d'un 4,10% d'homes. A més, conclou que les mesures per harmonitzar la vida privada i laboral perjudiquen social i econòmicament la dona, allunyant-la encara més del món laboral. En definitiva, fins que no se surti de la creença que quan sigui necessari renunciar a quelcom, serà la dona la que ho faci, qualsevol canvi serà banal.

2.1.4.1 Què es podria millorar?

En primer lloc, els **horaris**. Si féssim com a la resta d'Europa, de 9 a 5, es compatibilitzarien millor les dues àrees i es generaria més productivitat laboral; i una jornada de 35 hores amb còmput setmanal també seria beneficiosa²⁴. S'hauria de potenciar, a més, la **flexibilitat horària**, ja que no costa res que cadascú, amb uns paràmetres establerts i dintre del possible, pugui organitzar-se la jornada de feina com millor li convingui. Per altra banda, tal i com defensa la Plataforma por Permisos Iguales e Intransferibles de Nacimiento y Adopción (PPiINA), seria crucial establir el dret a l'educació infantil des dels 0 anys i igualar la temporalitat dels permisos per paternitat de forma intransferible i pagats al 100%.

²¹ Osorio (20-12-2010)

²² Adecco (2014)

²³ Grant Thornton (2014)

²⁴ Comissió Europea (2014)

Alguna mesura més arriscades, però que podrien donar bons resultats –ja ho estan fent en alguns casos–, podrien ser la creació d'un **banc de temps**, en el qual els treballadors puguin intercanviar hores o dies entre ells; els **walking meetings** o reunions passejant i reunions per videoconferència o altres mitjans digitals; les **bosses d'hores**, que permeten intercanviar hores extra no retribuïdes per dies lliures; permutes de torns; flexibilitat de vacances; compensacions per viatges de feina... Al cap i a la fi, no deixa de ser qüestió de **voluntat**.

2.1.4.2. Empreses

La presència de dones o la diversitat racial són alguns dels factors que té en compte *DiversityInc* per elaborar la llista de les 50 millors empreses per a la diversitat del món. L'any 2014, ha estat encapçalada per la farmacèutica *Novartis*. Hi podem trobar, també, a *Johnson&Johnson* (9), *Coca-Cola* (33) o *Walt Disney* (34).

A Espanya, Repsol és la companyia que disposa de les estratègies més avançades per afavorir la conciliació, seguida de Pascual, Agbar i Vodafone; mentre que Media Markt, Tolsa i Port Aventura són les pitjors valorades²⁵.

2.1.5. Sistemes de promoció

Un estudi de l'*Stanford Research Institute* afirma que el 12,5% dels ingressos d'una empresa depenen del coneixement, mentre que el 87,5% que resta l'aconsegueix pel conjunt de les seves habilitats. Traduït en el moment d'ascendir una persona, seria com fer-ho '**a dit**'. Comú, actualment a Espanya, aquesta **falta de meritocràcia** en les promocions laborals. Si a aquest factor se li suma que qui atribueix els llocs de lideratge solen ser els que estan situats més amunt del vèrtex organitzacional, homes, i que solen escollir d'entre els seus cercles més propers, també d'entre homes, ens trobem que la dona disposa d'un accés bastant limitat. A més, elles, per tenir carreres professionals de més recent implantació i de sectors més innovadors, no formen part de les **xarxes de selecció** masculines. I, si en formen part, és bastant probable que no compleixin amb la imatge tradicional d'un membre d'un consell i siguin considerades no adequades²⁶. Resta, doncs, **invisible** als ulls de molts directius i si té "risc" de ser mare, se la descarta directament. La falta d'exposició i visibilitat produeix, addicionalment, que no existeixin models de rol que marquin una ruta ascendent de la dona en l'organització²⁷.

Per altra banda, és habitual que les dones CEO siguin **buscades fora** de la companyia, ja que és difícil trobar-les en posicions inferiors de l'empresa –per la incorporació més tardana al món laboral– o, en la majoria de casos, no se la creu suficientment preparada. Els ascensos des de dins de la companyia són menys arriscats, ja que es té

²⁵ Instituto Internacional de Ciencia Política (2014)

²⁶ Gabaldón (2013)

²⁷ Cabanas (2014)

molt més coneixement de l'organització, s'entén millor com funcionen les coses i el rendiment és més alt pel fet d'haver crescut en la pròpia empresa. És per això que les dones que obtenen el càrrec des de fora de l'empresa tenen moltes més possibilitats de ser acomiadades (38%; homes 27%) i que el nombre d'ascensos interns femenins en les empreses sigui molt inferior al dels homes²⁸.

2.1.5.1. Quotes

La Llei d'Igualtat de 2007 estableix un objectiu del 40% de representació femenina en els Consells d'Administració de les Empreses de l'IBEX 35 per al 2015. Actualment, segons la Comissió Europea i la CNMV, només el 16,8% dels consellers de les empreses cotitzades a Espanya són dones, 2 punts per sota de la mitjana europea. Fracàs evident en l'aplicació d'aquesta mesura pel fet que té un caràcter d'obligatorietat nul. A països com Itàlia i Bèlgica, l'any 2011 es van establir quotes obligatòries per les empreses cotitzades i públiques, fet que ha incrementat també el percentatge de directives de les empreses no cotitzades²⁹. El cas més radical, emperò, és Noruega. Al 2002, 5 anys es va donar a les empreses per tenir un mínim de 40% de representació femenina en els Consells d'Administració. I ho van fer. Per tant, es pot deduir que per avançar en aquest aspecte, recomanar ha tingut una baixa efectivitat.

Les polítiques de discriminació positiva com aquesta busquen forçar la presència de minories en determinats grups. Les quotes de gènere s'han hagut d'imposar perquè la situació no canviava per sí mateixa i amb l'esperança que el panorama canviï no només en la capa més alta de l'empresa, sinó també en la resta³⁰. No obstant, són mesures que tenen força **detractors**. Enfront de qui pensa que pot agilitzar la incorporació de dones en els alts càrrecs, tenint en compte que el canvi està sent molt lent, trobem, segons la VI enquesta d'Adecco, prèviament mencionada, que un 41% ho veu positiu si és transitori; mentre que un 37,2% declara que pot ser perjudicial per aquelles dones ben preparades, ja que se'ls pot arribar a qüestionar si el lloc l'han aconseguit per la seva valia o per l'**intervencionisme** de la mesura. La capacitat i adequació per un lloc hauria de ser l'únic criteri per a seleccionar un candidat; el més idoni i millor preparat, independentment del gènere, perquè sinó es perd molt talent.

Potser no es tracta tant de canviar les normes o els criteris de selecció, sinó de potenciar el valor, la diversificació de les habilitats i experiències disponibles, ja que és així com millorarà més ràpid el rendiment de les empreses. Així, a més, no només augmentaria la presència de dones, sinó també el nombre, perfils i experiències. Enriquiment comú, sense anar més enllà.

²⁸ Requejo (2-5-2014)

²⁹ Grant Thornton (2014)

³⁰ Gabaldón (2013)

2.1.5.2. La paritat en les empreses

María Fernanda Mejía Campuzano ha estat la última dona en incorporar-se a un consell, al d'IAG, a principis de 2014. Des de finals de 2006, el pes de la dona als consells de les empreses de l'IBEX-35 ha passat del 5% al 18,2% actual, mentre que només un 11% ocupen llocs directius o comitès de direcció, segons xifres recents de la CNMV i l'Institut de la Dona.

Jazztel és la companyia de l'IBEX-35 amb el consell més equilibrat, format per 4 dones i 5 homes. Gas Natural Fenosa, Sacyr Vallehermoso i Técnicas Reunidas tenen els consells més desequilibrats, ja que encara no compten amb cap dona en l'equip; mentre que ACS, Amadeus, Bankia, Bankinter, Gamesa, Ferrovial, Mediaset i Telefónica, per la seva banda, només compten amb una dona³¹.

³¹ Inforpress (2014)

3. Lideratge femení

3.1. Situació actual

Des de Brussel·les es pretén que s'arribi a un 40% de representació femenina en els Consells d'Administració de les empreses l'any 2016. Objectiu, emperò, que encara és lluny d'assolir-se, tot i que, si féssim un anàlisi històric, veuríem com Espanya ha millorat des de l'any 2000.

Si bé és cert que la dona representa el 60% dels universitaris i el 45% del mercat laboral³², aquesta ha empitjorat la seva situació respecte l'any anterior degut a les **diferències salarials** i la **taxa d'atur**, fet que marca un important desequilibri entre aquestes xifres i el paper que desenvolupen en càrrecs directius. Les dades d'educació europees demostren que la dona entra millor preparada al mercat laboral, però com més avança, més infrarepresentada s'hi troba³³. Segons l'estudi *Women in Business 2014* de Grant Thornton³⁴, la presència de dones en càrrecs directius està estancada des de 2009 perquè un terç de les empreses espanyoles mitjanes i grans no compta amb cap dona en la seva directiva.

Les dones representen el 50% de la població i gairebé la meitat de la força laboral. Tenint en compte que els nivells educatius femenins dels països desenvolupats són, com a mínim, tan alts com els dels homes, és un greu **malbaratament** de talent no utilitzar el valor potencial d'aquests coneixements, habilitats i experiències. Segons la consultora Mercer, no és suficient amb la "bona intenció" de canvi imminent³⁵, sinó que fan falta mesures més dràstiques per millorar la progressió femenina, ja que s'està molt lluny dels mínims objectius marcats.

A més, els canvis en les tendències demogràfiques demanden una participació laboral femenina més alta. Molts països ja s'estan enfrontant a problemes d'envelliment i a la conseqüent reducció de població activa³⁶, sumada a la davallada de la natalitat. Amb tot, el nombre de directius qualificats també es veu reduït. Segons la Confederació Europea de Cuadros (CEC), si seguim amb aquesta tendència, d'aquí 25 anys es perdrà la meitat de la força de treball. Conseqüentment, urgeix la incorporació immediata de la dona en les direccions per poder aprofitar tot el talent del capital humà que forma les empreses.

No obstant, la dona està immersa en un **cercle viciós**. Hi ha poques dones en l'alta direcció, l'estereotip del director es manté en forma masculina, fet que desanima a candidates potencials a seguir aquesta forma de lideratge perquè, entre altres coses,

³² PwC; Isotès (2014)

³³ Comissió Europea (2012)

³⁴ Grant Thornton (2014)

³⁵ Mercer (2014)

³⁶ Gabaldón (2013)

es troben soles. Cal sumar-li, també, que la falta de referents no ajuda a que la cultura canviï, però sí fomenta que les noves generacions no es plantegin el lideratge empresarial com una opció factible. Per tant, un peix que es mossega la cua i que crea una barrera més a l'entrada de dones en aquestes posicions laborals³⁷. Un punt d'inflexió? La confiança personal³⁸.

Un cop la dona supera totes les barreres i arriba a una posició de lideratge, segueix lluitant contra estereotips i el ritme accelerat de vida del segle XXI. L'alta responsabilitat, exigència i compromís posen a prova la salut física i mental d'aquestes, ja que les dones que ocupen llocs d'autoritat en una empresa tenen més símptomes de **depressió** que els homes³⁹. És sorprenent quan, en teoria, tenen més educació, bons ingressos, ocupacions de prestigi, més nivell de satisfacció laboral i autonomia que les que manquen aquesta autoritat. Tots els factors, en definitiva, que apunten a una bona salut mental i, per tant, més felicitat. No obstant, a les dones amb poder se les associa amb poca assertivitat i baixa confiança dels líders forts, però si mostren aquestes característiques, llavors són titllades de poc femenines, fet que desemboca en un **estrès crònic**⁴⁰. Són mal vistes, independentment de què i com facin, perquè el lideratge femení no es acceptat com quelcom normal i legítim.

A nivell europeu s'ha marcat aconseguir un 30% de representació femenina en càrrecs directius abans que finalitzi 2015, i arribar a un 40% l'any 2020. Emperò, no serà suficient amb aconseguir un percentatge, ja que el problema va més enllà del nombre de cadires ocupades per directives femenines. Són necessaris canvis de mentalitat i de creences culturals. I no serà perquè les dones no vulguin, perquè no els falta ambició. Des de 2004, les dones amb potencial aspiren a arribar al punt més alt de les seves carreres⁴¹, mentre que, les noves generacions, anomenades "millennials", són ja especialment sensibles a aconseguir les màximes posicions de poder⁴².

3.2. El talent femení

Hi ha bastanta controvèrsia, actualment, sobre si les dones aporten **qualitats diferencials** en l'estil de direcció d'una empresa. La diversitat és considerada font d'innovació i és una eina que permet a les organitzacions convertir-se en més **inclusives** i reflectir els interessos de tots els grups que les componen i rodegen⁴³. Els treballadors amb dones líders estan més compromesos amb l'empresa que els que tenen un home com a referent, ja que elles són les primeres que demostren una forta

³⁷ *Ibid.*

³⁸ Orr (2013/2)

³⁹ Pudrovska i Karraker (2014)

⁴⁰ *Ibid.*

⁴¹ Catalyst (2004)

⁴² Pew Research Center (2015)

⁴³ Gabaldón (2013)

vinculació amb l'organització⁴⁴, independentment de la seva vida extralaboral. El **compromís** dels treballadors és un factor clau per incrementar els beneficis respecte de la competència⁴⁵.

La dona té cada cop un pes més rellevant en decisions de compra (65%) i inversió (50%)⁴⁶. Per aquest motiu, el fet que ocupin llocs clau facilita l'aproximació a les expectatives del segment femení i permet que s'aprofitin millor les oportunitats relacionades amb la gestió de clients arribant, així, a un punt més eficient de coherència entre tots els agents. Moltes investigacions mostren que les dones estan, en general, més orientades al **consens**, més inclinades a establir compromís i són més empàtiques⁴⁷. Ells es concentren en guanyar, mentre que elles prefereixen connectar-se⁴⁸. Per tant, la comunicació, l'empatia, la gestió d'equips i l'anàlisi més extens de riscos són alguns dels trets femenins més ben valorats en les altes esferes⁴⁹, ja que afavoreixen el **debat intern** i la innovació, i milloren la governabilitat interna i els resultats⁵⁰.

Els equips diversos estan més preparats per prendre millors decisions. Les principals avantatges de la diversitat dins de l'empresa rau en l'augment del talent de la mateixa, en l'estalvi de costos, l'atracció de talent extern i en el creixement del mercat degut a la millora de la innovació, les estratègies de lideratge i l'aproximació global als clients⁵¹. A més, la dona incorpora més varietat d'opinions, enriqueix el debat intern i atreu altres dones que volen seguir l'exemple⁵².

D'altra banda, la incorporació de dones en les estratègies de negoci de les empreses, així com l'atracció i retenció del seu talent, no només són necessàries per entendre i connectar amb el mercat potencial, sinó que són també una gran oportunitat per liderar el canvi i obtenir més **avantatges competitives**⁵³. Actualment, està agafant força una nova forma de lideratge en la qual la creativitat, la sensibilitat i la comunicació, totes elles competències femenines naturals, en són aspectes primordials. L'Escola Europea líder en *Coaching*, aposta per 7 raons que haurien d'afavorir la incorporació de dones en la direcció de les empreses:

⁴⁴ Fitch i Agrawal (16-10-2014)

⁴⁵ Sorenson (20-6-2013)

⁴⁶ PwC (2014)

⁴⁷ Clancy (2007)

⁴⁸ Tannen (1990)

⁴⁹ PwC i Isotès (2012)

⁵⁰ Cabanas (2014)

⁵¹ Robinson i Dechant (1997)

⁵² Burgess i Tharenou (2002)

⁵³ PwC (2011)

Capacitat	Virtud
Atribueix més pes a la vida afectiva	Capacitat de relacionar-se des de l'empatia i la valoració de l'altre, fet que contribueix a la creació d'un clima laboral més estable.
Multitasca	La perifèria també té certa atenció per la capacitat de dur a terme diverses feines dins l'organització.
Comunicació il·limitada	Resolen els conflictes parlant, fet que ajuda a que els problemes es resolguin ràpid i no creixin més del que caldria.
Competències emocionals	Escolten, són empàtiques, treballen en equip, resolen conflictes i aporten feedback.
Diversitat	La coexistència millora la creativitat i l'ambient.
Cohesió	Saber reunir i ajuntar persones i opinions fomenta la participació, ja que les persones se senten més part dels projectes.
Treball en equip	La lluita pel poder, el càrrec i l'èxit individual no són una prioritat

Font: Elaboració pròpia amb dades de <http://mujeryempresa.es/siete-razones-para-incorporar-mujeres-en-la-direccion-de-las-empresas/>

És estrany, amb tot plegat, que la representació femenina sigui tant baixa amb les millores de rendiment que això suposa. I no, incloure una dona no és directament sinònim de complir, de canvi, o de diversitat. McKinsey (2008)⁵⁴ mostra que les empreses amb tres dones mínim en els alts nivells gerencials tenen una puntuació més alta en els 9 aspectes organitzatius que determinen el marge de beneficis d'una empresa (lideratge, ambient de treball, valors, coordinació, control...). Aquests resultats ja els mostrava Catalyst⁵⁵ l'any 2004, quan observava una correlació positiva entre la diversitat de gènere i el rendiment financer (retorn de capital accionari i retorn total pels accionistes). No sembla tan desconegut, doncs, l'impacte positiu que tenen les dones en la rendibilitat de les empreses. Voluntat, altre cop.

3.3. Ser mare

Escollir no sempre ens fa grans. La tendència actual en la majoria d'aspectes, de fet, ens portaria a deixar d'existir. Un dels errors més grans de l'avarícia humana ha estat convertir la **maternitat**, que és del més vital que mai existirà, en un **problema** evitable.

⁵⁴ Desvaux (2008)

⁵⁵ Catalyst (2004)

És cert que quan es tenen fills, les prioritats són susceptibles de variar i la feina, en alguns moments, passa a un segon terme. Emperò, és el comportament més natural. El que no és tan normal és la falta general de coresponsabilitat dels pares, tot i que la tendència estigui canviant. Que variïn les prioritats, no obstant, el que pot provocar és **absentisme laboral**, però no té perquè afectar a la rendibilitat. A més, més hores no significa més productivitat. Un exemple és Japó, que aquest mes d'abril acaba d'aprovar una normativa que limita la remuneració per hores extra per combatre la pràctica habitual d'allargar les jornades laborals perquè no hi ha millora en la productivitat.

És obvi i natural que una empresa busqui la màxima rendibilitat i que, conseqüentment, exigeixi als seus actius principals, les persones, un bon nivell de productivitat. Actualment, hi ha molts consells i tècniques per la xarxa per a poder millorar el rendiment a la feina. La majoria, emperò, obliden l'essencial: ser feliç amb el que tens i fas. Segons la Universitat de *Warwick*, fomentar la felicitat en les empreses no només té un efecte directe sobre la productivitat dels treballadors, que augmenta un 12%, sinó que, a més, incrementa els resultats generals de la companyia. Per tant, si una dona es feliç, produirà més, encara que treballi menys hores, que si no ho és.

Ara bé, tenir fills és sinònim de felicitat? Si bé és cert que no és tasca fàcil, un estudi conjunt de la Universitat de Califòrnia, la Universitat de Stamford i la Universitat de British Columbia canadenca, mostra que les persones amb descendència gaudeixen de nivells més elevats de felicitat que les que no en tenen. Per tant, si una dona és mare, que de per sí ja és feliç, pot, fins i tot, millorar el seu nivell de productivitat.

Altrament, no tot és productivitat. El 95% de les dones professionals que són mares aporten **habilitats úniques** als seus llocs de treball; cosa que no poden fer ni els homes, ni les dones que no tenen nens⁵⁶. Tenen més capacitat per motivar els seus companys, saben aplicar millor les seves experiències vitals per aconseguir més bons resultats i la inspiració els ve en moments clau.

No obstant, són majoria les dones executives que han estat condicionades per la decisió de tenir un nadó, ja sigui posposant el moment, limitant les seves opcions de promocionar o, directament, no tenint fills. Moltes dones amb talent deixen les empreses quan volen tenir fills o han d'assumir altres compromisos familiars. El problema és que moltes, inclús, ho fan abans, quan arriben a la conclusió que no podran equilibrar els interessos personals amb els professionals⁵⁷.

⁵⁶ Rauzi (2012)

⁵⁷ Cabanas (2014)

En definitiva, si una persona feliç és més productiva⁵⁸, i ser mare aporta felicitat, per què es posen tants entrebancs laborals a la maternitat? Ho fan homes, però, i és el més sorprenent, també ho fan dones. Hi ha directives que s'adonen de la gravetat de la discriminació que elles mateixes han aplicat quan esdevenen mares, com Katherine Zalesky, Presidenta de PowerToFly; i d'altres que, tot i ser mares, afirmen públicament que no contractarien dones d'entre 25-45 anys perquè "si es queden embarassades, ja es té un problema", com Mònica Oriol. Tampoc s'escapen de l'abús de poder les grans empreses, com Facebook o Apple, que financen la criopreservació d'òvuls de les seves empleades perquè "la maternitat no les impedeixi desenvolupar-se laboralment durant els anys que són més productives".

La maternitat s'hauria de facilitar, no només pels beneficis de les empreses, sinó també pels de la societat en general. La maternitat afecta directament a la natalitat, motor bàsic de creixement i evolució de la població i, en definitiva, de la vida. Des de que va començar la crisi, els permisos per maternitat s'han reduït de forma significativa, més d'un 10%. Dues lectures: o bé hi ha menys dones amb feina i, per tant, amb dret a acollir-se a aquesta prestació; o bé, les dones estan renunciant o retardant la maternitat, a fi i efecte de romandre en el mercat laboral. De moment, sembla que la segona sigui la correcta si tenim en compte que els permisos per paternitat s'han reduït en un percentatge similar en el mateix període de temps.

⁵⁸ Sánchez (18-11-2014)

4. És l'home un problema?

Contribuir a la invisibilitat femenina per arribar a llocs de decisió, no entendre que no per tenir fills ja s'és pare o que les dones no són millors ni pitjors, sinó que disposen d'habilitats i capacitats diferents; pensar que les dones no estan suficientment preparades per dirigir una empresa quan dirigeixen, la majoria, empreses molt més complexes de gestionar, que són les famílies; que segueixin sent les dones les que renunciïn a la vida laboral per fer-se càrrec de la família; o que els homes no hagin fet, en general, l'esforç per entrar en el món domèstic tenint en compte els canvis accelerats que ha anat comportant la crisi, evidencia que molts homes són, encara avui, un greu problema per a que la dona arribi a l'èxit laboral. Com a persones individuals i com a col·lectiu en general. Es diu que la tendència comença lleugerament a canviar. De moment, les dades segueixen sense jugar al seu favor. El masclisme més evident potser ha disminuït, però l'encobert, que és el que fa més mal, segueix encara molt present.

Si bé és cert que els homes no són responsables de la tradició laboral del passat, sí són part fonamental del canvi, i des del moment en que una dona cobra menys per dur a terme la mateixa feina que un home, entre molts altres aspectes, ja no estan contribuint a que aquest canvi sigui possible i efectiu. No es tracta de substituir el sector femení pel masculí, seria igual de negatiu que el fenomen d'exclusió actual invers. Només es tracta d'arribar a un equilibri que pot aportar molts beneficis en tot els àmbits. Per més lleis que s'implantin, directives europees de canvi o sancions per incompliment, si no hi ha predisposició, res serà suficient. Hi ha moltes queixes arreu de la poca qualitat de vida que es té actualment, tot i l'evolució de la societat, suposadament cap a bé. Potser és que li estem donant importància a aspectes de la vida que potser no en tenen tant i estem oblidant aquells que realment ens aconsegueixen fer sentir realitzats?

Evolucionar implica anar-se adaptant als canvis que es presenten a mesura que avancen els anys. Les dones, en general, han tingut molta més capacitat de fer-ho. El seu rol és el que s'ha vist més modificat, de forma positiva en molts aspectes, i ha anat progressivament encaixant. Barreres externes no li n'han faltat fins als anys 70. Bé, de fet, això hagués estat l'ideal, tenint en compte que en aquell moment el paper de la dona era molt testimonial. Però ara, que tot està més que demostrat, sembla surrealista que segueixin existint tals desequilibris de gènere. Abans podia ser mig justificable, perquè la dona no tenia valor com a tal. La situació d'ara és encara pitjor, perquè aquest valor no se li atorga ni amb tots els estudis que demostren la seva qualitat.

Quan quelcom és força, és per falta de voluntat. I el resultat, en aquests casos, sol ser un complet fracàs. Com ara, sense anar més enllà. Un cop més, depèn de l'home que

el canvi sigui possible. I mentre segueixi creient que el resultat el perjudicarà, massa ajuda masculina no intervindrà.

5. Bibliografia i webgrafia

- Adecco (2014). *VI Encuesta Adecco a Mujeres Directivas* [Document en línia]. [Consulta: 12-2014]
- Bañón, C. (23-10-2014). *Las TIC allanan el camino de la conciliación laboral y familiar* [Notícia en línia]. Barcelona: El Mundo. [Consulta: 12-2014]
- Barberà, E. *Rompiendo el techo de cristal: los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección* [Document en línia]. València: Universitat de València. C.I.C.Y.T. i Ministeri de d'Assumptes Socials (Institut de la Dona). [Consulta: 11-2014]
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M.; Waldman, D.; Avolio, B.J. *Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect* [Document en línia]. Nova York: State University of New York-Binghamton [Consulta: 1-2015]
- Burgess, Z. ; Tharenou, P. (2002). *Women Board Directors: Characteristics of the Few* [Document en línia]. Austràlia: Journal of Business Ethics. [Consulta: 1-2015]
- Cabanas, C.; Morales, E.; Molinero, S. (2014). *Mujeres en la Alta Dirección en España* [Document en línia]. Madrid: Centro de Gobierno Corporativo. [Consulta: 11-2014]
- Catalyst (2004). *The bottom line: connecting corporate performance and gender diversity* [Document en línia]. Nova York. [Consulta: 11-2014]
- Catalyst (2015). *Women CEOs of the S&P 500* [Document en línia]. Nova York. [Consulta: 4-2015]
- CCOO (2014). *Ibex 35: Evolución de sus empresas durante el ejercicio de 2013* [Document en línia]. Madrid: Secretaria Confederal de Protecció Social i Polítiques Públiques. [Consulta: 11-2014]
- Clancy, S. (2007). *¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales?* [Document en línia]. Mèxic: Redalyc. [Consulta: 11-2014]
- Coleman, G. (2013). *The confidence factor for female executive leaders* [Article en línia]. The Korn Ferry Institute. [Consulta: 11-2014]
- Comissió Europea (2012). *Women in economic decision-making in the EU: Progress report* [Document en línia]. Luxemburg: Justícia Unió Europea. [Consulta: 12-2014]
- Comissió Europea (2014). *Como combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres* [Document en línia]. Luxemburg: Justícia Unió Europea. [Consulta: 12-2014]
- Comisión Nacional del Mercado de Valores (2014). *Informe anual de Gobierno Corporativo de las compañías del IBEX 35, Ejercicio 2013* [Document en línia]. Madrid. [Consulta: 12-2014]
- Consejo Económico y Social (2012). *Tercer informe sobre la situación de las mujeres en la realidad sociolaboral español* [Document en línia]. Madrid. Colecció Informes. [Consulta: 10-2014]

- Credit Suisse Research Institute (2014). *The CS Gender 3000: Women in Senior Management* [Document en línia]. [Consulta: 11-2014]
- Desvaux, G. (2008). *A Business Case for Women* [Document en línia]. The McKinsey Quarterly, McKinsey&Company. [Consulta: 11-2014]
- Elborgh-Woytek, K.; Newiak, M.; Kochhar, K.; Fabrizio, S.; Kpodar, K; Wingender, P et al. (2013). *Las mujeres, el trabajo y la economía: Beneficios macroeconómicos de la equidad de género* [Document en línia]. Fons Monetari Internacional. [Consulta: 12-2014]
- Fitch, K.; Agrawal, S. (16-10-2014). *Why Women Are Better Managers Than Men* [Article en línia]. Gallup, Business Journal. [Consulta: 11-2014]
- Fons Monetari Internacional (6-2013). *Mujeres y Desarrollo* [Revista en Línia]. Finanzas Y Desarrollo, Publicació Trimestral, Volum 50-2. [Consulta: 12-2014]
- Gabaldón, P (2013). *Mujeres en los Consejos de Administración y en la Alta Dirección en España* [Document en línia]. Madrid: Centro de Gobierno Corporativo. [Consulta: 11-2014]
- Gallego, J. (2013). *De reinas a ciudadanas: Medios de comunicación, ¿motor o rémora para la igualdad?* Girona: Aresta. 309 pàgines.
- Grant Thornton (2014). *Women in business 2014* [Document en línia]. [Consulta: 11-2014]
- Hymowitz, C. (2006) *Women tell women: Life in the top jobs is worth the effort* [Document en línia]. The Wall Street Journal. p. B1. [Consulta: 11-2014]
- Heintz, J. (2006) *Globalization, Economic Policy and Employment: Poverty and Gender Implications*. [Document en línia]. Ginebra: Organització Internacional del Treball. [Consulta: 10-2014]
- Informa (2015). *Las mujeres en los consejos de administración y organismos de decisión de las empresas españolas* [Document en línia]. Madrid. [Consulta: 12-2015]
- Inforpress; IESE Business School (2014). *Las mujeres en los consejos del IBEX 35* [Document en línia]. [Consulta: 12-2014]
- Instituto Internacional de Ciencia Política (2014). *Segundo Estudio sobre la Situación de la Conciliación en España* [Document en línia]. [Consulta: 12-2014]
- Kanter, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation* (Vol. 5049). Basic books.
- Korn, M.; Kwoh, L. (6-6-2012). *At Work* [Article en línia]. Wall Street Journal, Business. [Consulta: 12-2014]
- Llaquet, Ll. (26-10-2014). *Lo dicen los expertos: "la integración de las mujeres en las empresas hace que éstas sean más rentables* [Notícia en línia]. Forum Libertas, Diario Digital. [Consulta: 11-2014]
- Loko, B.; Diouf, A. (2009). *Revisiting the Determinants of Productivity Growth: What's new?* [Document en línia]. International Monetary Fund Working Paper. [Consulta: 12-2014]
- Mercer (2014). *When Women Thrive, Businesses Thrive* [Document en línia]. [Consulta: 11-2014]

- Metz, I. Harzing, A. (2008). *Gender Diversity in Editorial Boards of Management Journals* [Document en línia]. [Consulta: 2-2015]
- Orr, J.E. (2013/1). *Talent management best practice series* [Document en línia]. The Korn Ferry Institute. [Consulta: 11-2014]
- Orr, J.E. (2013/2). *Career playbook: Practical tips for women in leadership* [Document en línia]. The Korn Ferry Institute. [Consulta: 11-2014]
- Osorio, M. (20-12-2010). *Chinchilla: "Debemos cambiar la cultura del presentismo"* [Entrevista en línia]. America Economía. [Consulta: 12-2014]
- Pew Research Center (2015). *Women and Leadership: Public says women are equally qualified, but barriers persist* [Document en línia]. Washington, D.C. [Consulta: 2-2015]
- Pudrovska, T.; Karraker, A. (2014). *Gender, Job Authority and Depression* [Document en línia]. American Sociological Association, Journal of Health and Social Behavior. [Consulta: 12-2014]
- PwC (2011). *El género de los factores sí que altera el producto* [Document en línia]. [Consulta: 11-2014]
- PwC; Isotès (2012). *La mujer directiva en España, Women as Leaders* [Document en línia]. [Consulta: 11-2014]
- PwC; Isotès (2014). *Inspirando: Casos de éxito en diversidad de género* [Document en línia]. [Consulta: 11-2014]
- PwC (2014). *Índice Women in Work (WIW)* [Document en línia]. [Consulta: 11-2014]
- Rauzi, R. (2012). *Why Moms make good Bosses* [Article en línia]. The Korn/Ferry Institute. [Consulta: 11-2014]
- Ramos, A. (2002). *Liderazgo transformacional: un estudio desde la psicología de Género*. [Document en línia]. Tesis Doctoral dirigida per Ester Barberá. València: Universitat de València. Manuscrit no publicat. [Consulta: 12-2014]
- Requejo, M. (2-5-2014). *Las mujeres directivas, más propensas a ser despedidas que los Hombres* [Noticia en línia]. La información, Economía. [Consulta: 12-2014]
- Rivero, A. *Conciliación de la vida familiar y la vida laboral: Situación actual, necesidades y demandas* [Document en línia]. Madrid: Ministeri d'Igualtat, Institut de la Dona, Observatori 7. [Consulta: 11-2014]
- Robinson, G.; Dechant, K. (1997). *Building a business case for diversity* [Document en línia]. The Academy of Management Executive. [Consulta: 12-2014]
- Rosener, J.B. (1990). *Ways woman lead*. Harvard Business Review, 68, 119-120.
- Sánchez, J. (18-11-2014) *Felicidad significa productividad* [Noticia en línia]. Madrid: El País. [Consulta: 2-2015]
- Solís, J.L. (2006). *El Código Conthe: Claves de Buen Gobierno* [Document en línia] Ernst&Young, Dirección Financiera [Consulta: 12-2014]
- Sorenson, S. (20-6-2013) *How Employee Engagement Drives Growth* [Article en línia]. Gallup, Business Journal. [Consulta: 11-2014]
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand* [Document en línia]. Nova York: Ballantine Books. [Consulta: 11-2014]

- UGT Secretaría de Igualdad (2014). *Las mujeres en el mundo del trabajo y la economía* [Document en línea]. [Consulta: 11-2014]
- Yo Dona (2013). *25 directivas que han roto el techo de cristal* [Artículo en línea]. El Mundo [Consulta 11-2014]
- Yo Dona (2014). *16 mujeres que han roto el techo de cristal* [Artículo en línea]. El Mundo. [Consulta: 11-2014]
- Walberg, R. (6-10-2014). *How to improve board diversity without resorting to quotas and 'tokenism'* [Artículo en línea]. Financial Post, Business. [Consulta: 11-2014]
- World Economic Forum (2014). *The Global Gender Gap Report* [Document en línea].
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. *Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016*. [Document en línea]. [Consulta: 1-2015]

Segona part

Captures de realitat

1. Introducció

Quan investigues una matèria, llegir respon moltes de les **inquietuds** que tens, però l'interès creixent que et suscita tota la nova informació que vas incorporant als teus neguits inicials, sumada als canvis incessants de la societat, immediatament te'n crea de noves.

Les dades, no obstant, per sí soles, no tenen cap sentit, sinó que l'adquireixen quan són contextualitzades en l'entorn social. Si bé el context és bàsic, les **persones** són la clau per apropar-nos el màxim a la realitat. D'aquí, la importància de les entrevistes que he realitzat i les 10 que he decidit mostrar. Com a **periodista** necessitava poder copsar la part més viva de tot el que prèviament havia pogut interpretar.

La diversitat i nombre de preguntes per resoldre comportava plantejar-se el contacte amb un conjunt de **perfils** molt ampli que, si bé era ambiciós, era necessari per incloure la màxima varietat de visions i experiències i poder, així, construir part d'una realitat més propera al que actualment està passant. És una responsabilitat arribar a qui viu les situacions en primera persona, però és el que dona veritable sentit al periodisme. Llegir és passat; parlar, en canvi, present intencionat.

Per incorporar una visió més científica, doncs, era necessària una **investigadora** -Sara Berbel-, que corroborés els resultats empírics dels estudis, així com els nous avenços en la matèria i com han anat evolucionant els diferents temes a mesura que la humanitat ha anat progressant. Una **sociòloga** -Cristina Sánchez Miret i Sara Moreno- per poder conèixer l'evolució i el paper de la dona en el conjunt de la societat, així com una mirada global a la situació de gènere en general. També, un **sindicalista** -David Papiol-, que com a defensor dels drets dels treballadors, lluita per la igualtat no assolida d'oportunitats. I alguna persona que formés part d'una de les moltes **organitzacions de dones directives** -Anna Mercadé i Usúe Madinaveitia- que fomenten la visibilitat i possibilitat d'accés de la dona als càrrecs de més poder i presa de decisions del teixit empresarial, ja que no només fomenten el creixement d'aquestes en l'àmbit laboral, sinó que també ajuden a totes les generacions que venen darrera a tenir un exemple a seguir i a creure en les seves possibilitats.

Evidentment, ja que és el l'objecte d'estudi central del projecte, volia fermament arribar a alguna **dona directiva** -Socorro Fernández, Rosa Tous i M. Luz Martínez- que hagi creuat el sostre de vidre que pateixen les dones en el món laboral; i tenint en

compte que un dels factors que més afecta la dona per ascendir són els processos de selecció, vaig voler contactar amb una **Headhunter** (caçador de directius) -Tatiana Palatchi-, per saber quins són els filtres que s'estan emprant actualment i veure la transparència dels processos i les condicions que s'utilitzen a l'hora d'escollir personal.

M'interessava, per contra, el perfil d'alguna mare que hagués estat a punt de promocionar o ja promocionada, i que per gaudir de la maternitat, hagués estat **acomiadada** -Usúe Madinaveitia i Elisenda Ros-, i el d'una mare que en el seu moment hagués estat en el món laboral, però que s'hagués vist **obligada a renunciar**-hi per no poder compatibilitzar la cura dels fills amb l'exigència laboral. Per altra banda, les joves, actualment, no tenen tant clar que la maternitat sigui una prioritat, perquè estan educades en un context de falsa paritat degut a la millora en l'accessibilitat dels estudis i el món laboral. Per això, creia imprescindible la incorporació d'una **noia jove** i amb ambició laboral -Sandra Sardà i Irina Valls-, que tingués al cap ser mare, però amb clara predisposició a arribar a un alt càrrec de responsabilitat.

En definitiva, petites captures d'un tot que és palpable a diari, però que passa desapercebut si no s'hi reflexiona, i es manté irrellevant fins que ens toca de prop, quan, inconscientment, marca el dia a dia del convuls procés de transformació social actual de forma incident i constant.

2. Les entrevistes

Tatiana Palatchi: “Una dona ha de renunciar als seus trets femenins si vol ser menys penalitzada en un sector masculí”

Tatiana Palatchi és Graduada en Psicologia per la Universitat de Barcelona i consultora de Talengo, una de les empreses més reconegudes d'*Executive Search* o recerca de talents a nivell mundial. Amb només 23 anys, es considera molt afortunada per poder treballar del que li agrada i molt agraïda a l'empresa per la confiança i el bon tracte que, tot i ser jove, sempre ha rebut de tots els seus superiors i companys. El que més l'apassiona de la seva feina és l'incessant aparició de nous reptes, ja que té l'oportunitat de seguir aprenent i millorant dia a dia, que és el que més satisfacció personal li acaba reportant. Es guia, tal i com va dir el metge Jonas Edward Salk, per la consideració que “la recompensa de la feina ben feta és l'oportunitat de poder fer més feina ben feta”.



• Exactament, què fa una *Headhunter*?

A grans trets, identificar el talent al mercat i posar-lo a disposició del client. El procés comença amb la petició per part d'una empresa d'un tipus de director amb unes característiques i perfil concret. Llavors, identifica les companyies *target* del sector de l'empresa demandant, els perfils que creu que puguin encaixar a partir de bases de dades o LinkedIn; o es fa el que s'anomena *cold calls*, trucades directament a les empreses per identificar de forma confidencial qui són els directors comercials per poder, així, trobar la manera de contactar-los directament. A partir d'entrevistes telefòniques, s'escullen les propostes que semblen més adients pel càrrec, es fa una entrevista personal i un informe i es presenten 3 candidatures al client, que és qui finalment escull el seu candidat final.

• **Quins condicionants posa el client?**

El client marca molt els punts incondicionals que vol de la persona que necessita, no només a nivell laboral, sinó també trets de caràcter més personal, ja siguin aficions, tipus de família de la que prové o situació familiar actual. Per exemple, ara estem buscant un director comercial per *Grandvalira* i la condició principal és que li agradi esquiar. Si no esquia, no és perfil.

• **A nivell de gènere, es marquen també preferències?**

Oficialment, no. De fet, en una proposta no pot sortir reflectit perquè èticament està molt mal vist, tant per la imatge del client com per la de la nostra empresa. Extraoficialment, no obstant, molts cops ens han dit que no volen dones. Mai, per contra, m'han especificat que vulguin una dona.

• **On està la diferència més abismal entre homes i dones?**

En les esferes que ens movem, que estem en contacte amb perfils molt alts -mínim guanyen 100.000 euros l'any-, tant homes com dones són molt vàlids i potents. On hi ha diferència és en els sectors, ja que es troben, per exemple, més homes en direccions financeres i de l'automoció, que són considerats més masculins històricament, i més dones en àmbits de recursos humans.

• **És la dona el seu principal enemic en càrrecs de responsabilitat?**

En absolut, tot el contrari. La dona tendeix a fer pinya perquè és conscient de l'exclusió històrica que ha patit per arribar a Consells d'Administració i sap que una de les claus del canvi és la visibilitat, que intrínsecament s'associa a oportunitat.

• **Per què és positiu que hi hagi dones?**

La diversitat, en general, està demostrada científicament com a beneficiosa. No només és qüestió d'homes i dones, sinó també d'incloure varietats de sectors, *backgrounds*, ètnies i cultures. Com més visions diferents, més riquesa té una empresa i més rendibilitat obtindrà.

• **Les dones embarassades són un problema?**

Són conscients que pot ser un inconvenient. De fet, molts cops elles mateixes s'auto descarten perquè creuen que al client no li interessarà tenir una persona amb aquesta característica. No obstant, també s'ha de tenir en compte que una dona embarassada o que acaba de tenir un fill no busca canvis, sinó estabilitat; i molts cops el que se'ls proposa són nous projectes i això comporta un nivell de dedicació que no creuen poder assolir. És una qüestió de compatibilitat, i com que no la veuen possible, encara que el lloc de feina sigui el somni de la seva vida, prioritzen als fills.

• I els homes que són pares?

Un home mai et diu que és pare quan el contactes i li preguntes per la seva situació familiar. Prioritzen el lloc sense dubte i amaguen aquesta realitat fins l'entrevista personal, segurament per por a que sigui un condicionant que els pugui perjudicar.

• Què s'espera d'una dona socialment?

No podem negar la naturalesa i la dona és la que pareix. No crec que la imatge de la dona a casa sigui la que encara predomina, si bé és cert que, tot i estar ja immersa en el món laboral, l'instint maternal no l'ha perdut, i això és un factor que segueix pesant molt a nivell personal i social. L'important, però, recau en el moment que la dona ha de prendre una decisió. Caiem en l'error de pensar si estarà bé o malament, de com es veurà i de què diran, quan l'únic que ens hauria d'amoïnar és no trair-nos a nosaltres mateixes.

• Què destaca del talent directiu femení?

Les generalitzacions són odioses, perquè hi ha de tot, però sí que és cert que les dones tenen una sensibilitat més dolça i una empatia per gestionar equips diferent de la dels homes. Escolten i comuniquen millor. El líder actual no és l'autoritari, sinó el que sap conduir el seu equip i fer que cada membre se senti part del projecte perquè hi col·labora activament i se'l té en compte.

• I del masculí?

Tenen més capacitat de visió estratègic i no busquen tant la integració de l'equip, sinó que es fixen més en detalls analítics i van més directes al resultat i l'objectiu sense entretenir-se en el camí.

• Les dones han de renunciar a trets femenins per fer-se un forat en les altes esferes?

Tant de personalitat com d'aparença. Una directora d'operacions d'una fàbrica, per exemple, no està ben vist que vagi amb un vestit, ha de posar-se vestimenta més masculina pel fet que està en un sector masculinitzat. No és obligatori, òbviament, però si ja de per sí costa entrar en estructures masculines, tenen condicionants que encara les penalitzen més i s'han d'adaptar. A nivell personal, tot i que és un error, hi ha dones que actuen de forma masculina perquè creuen que així tindran més autoritat, i no hi ha pitjor error a la vida que aparentar ser algú que no ets.

• Estàs penalitzada com a dona per ser promocionada?

Depèn de com es miri. Les decisions a la vida, siguin quines siguin, tenen pros i contres. Si una està segura i d'acord amb el que fa, no té perquè sentir-s'hi. La clau és ser conseqüent sabent que no s'arriba a tot i que no tot es pot fer a la perfecció. De moment, ni superhomes ni superdones.

Socorro Fernández: “Qui pot gestionar una família, pot dirigir qualsevol cosa que se li posi per davant”

Socorro Fernández és mare de tres filles i CEO de la consultora JUSTNOW, que va crear ella mateixa. Situada en el rànquing espanyol de les Top 100 Dones Líders d'Espanya, va estar de les primeres estudiants d'Enginyeria de Ponts i Camins que va treballar a l'obra i, des d'aleshores, ha estat la primera dona en ocupar els diferents càrrecs de responsabilitat que li ha tocat exercir en el món de la construcció al llarg dels anys. La confiança en ella mateixa, saber què volia, la lluita incessant, l'esforç i un gran sacrifici li han permès fer-se un bon espai en un sector que segueix estant àmpliament masculinitzat. En l'actualitat, i amb molta experiència internacional, forma part del Consell de REE, AMPER, SEG i ACR, encara que també ha passat per grans empreses del sector com Ferrovial o Copisa. Es defineix com a somiadora i tossuda, i sempre amb algun nou repte per superar.



• Per què vas decidir apostar per un món en el que parties amb desavantatge pel fet de ser dona?

Des de petita, em va encantar tot el que veia a l'empresa de construcció d'obra civil del meu pare. No sé descriure exactament la sensació perquè és quelcom molt personal i únic el que em transmetia aquell món. En tot moment vaig ser conscient d'on em posava i sempre vaig tenir clar quin camí volia seguir, la resta no em va importar.

• Vas tenir algun tracte desigual en els teus anys de formació?

A la universitat, encara que érem poques noies, no. Quan vaig començar a treballar, a cinquè de carrera, la cosa va canviar. Per a l'obra no ens volia ningú, era quelcom impossible d'aconseguir. De fet, mai havia treballat amb el meu pare, però li vaig fer tanta pena, que aquell estiu va ser l'únic que em va voler contractar. I quan vaig acabar, de les moltíssimes empreses que em van entrevistar i que em volien, perquè tenia un expedient excel·lent, solament dos van accedir a deixar-me estar a l'obra.

• **Recordes alguna experiència negativa per ser dona en els primers anys en el món laboral?**

La majoria, que en vaig tenir moltes, les definiria com a reaccions negatives temporals per manca de costum. Un cop veien que no hi havia cap problema i que funcionava tot igual – o millor-, perquè sempre vaig intentar posar les coses fàcils, els prejudicis i el rebuig van desaparèixer. Per exemple, a Ferrovial, on vaig ser la primera cap d'obra de la companyia, recordo que l'home que tenia immediatament per sota, va estar uns mesos preguntant-se què havia fet malament per a rebre el càstig de tenir una dona com a cap.

• **La teva presència causava sensacions negatives?**

Incertesa. I segurament la segueixo causant perquè continuo formant part d'un món masculí. Però entenc que, en aquell moment, era quelcom nou i mai m'ho vaig prendre malament. Era dona, i, a més, jove. Si així causava rebuig, estant embarassada encara més. Però es van acabar acostumant. Els canvis costen, no hi ha més.

• **I per a tu, com va ser el fet d'estar solament amb homes?**

Estrany. Tot *tíos* i jo. Fins que agafaven confiança, hi havia força tensió, però es van anar adaptant al veure que les coses anaven bé. Només van canviar les formes de fer les coses, perquè jo tenia claríssim que no actuaria com un home, però res més.

• **En algun moment t'has masculinitzat per a arribar a llocs directius?**

Per a res. De fet, mai entendré perquè la majoria de les que hi arriben sí ho fan. Ens perjudica moltíssim aquest tipus d'actitud, a les dones. Jo sabia que sent dona generava més incertesa, i que no sabien com tractar-me, ni que dir-me. Però mai he canviat, sinó que he estat conscient del que anava succeint i he tingut la paciència suficient per esperar l'adaptació de les persones que anaven passant pel meu voltant.

• **Què significa per a tu el fet d'haver estat la primera dona que ha ocupat molts dels càrrecs directius del teu sector essent dona?**

En aquell moment, va suposar una gran responsabilitat. Si ho feia malament, no només m'estava tancant portes a mi mateixa, sinó a moltes dones, perquè la conclusió a la que s'hagués arribat, hagués estat que la dona no funcionava, i tot per culpa meva. Tanmateix, m'ho vaig prendre com una empenta per fer les coses molt millor, no com un llast.

• **Què et va ajudar més a afrontar les adversitats que et vas anar trobant pel fet de ser dona?**

Partir de la base que m'anava a passar i no deixar-me sorprendre per res. Quan ens enfrontem a situacions noves, es creen noves sensacions. Llavors, cal ser suficientment

hàbil per veure que s'han d'inventar solucions també noves, ja que així aquests problemes es podran resoldre millor. Però de totes formes, estava tan convençuda del que volia fer, que res, per greu que fos, em va aturar.

• **Quin tipus de dona ets per haver arribat tant alt?**

Se'm pressuposa dura, freda, distant, independent i insensible, quan, en realitat, sóc tot el contrari. Sóc igual de guerrera i tossuda, que tendra i gaudidora. M'ha costat molt arribar fins on he arribat i crec que tinc certa fortalesa, perquè m'he enfrontat a situacions que no acompanyaven que estès allí. Però, no sabia dir si sóc un prototip de dona forta o de dona somiadora. Potser una barreja d'ambdues.

• **Alguna situació t'ha superat, essent una dona tant forta?**

Vaig viure un cas de *mobbing* durant bastant de temps en la primera empresa que vaig treballar. Però a la llarga m'he adonat que va estar una gran sort, perquè em va fer sortir i aprendre a fer les coses d'una manera diferent de com les havia estat fent. En aquell moment vaig pecar pensant que pel fet de ser forta podria amb la situació i vaig aguantar massa, i al final la situació va poder amb mi.

• **Destacaries alguna de les teves qualitats per damunt d'una altra?**

La sensibilitat, perquè m'ha ajudat molt a posar-me a la pell dels que tenia al davant i entendre que per a ells era quelcom disruptiu.

• **Utilitzes més el cap que el cor?**

Tot el contrari. Però trobar un equilibri entre els dos és el que m'ha permès arribar on estic amb aquest benestar personal. Utilitzant-ne un, m'equivocaria més del que ja m'equivoco a diari, perquè els extrems absoluts no són bons.

Vaig utilitzar solament el cap quan vaig deixar Ferrovial, perquè em vaig posar a treballar d'una cosa que no m'agradava, però en aquell moment no podia fer res més. No em trobava bé, però vaig saber a aprendre a conviure amb quelcom que no m'omplia. Costa molt, i més quan sempre has estat dedicant la teva vida a allò que t'apassiona, però de tot en podem aprendre.

• **Quan contractes a algú, què valores?**

En primer lloc i el més important, que tingui i transmeti ganes de menjar-se el món. Quan es tenen, les coses surten bé. I, després, l'auto concepte personal que cada persona té d'ella mateixa, perquè quan un està a gust amb ell mateix, és més fàcil que també ho estigui amb els altres integrants del grup amb els quals haurà de treballar. És molt importat ser un mateix i transparent per a arribar a la fita.

• **Com t'ha condicionat el fet de ser mare en la teva carrera professional?**

No se què m'ha condicionat què. En la meua escala de valors, primer són les meves tres filles, a anys llum de la resta. De fet, diria que ser mare m'ha donat més ganes de fer coses que tinguin una transcendència i importància en el món. Així que crec que ambdues coses s'han enriquit mútuament, no s'han condicionat, per la qual cosa no concebo la meua vida sense cap de les dues.

• **Com has pogut portar-ho tot amb tanta diligència?**

Hi ha dos claus: saber prioritzar i que el temps no és la millor unitat de mesura. No és fàcil, però tampoc impossible. A més, crec que sóc afortunada, en el sentit que al ser executiva, tinc més flexibilitat dins la inflexibilitat. Una dona que treballi, per exemple, de telefonista amb un horari fix, no pot aixecar-se d'una reunió per anar a buscar al seu fill que està malalt a l'escola. Jo sí.

• **El preu que s'ha de pagar per compatibilitzar un alt càrrec directiu amb la família és tant alt com per deixar un per l'altre?**

És una excusa. No pagues cap preu quan estimes el que tens i el que fas. A l'ésser humà li costa molt prendre riscos, però si vols, pots. Amb això, no dic que sigui fàcil o que no sigui dur. El que falta són casos visibles, perquè solem ser tant pudoroses a destacar, que preferim passar desapercebudes. I això és un handicap per a totes les que venen al darrera.

• **Què és un líder per a tu?**

Algú que aconsegueix que un equip de gent es desvisqui per a arribar a un objectiu comú, que ell considera que és el millor, però que, no obstant això, beneficia a tothom. El cap imposa, el líder motiva i entusiasma, fins al punt que, si no hi és en algun moment, les coses segueixen funcionant.

• **Està la dona més capacitada per a liderar?**

La dona és capaç de fer funcionar una família, que és l'empresa més complexa que existeix. Es barregen sentiments, economia, l'evolució de cadascun dels membres, convivència a partir de normes explícites i implícites... Qui és capaç de gestionar quelcom així, és capaç de dirigir tot el que es proposi.

• **Amb tant potencial, per què segueix havent tant poques dones amb càrrecs de responsabilitat?**

Es necessita temps. El problema es quant. No té cap sentit la situació perquè s'estan malbaratant molts recursos i talent de forma absurda. A més, existeix aquest doble joc, ara amb el tema de les quotes, de si la dona que ha arribat és per mèrit propi o per quota. I una cosa si està clara: qui està, és perquè val. Cap empresa és tant nècia de

jugar-se els seus beneficis i la seva reputació contractant a persones que no tenen capacitat per ser-hi. És pura lògica.

• **És manca de coneixement del talent femení?**

Sense cap dubte, perquè quan el coneixen, el proven, veuen com funciona i els resultats que s'obtenen, immediatament el compren. Fins i tot es penedeixen de no haver-ho fet abans. El rebuig és pura por a allò desconegut.

• **Això vol dir que l'home rebutja conciliar perquè ho desconeix?**

Tant de bo fos per això! Ja els va be desconèixer-ho. A més, la conciliació s'enfoca exclusivament a la dona, quan és un problema de tota la societat, i això ens fa molt mal. Si una persona té una vida familiar satisfactòria, rendirà en el seu treball infinitament més, sigui home o dona. A la dona no li donaran més pensió de jubilació per haver-se fet càrrec de la família, no? Llavors, si la societat necessita que hi hagi futur, ha de ser la societat, en el seu conjunt, qui resolgui els problemes.

• **Et consideres una dona d'èxit?**

L'èxit és temporal. Prefereixo considerar-me una dona amb sort i afortunada. Amb sort perquè he tingut l'oportunitat d'intentar-ho, essent jo mateixa i definint els meus valors; i afortunada, per tots els grans fracassos que he tingut, amb els que he après i crescut moltíssim.

Cristina Sánchez Miret: “La societat s’ha construït en masculí perquè les dones tenim el poder de la vida”

Cristina Sánchez Miret és Doctora en Sociologia i professora titular de sociologia al departament d’Empresa de la Universitat de Girona. Especialitzada en la investigació sobre la desigualtat social relacionada amb el gènere, l’edat i la classe social, és col·laboradora habitual a la secció d’opinió de La Vanguardia, al programa ‘8 al dia’ de Josep Cuní a 8TV i a ‘La Tribu’ de Catalunya Ràdio. Es descriu com una boja amb coneixement, apassionada de la seva feina com a professora, i ferma defensora de la vida, els drets de la dona i la importància d’educar en clau mixta. El millor que li ha passat a la vida és el seu fill i li agradaria aconseguir que se la recordi com una bona persona que va saber ajudar i estar pels altres.



• Actualment, què s’espera de la dona a nivell social?

Als anys 50, teníem dos papers clarament diferenciats: els homes, el treball productiu, i les dones, el treball reproductiu. A partir de la Segona Guerra Mundial, les dones van irrompre en el mercat laboral amb el mateix perfil que els homes. I, ara mateix, se li ha sumat doble feina, perquè es vol, per una banda, que faci d’home en l’àmbit professional, però sense deixar de fer de dona en el domèstic. Socialment, doncs, es considera que ens hem de mantenir i, per tant, que hem de treballar.

• Per què l’home no ha irromput en el món domèstic, com seria lògic?

Perquè no és *tonto*. És una qüestió de voluntats clares. Si tens una posició de privilegi, no la deixes anar per qualsevol motiu, i menys per una cosa desprestigiada com és la feina domèstica, independentment de si és o no just.

• Quina és la importància de la feina domèstica, actualment?

No hi ha res més sostenible i solidari per la vida que el treball que sempre ha fet el paper femení tradicional: ajudar la família i els altres. Els homes són els més grans dependents de la nostra societat perquè no tenen capacitat, en cap etapa de la vida, de sostenir-se per ells mateixos. Per tant, defugen d’aquest paper, no els interessa canviar.

• **No és tan simple com aprendre-ho?**

No, és qüestió de voler aprendre-ho, que és molt diferent. I d'aquests, n'hi ha ben pocs.

• **Què és el que fa més evident l'encara existència d'estructures empresarials clarament masculinitzades?**

Els números parlen per sí sols i les estadístiques les tenim claríssimes. No obstant, les dades no han passat a formar part del coneixement general de la societat. Hi ha un rebuig, perquè als homes no els interessa que això es conegui, i sempre posen un però. La negació és l'evidència més clara que el problema és latent actualment.

• **En què els afecta reconèixer-ho?**

Estarien acceptant que els seus guanys no són per mèrit propi, sinó per quota d'homes. Al món només hi ha quota d'homes.

• **Llavors, estàs en contra de les quotes?**

En absolut, jo vull que m'hi posin per quota. Els homes hi són per això, així que la dona també té dret. Després ja m'espavilaré a ser prou llesta i a merèixer-m'ho. Hi ha complets idiotes posats a grans llocs pel sol fet de que són homes.

• **Si són justes, per què hi ha un sector femení que s'hi oposa?**

Pels mecanismes sexistes de la societat, que l'únic que fan és posar en entredit tot allò que iguala les condicions entre homes i dones. A més, la propaganda és fa d'una manera perversa, ja que es ven a la inversa del que realment suposarien.

• **Quina seria la funció de les quotes, sense judicis?**

Redreçar una situació que la societat per ella mateixa no ha estat capaç de posar al seu lloc degut a les normes i construccions socials establertes, que costen molt de canviar. I com que el món depèn encara de l'home, totes aquestes definicions socials segueixen igual.

• **Penalitzo, ser dona, per trobar feina?**

Molt. Massa. I el problema més greu és que la joves d'avui en dia no us ho creieu, perquè esteu criades amb el fals concepte de democràcia i igualtat. No obstant, quan acabeu una entrevista de feina, en molts llocs us diran que no compliu el perfil. Llavors, us posareu a buscar com a boges, ingènuament, quant anglès més heu de fer o quin màster necessitaríeu per poder treballar. I l'únic perfil que no complireu, realment, és aquest (assenyalant-se i tocant-se el pit): que sou dones, que teniu pit.

• **Per què no es jutja igual un home que una dona?**

Ho aprenem des de que naixem. Ens construïm socialment amb la idea de 'nosaltres i els altres' i això ens converteix, directament, en tot un seguit de '-istes' que, a la que no vigilem, fan que categoritzem. A més, formem part d'una societat misògina que maltracta i va en contra de les dones.

• **Si les dones que han triomfat, reconeguessin que hi ha discriminació de gènere, ajudaria a la visibilitat del problema?**

En gran part, sí. Això implicaria, però, acceptar que en un moment de la seva vida han estat en una posició de feblesa. I, quan ets triomfador, costa molt de reconèixer que t'has sentit més dèbil, i per això la majoria de dones que arriben a alts càrrecs cauen en aquesta trampa, que perjudica tant la societat.

• **Les dones que triomfen, ho fan en llenguatge masculí?**

Totalment. Tenen clar que, en les regles actuals, mana el gènere contrari i, o s'adapten, o poc tenen a fer. Es podria canviar si es fos conscient de la problemàtica, però per això encara queda bastant camí.

• **Com és que les dones estan retardant tant la maternitat?**

Perquè no només ens hem masculinitzat, sinó que, a més, hem educat exclusivament en masculí. Les noies esteu criades com els nois, amb l'objectiu d'estudiar i col·locar-vos en el mercat.

• **I que estudiem i treballem és dolent?**

No, això, per sí sol, no; però que només hagin triomfat un tipus de valors, és un retràs abismal. Els valors masculins són la competitivitat, els resultats, i allò que és públic i material, oblidant una part consubstancial al que som, que és la vida.

• **Tenir fills és important?**

Parir és una de les coses més importants que fa la dona. Sense nous membres, no hi ha societat futura. En canvi, li hem donat la volta, i ara és el que més molesta, el que més entrebanca. Sense dubte, hem entès a l'inrevés què és més important, ja que tenir un fill s'associa a entrar a una presó i a una davallada estrepitosa d'oportunitats.

• **Per què penalitza, ser mare, si és vital?**

Perquè hem entrat tant de ple en el joc de l'home que, fins i tot, hi ha dones que congelen els òvuls per quan la feina els permeti tenir criatures. S'està anant en contra de la vida i és una tragèdia total.

• **Ha de ser la mare la que cuidi els nens?**

No té perquè. Ara bé, com a mare, jo no m'ho voldria perdre. Tenir un fill és el millor que hi ha en el món, el millor que m'ha passat.

• **Si és el millor que et pot passar, perquè sembla que l'home no ho senti igual?**

En primer llocs, no pot sentir-ho igual, perquè no ha tingut l'experiència de portar-lo a dins, ni de treure'l. A més, quan estàs embarassada, t'adones de com de poderoses arribem a ser. Si la societat s'ha construït en masculí és perquè les dones tenim el poder, el poder de la vida. Sense nosaltres, el fetus no pot tirar endavant.

• **La societat s'ha construït en masculí per contrarestar aquest gran poder?**

Per contrarestar-lo no, per treure'ns-el. I el pitjor és que les dones, tot i seguir tenint fills, som les primeres que abonem aquesta idea.

• **L'atac a les dones s'individualitza?**

És la millor forma de vèncer-nos. Com a col·lectiu, seríem imparables. Els homes funcionen com a col·lectiu, d'aquí la quota d'homes.

• **És l'home un problema pel progrés de la dona?**

Un no, el primer.

• **De què depèn que la dona arribi a tenir èxit?**

L'èxit social, actualment, és arribar a dalt de tot i tenir diners, i no necessàriament han d'anar junts, sinó mira els *Grans Hermanos*. Està cada cop més desvirtuat, perquè no té a veure ni amb el coneixement, ni amb la correcció de comportament, ni amb els valors respectuosos amb els altres ni pràcticament amb un mateix. L'èxit social és material.

Rosa Tous: “La diferencia entre homes i dones és la gran culpabilitat que sentim per no poder estar més temps amb els nostres fills”

Rosa Tous és mare de tres fills i Vicepresidenta Corporativa del gegant TOUS, ambaixadora i portaveu de la marca i de la companyia. Filla gran dels creadors de la marca, porta la joieria a la sang. Tant, que de ben petita recollia pedres pel carrer, als rius, i de les muntanyes, i no va dubtar en formar-se com a gemmòloga a Estats Units per seguir vinculada en un món que sempre l’ha apassionat. Com a executiva que viatja arreu del món, es considera afortunada per no haver tingut problemes per combinar les diferents esferes de la seva vida, tot i l’estrès i les exigències que comporta la seva feina. Li encanta perdre’s pel Barri Gòtic de Barcelona i és assídua a una petita tenda especialitzada en caramels que qualifica “d’única i on tots els plans són ideals”. Tendra i prospera, és especialista en transmetre als que l’envolten la mateixa passió i il·lusió amb que ella ho afronta tot.



• Què és el millor de la teva feina?

Tot! Tinc una feina molt bonica, que em permet estar a llocs del món espectaculars i conèixer gent de moltes cultures diferents, i això és molt enriquidor. A més, la història de l’empresa, que va començar amb una petita tenda heretada pel meu pare i que ara en té més de 500, és un plus de satisfacció que li dona sentit a tot el que fem.

• Com et sents portant aquesta satisfacció per tot el món?

Encantada i molt orgullosa. A més, tenim la gran sort d’estar presents en els moments més importants dels nostres clients, perquè una joia és un record. No és efímera, com unes flors –que m’encanten–, sinó que sempre es queda. I encara que no te la posis, sempre recordes quan, com i qui te la va regalar. Són permanents i marquen, i això ho tenim molt present a mesura que la marca va creixent.

• **És difícil, estant en una empresa familiar, separar la vida laboral de la familiar?**

Els últims anys hem estat treballant tots per poder separar-ho. Tenim un consell de família i hem après a gestionar els tres paraigües dels quals formem part: el familiar, perquè sóc filla, germana i mare; el de l'empresa familiar, que és una gran responsabilitat; i el de ser executiva d'aquesta empresa familiar. Costa molt separar-los, perquè la línia entre tots tres és gairebé inexistent, però ha estat el millor per a tots.

• **Creus que, amb tot el teu bagatge i formació, estaries ocupant un càrrec directiu en una altra empresa?**

No ho sé. El meu caràcter m'ho permetria, això segur, perquè treballaria amb el mateix entusiasme i il·lusió que ho faig ara. Dependria de moltes coses, però si l'empresa tingués els mateixos processos de selecció i promoció que nosaltres, tindria moltes possibilitats.

• **Com ho feu vosaltres?**

Som transparents. Tenim en compte el talent i seleccionem, per a cada ocasió, unes aptituds necessàries i diferents. Valorem, per sobre de tot, l'actitud i els valors de les persones.

• **El fet que vengueu un producte considerat femení afavoreix a que gran part de la plantilla i la directiva sigueu dones?**

Segurament. De fet, ens costa molt trobar homes, sent el 80% de la plantilla dones. De totes formes, en un entorn com el nostre, mes per ser empresa familiar que per ser "femenina", les persones són molt importants. La gestió del talent és prioritària.

• **Definiríes el vostre model de gestió com 'femení'?**

El definiria com tendre, dolç, divertit, tenaç, consistent, empàtic, amb esperit de sacrifici, esforç i superació. Si s'encabeix o no en un model més categoritzat com femení, ja no ho sé. Tampoc em preocupa, perquè crec que no és això el que marca la diferència, sinó la diversitat de persones i talents que formem part del projecte.

• **Si no forméssiu part d'aquest sector, fomentaríeu la igualtat de la mateixa manera?**

A casa som 4 germanes i la meva mare. El meu pare sempre ha viscut envoltat de dones. Ens han educat en igualtat, així que no és l'àmbit el que ha determinat els nostres valors, sinó els nostres pares i el que ens han ensenyat.

• **La teva mare, com a persona líder, ha mantingut sempre la seva essència femenina?**

S'ha adaptat a les circumstàncies, com nosaltres. De totes formes, l'empresa està molt professionalitzada i va evolucionant amb la societat.

• **Us ha servit la vostra mare com a exemple de que és possible arribar a llocs de lideratge sent una dona?**

El meu pare ha estat l'exemple de cap i la meva mare de cor. Mai hem dubtat de la nostra capacitat. El que hem tingut en compte és que el llegat que tenim entre mans és una gran responsabilitat i que el nostre deure és vetllar perquè segueixi sent una empresa que dona feina a unes 2.000 persones.

• **Què et fa pensar que la dona està igual de preparada per ocupar càrrecs de responsabilitat que l'home?**

Què ho fa dubtar? Les habilitats i talents d'homes i dones no són diferents. La clau és l'actitud, no l'aptitud. A més, a nosaltres el que ens costa és trobar homes. I no és tracta tant del gènere de la persona, sinó del compromís que demostra vers l'entitat. Amb actitud i ganes, qualsevol pot arribar on vulgui.

• **Si no fossis part de la família, creus que hauries pogut arribar al mateix càrrec que tens ara sense problema?**

Per ser de la família, tant a mi com a les meves germanes, sempre se'ns ha exigut més. Sí que es cert que potser en un inici vam tenir un tracte preferencial, però ja fa molt temps que estem immersos en el canvi generacional i formant part del procés de decisió. He tingut la sort de viure la empresa des dels seus inicis més immediats, i quan creixes i evoluciones en un procés, el coneixes tant i és tant teu que és natural que arribis a tenir i sentir una responsabilitat.

• **El fet que gran part del negoci estigui encapçalat per dones amb fills ha facilitat que sigueu una empresa que fomenta la conciliació?**

Si no n'haguéssim tingut, també l'hauríem fomentat. La conciliació, al final, és el resultat dels canvis que hi ha en la societat. Nosaltres tenim una guarderia per uns 20 nens de 1 a 3 anys per als fills dels nostres empleats perquè hem vist que era una necessitat. És important poder combinar família i feina i això pensem que pot ajudar.

• **Creus que és un problema ser mare per arribar a llocs de lideratge?**

El problema és voler ser *superwomen*! Volem demostrar que podem amb tot i sentim una gran culpabilitat per no poder estar més temps amb els nostres fills. Aquesta és la gran diferència entre homes i dones.

• **Què has hagut de sacrificar per formar part de TOUS?**

Principalment, temps pels meus fills, però també per mi mateixa. No obstant, no ho canviaria. M'encanta la meva feina i, sense dubte, em compensa.

• **Has prioritzat, doncs, família o feina?**

Personalment, sempre he prioritzat la família, tot i que els meus fills saben que una part de la meva vida comporta viatjar i treballar molt. Intento compensar-los estant al 100% quan estic amb ells. Qualitat versus quantitat.

• **Et consideres una persona amb èxit?**

Què és l'èxit? Estic contenta del que sóc i del que tinc. I només espero que els meus fills heretin el mateix que vaig heretar jo: l'honestetat, la transparència, la responsabilitat, l'esforç, i les ganes de viure amb il·lusió i passió.

David Papiol: “Un mateix error es paga més car si és comès per una dona”

David Papiol és el secretari d'Igualtat i Moviments Socials d'UGT a Catalunya des de 2013. Orgullós de ser el primer home que lidera un àmbit considerat “femení”, és conscient que la crisi i l'última reforma laboral han perjudicat especialment la situació de la dona en el món laboral. A més, la conjuntura econòmica actual ha comportat que els temes d'igualtat hagin passat a llocs d'importància encara més secundària, quedant així estancats molts aspectes que semblava que començaven a tenir efecte per assolir la utopia de la paritat real. És tècnic superior en Indústria Alimentària i gaudeix d'una llarga trajectòria en els sectors sindical, fet que li ha permès ocupar diferents secretaries en aquesta confederació des de 1998.



• Qui mana, avui en dia?

L'home, sense dubte. Encara queda el concepte del segle XVIII, on, en la revolució industrial, la força aportada per l'home era el més valorat i es considerava el prioritari. Això ha canviat, però la posició preferencial de l'home, no. I el rol de la dona a casa encara persisteix.

• La dona ha entrat al món laboral. L'home arribarà mai a entrar en el domèstic?

És un tema educatiu i social, i no avancem tan ràpid com ens pensem. La transició democràtica és encara viva i som un país obsolet en molts temes socials.

• Quina és la diferència més gran entre homes i dones?

La dona, en general, madura més aviat i és capaç d'agafar grans responsabilitats, doncs, també més aviat. Aquesta virtut li permet adquirir un nivell de compromís i desenvolupar un enorme ventall d'habilitats desconeguts i infravalorats per moltes empreses. Si s'han començat a tenir en compte, no obstant, ha estat per mera necessitat a partir de l'evolució de la societat, no perquè realment es cregués que mereixien estar en el món laboral.

• **Conciliar és sinònim de dona?**

Això és el que es veu i el que es fomenta, ja que totes les polítiques de conciliació estan enfocades a la dona. No obstant, s'hauria de potenciar que sigui l'home, que és el que realment no concilia i el que hauria d'aplicar les mesures. Es mal entén, a més, que qui concilia, per art de màgia, té un augment de capacitat. I no és així. Qui concilia és, precisament, perquè li "falten mans".

• **Les lleis que hi ha actualment en relació a la igualtat són efectives?**

N'hi ha, però no són gens efectives. A més, tots els partits en parlen i s'omplen la boca amb tot el que tenen pensat fer en relació a la paritat i la conciliació, però sempre es queden les propostes a la cartera. Els anys van passant i els rols es van perpetuant, encara més. El discurs, no obstant, queda molt bé.

• **De què depèn el canvi?**

És una simple qüestió de voluntat. I ja se sap que quan no hi ha sancions, la voluntat queda en un segon terme. A més, el control real de que s'apliquin les lleis d'igualtat és impossible, perquè no hi ha suficients inspectors, i perquè la imposició afecta a molt poques empreses, ja que la majoria són pimes i no tenen, per llei, aquesta obligació.

• **Quan es contracta a persones, només és valoren els coneixements?**

En absolut. Hi hauria moltes més dones que homes si fos així, perquè estan molt millor preparades, actualment. Però clar, la dona es pot quedar embarassada. Si els permisos per cuidar els nadons fossin iguals, els processos de selecció i promoció podrien ser més objectius. S'ha de tenir en compte, a més, que som un país on es valora molt quedar-se a la feina. Som el menys productiu, però qui més hores treballem. El presentisme, per la dona, no és precisament una ajuda. La productivitat, en canvi, seria la clau.

• **Penalitzza ser dona?**

Desgraciadament, sí. Com a dona, portes una motxilla bastant pesant en la que directament se't valora l'antiguitat, la disponibilitat, la possible continuïtat, les hores de presència, les responsabilitats externes a l'empresa... És té més en compte el que ets i seràs, que no el que has fet per arribar allí i el que pots aportar.

• **Les quotes són positives?**

Són un mal necessari. Moltes dones són plantes, però així la imatge de l'empresa de cara a l'exterior ja es dona per bona. Ara bé, representació no significa igualtat de condicions, perquè quan es reparteixen els càrrecs, la dona sempre es queda amb els àmbits que, tot i estar sota l'etiqueta de 'directius', comporten menys pes en la presa de decisions.

• **Per què les dones en càrrecs directius es masculinitzen?**

És lamentable i completament censurable, però té lògica. Si una dona vol accedir a llocs directius, ha de fer dues coses, partint de la base que els seus coneixements no li són suficients. Per una banda, ha d'enfortir el seu discurs i parlar com els homes amb els que ha d'estar, perquè amb un 'igual' al costat és l'única forma que ells se senten tranquils i no tenen problema, doncs, en cedir-li'ls aquell espai. I, per altra, buscar-se i fer-se aquest espai, adoptant, fins i tot, un discurs més masclista que el dels propis homes per estar a la seva alçada i tenir una mínima oportunitat.

• **Només pots subsistir, doncs, fent d'home?**

Si vols subsistir, potser no. Però si vols que et valorin, fins i tot has de fer més d'home que els propis homes. No obstant, si volem que les dones estiguin a dalt és perquè impregnin aquest món amb la seva manera de fer les coses. De moment, però, no està sent possible.

• **De què té por, l'home?**

De saber que la dona està més capacitada en moltes més tasques que ell. És una por històrica i és real. I moltes dones mai tindran l'oportunitat de demostrar que valen per aquesta realitat. És trist, però moltes de les que arriben a càrrecs directius són com plantes, però ja és suficient per la imatge de l'empresa. S'asseguren, així, que els inspectors no els toquen les orelles, i es queden tranquils perquè no se'ls pot recriminar res.

• **Per aquestes pors, a ella se li exigeix més?**

La pressió que percep la dona és molt superior a la que, en un mateix càrrec i a igualtat de condicions, rep un home. A l'home ja se li pressuposa que és vàlid només pel fet de ser dona, però ella ha de sobre demostrar que té mèrits per estar allà. A més, moltes són pioneres en alguns càrrecs i el seu precedent pot ajudar, si ho fan bé, però també perjudicar si ho fan malament. Conseqüentment, un error es paga molt car, perquè el marge per equivocar-se que té ella és molt inferior i perquè a qui ve darrera li afectarà segur.

• **Quina és la pitjor desigualtat que pateix la dona en el món laboral?**

A Catalunya, només sortir de la universitat, ja té un 17% de diferència salarial. Se sap que a partir dels 45 anys, sobre tot pel tema de la maternitat, existeix aquesta esclletxa, però no que sigui tant abismal quan estàs acabat de formar.

• **On hi ha més esclletxa salarial?**

A tot el món n'hi ha. Als grans referents, pares i mares de tot, com els països nòrdics o Estats Units, també. A Catalunya, en la petita i mitjana empresa, perquè no té

representació sindical. En les empreses potents és més estreta perquè hi ha persones que vetllen perquè la diferència no sigui tan bèstia i, tot i així, encara és bastant àmplia.

- **Quan temps trigarem a canviar tot això?**

Segons l'OIT, 80 anys. Sincerament, però, i veient com han anat avançant les coses, no em crec res ja.

- **Què ens falta?**

Reflexió. És un problema evident de falta de voluntat de la societat. Falta pensar i aplicar una visió transversal, ja que la igualtat es tracta amb pegats, i així no canviaran mai les coses, perquè sempre en sorgiran de noves a tapar.

Usúe Madinaveitia: “Demostrar que havia promocionat per mèrit propi, i no pel meu pare, va ser molt complicat”

Usúe Madinaveitia és una jove rodamóns Llicenciada en Periodisme que, després d’uns anys com a directiva en àrees de comunicació, publicitat i màrqueting online, va veure com perdia el seu treball després de la baixa maternal, el 2014. És la coordinadora de *Mujeres Directivas*, un espai per a compartir opinions sobre temes de rellevància capital per l’acompliment d’alts càrrecs, amb l’objectiu d’ajudar a créixer a aquest perfil professional mitjançant la intel·ligència col·lectiva. A més, en el seu afany de reinvenió constant, va crear #mamiconcilia, un exitós *ebook* sobre conciliació que recull el testimoni de 28 dones directives. El seu somni, i confia que arribarà, és poder guanyar més diners emprant menys hores i així poder dedicar més temps a fer feliços els seus éssers propers.



• Què et van dir quan et van convidar a marxar de l’empresa en tornar de la maternitat?

Em van explicar que volien fer una reestructuració de l’empresa i que el meu lloc desapareixia. Podia tornar però sense equip ni responsabilitat. No em va semblar just perquè van aprofitar la meva absència de quatre mesos per provar si una persona del meu equip, més barata, podia fer el meu treball – que és qui em va substituir després-. Òbviament, el meu lloc no va desaparèixer, era solament una excusa.

• Com et vas sentir?

Després de vuit anys treballant, ho vaig viure com quelcom desconegut. A més, no sabia les dificultats que tindria per trobar una feina ara que era mare, però en el fons, crec que em van fer un favor. No m’imagino amb el meu fill i portant un ritme de vida tan estressant com el del passat.

• **Què és el que més et va costar quan vas ocupar llocs directius?**

La veritat és que els meus caps sempre van creure en mi, però demostrar que no estava allí pel meu pare, sinó per mèrit propi, va ser bastant dur i complicat. Vaig tenir algun problema en algun lloc intermedi a mida que anava guanyant responsabilitat, suposo que per por a que destaqués per damunt d'ells, però mai he hagut de fer més per estar igual de valorada que un igual masculí.

• **Vas emprendre perquè no vas veure una altra sortida laboral ?**

Sempre havia volgut muntar alguna cosa, però em sentia incapaç de compatibilitzar el meu esperit emprenedor amb un treball convencional que m'esgotava cada dia. Pensava que per a emprendre hauria de deixar el treball i tenir temps, però tal i com estava el mercat laboral, qualsevol prenia la decisió. Però, al veure'm al carrer, van tornar-me a la ment un munt d'idees que havia tingut al llarg de la meva vida, i amb més força.

• **Per què vas crear #mamiconcilia de forma altruista?**

A nivell personal necessitava saber com ho fan les dones directives per conciliar. Em semblava una missió impossible. De fet, després de llegir el resultat em vaig adonar que d'alguna manera, tal i com estan plantejades les coses actualment, és difícil. És qüestió de prioritzar i en molts casos escollir.

• **És realment possible conciliar sense haver de renunciar a res?**

Per a mi, en aquests moments, és sinònim d'emprenedoria. No conec una altra forma de conciliar que ser la meva pròpia cap i poder organitzar-me com millor pugui per a compatibilitzar la meva font d'ingressos amb la meva vida familiar. Fins que no hi hagin permisos de maternitat i paternitat iguals i intransferibles, com promou la PPINA, no serà possible no haver d'escollir.

• **Quin és el primer pas?**

La mesura de la UE que hi hagi una quota mínima de dones en els consells de direcció. Quan es vagin igualant el nombre d'homes i de dones en càrrecs directius començaran a canviar les coses. L'educació, per una altra banda, també juga un paper important. Però, el primer canvi comença en cadascú de nosaltres, prioritzant el més important de veritat i sent capaços de plantar cara a aquelles coses que frenen la nostra conciliació. Tots, des del lloc que ens toca ocupar en la societat, podem canviar les coses.

• **Quin tipus de polítiques hauria de desenvolupar un país que concilia?**

Més que polítiques, que algunes ja existeixen, el nostre país necessita un canvi sociocultural, que s'allunyi del presentisme i s'apropi al treball per objectius. El teletreball i la jornada reduïda ajuden bastant a la conciliació. A més, la jornada laboral

hauria de ser més curta per a tothom, sense llargs descansos per a dinar, com es fa en altres països europeus.

• **Per què la conciliació s'enfoca a la dona quan és un problema social?**

Els models heretats del passat situen la dona com l'encarregada de la llar i de la cura dels fills i al marit com l'encarregat de portar els diners a casa. La dona s'ha incorporat al món laboral però l'home encara no s'ha incorporat a la llar. I l'empresa pensa, perquè li interessa, que la conciliació és un problema a resoldre per cadascú a nivell personal. Pensen en el màxim benefici econòmic sense parar-se a pensar que la felicitat dels treballadors repercuteix positivament en la seva productivitat i, per tant, en un augment dels beneficis.

• **Quins efectes creus que ha tingut la teva iniciativa sobre la societat?**

El dia que ho vam publicar va ser *trending topic* a Madrid. A partir d'aquí, la conciliació ha tornat a ser un tema de debat, els mitjans en parlen, els partits la inclouen en les seves campanyes... Però, sobretot, la gent ha perdut la por a parlar-ne, perquè s'han parat a pensar gràcies a la lectura dels nostres llibres i fins i tot hi ha qui ha plantat cara a la seva realitat, demanant reduccions de jornada o teletreballar.

• **Com ho fan les dones directives per conciliar?**

Poden permetre's ajudes a la feina, (secretàries o un bon equip) i a casa (assistents, cangurs, etc.). La tecnologia (mòbils, portàtils, internet, etc.) també ajuda. Però, en general, per arribar a dalt, tal i com està muntat el món a dia d'avui, és necessari renunciar en major o menor mesura a allò personal.

• **I les que no disposen de recursos econòmics?**

Si conserven la feina, tirant de la família. Els avis s'han convertit en éssers indispensables. Si estan al carrer, emprenent, perquè et permet decidir per tu mateixa les càrregues de treball i els horaris.

• **Creus que el canvi seria més fàcil i ràpid si augmentés la visibilitat de les dones líders?**

Depèn de com siguin aquestes dones. N'hi ha moltes de la vella escola a dalt, i com elles van haver de renunciar a moltes coses per arribar a un càrrec de responsabilitat, no admeten que pugin altres dones sense haver de renunciar a res. I així no es canvien les coses.

• **Una de las majors renunciés de la dona és la maternitat?**

S'està retardant molt, essent més normal tenir un bebè als 35 que als 25. Cada cop costa més establir-se en el mercat laboral i la maternitat pot suposar un fre en la

carrera de la dona. A més, com ens costa més trobar un treball estable i mitjanament ben pagat, també ens costa més independitzar-nos, condició necessària per poder formar una nova família.

· **És una qüestió de costum que els pares no assumeixin les setmanes transferibles del permís de maternitat?**

En molts casos no el gaudeixen més homes perquè les mares no volem cedir el nostre dret. En altres, perquè no està ben vist a les empreses i a la societat que sigui l'home qui el gaudeixi. No tothom està disposat a renunciar a un bon lloc i un bon sou. Jo prefereixo tenir temps per gaudir de la vida.

· **Et consideres una don amb èxit?**

Sí, sens dubte. Tinc el més important i a més aquest projecte ha tingut molta repercussió i està ajudant a canviar les coses. Desitjo que el meu fill reculli els fruits dels nostres esforços. Soc feliç, què més puc demanar!

Anna Mercadé: “Quan s’és mare, talent i validesa desapareixen per complet”

Anna Mercadé és la Directora de l'Observatori Dona, Empresa i Economia de la Cambra de Comerç de Barcelona i una de les pioneres del moviment feminista a Espanya i la lluita pels drets de la dona des de la Transició. Llicenciada en Filosofia i Lletres i en Creació i Direcció d'Empreses, fa més de 25 anys que es dedica a la formació i promoció de la dona emprenedora i del lideratge femení. La seva àmplia experiència i coneixements fruit de la investigació i dedicació en aquest àmbit l'han portat a rebre reconeixements d'institucions d'arreu del món per la seva gran tasca en la confiança i promoció del talent femení. A més, realitza conferències i seminaris arreu de l'estat i col·labora assíduament amb entitats universitàries.



• En què es basa la cultura empresarial actual?

En estar presencialment tot el dia a la feina, en estar disponible 16-17 hores al dia, viatjar constantment i gairebé no tenir hores de lleure. Homes i dones solteres ho poden suportar, però a la que entra en discòrdia un fill, aquesta cultura no es pot sustentar. És obsoleta, de fa 100 anys.

• És fàcil, per les dones directives amb fills, entrar en aquest teixit?

Si les que no ho són, ja ho tenen complicat, amb fills encara pitjor. La maternitat es veu com un problema. Actualment, una de cada tres tiren la tovallola i abandonen perquè no poden aguantar compaginar la maternitat amb la cultura empresarial.

• Sempre es pot tornar...

O no. Sembla que quan una és mare, talent i validesa desapareguin per complet. Si pots tornar, les condicions solen ser bastant diferents, ja que difícilment el teu lloc estarà disponible i en molts casos et contracten en règims de subocupació.

• **De què depèn el canvi d'aquesta cultura obsoleta?**

És multifactorial. Per una banda, en l'empresa, s'hauria de canviar la cultura de presència per una cultura d'objectius on es valori el rendiment i no el temps que passes a l'oficina. En la societat, s'hauria d'arribar a un pacte per a que la dona pugui ser independent econòmicament sense que es vegi afectada la natalitat.

• **Hi ha talents exclusivament femenins?**

Evidentment. I des de la prehistòria. Les dones tenen una forma de comunicació, un instint, una intuïció, una sensibilitat i una observació que un home, per construcció social, no té. La dona té un sisè sentit que sempre s'ha menyspreat, perquè s'ha trobat en un món masculí on aquest exquisit sentit no encaixava amb els valors que imperaven. No obstant, és real, existeix i té un valor molt elevat.

• **Quines competències femenines estan desaprofitant les empreses?**

La flexibilitat, la capacitat de dur a terme diverses tasques a la vegada, l'adaptació al canvi (biològicament estem molt preparades) i la constitució del cervell exclusiva per fer la pau. Els homes tenen una glàndula que es dispara quan hi ha una provocació molt gran i els indueix a la guerra. Les dones, en canvi, pactem, manipulem maneres per no arribar a l'enfrontament. Quan hi ha dones es fa la pau perquè no volem que matin els nostres fills.

• **Per què, llavors, la dona es masculinitza i no aprofita aquest potencial?**

Hem dissimulat la nostra condició per no sobresortir o ser criticades. Ens hem adaptat i imitat una autoritat que només funciona a través del 'orden y mando' per subsistir, però que ha comportat que traguéssim el pitjor de nosaltres mateixes.

• **És culpa de la dona, doncs, no tenir visibilitat?**

En absolut, ja prou esforç està fent per arribar. De totes formes, fins que no hi hagi un 40% de dones en els llocs de direcció poderosos de tot el planeta, cap esforç serà suficient. Ara bé, més dones significa més competència, per això hi ha tant rebuig per part de l'home. Ell és el problema i qui no té cap voluntat de canvi.

• **La dona valora el talent que té?**

Només amb l'exemple de que quan hi ha un problema o una catàstrofe les dones fan pinya perquè creuen en elles, em sembla que és quelcom evident. Ara bé, en els entorns laborals, de vegades sembla ser que les dones es maten entre elles. S'ha d'entendre, si més no, que durant tota la història de la humanitat, la pitjor preocupació de la dona depenent de l'home per la subsistència dels fills era que una altra dona s'emportés el seu mascle. I aquesta idea heretada de lluita de poder també ha traspasat al món laboral. En el fons, tot està interrelacionat.

• **Existeix la quota masculina?**

La quota és i la fa l'home. Ells són els primers que només volen homes i que es contracten entre ells. Per tant, qualsevol dona que no estigui a favor de les quotes femenines per aquest debat que hi ha ara de la falta de meritocràcia, és una ingènua, perquè els homes que estan en llocs importants també hi estan per quota.

• **Quin és el pitjor handicap de la dona?**

L'autoestima. És molt difícil d'arreglar, de quantificar i de relacionar amb aquesta societat malalta per la feina que només té desenvolupada la part del cervell masculí. No obstant, no deixa de ser una herència social que es transmet de pares a fills, a través de l'educació i la cultura masculista que segueix regnant. Moltes dones que es retiren es per això, simplement.

• **L'esclatxa salarial és la pitjor desigualtat que pateix la dona?**

Aquest és un problema a curt i a llarg termini, perquè no només cobres menys quan estàs treballant, sinó que en prestacions futures, d'atur i jubilació, també reps menys diners. No obstant, en el mercat laboral, la pitjor desigualtat que pateix la dona és la falta de meritocràcia i transparència. Totes les desigualtats que hi ha han estat possibles i perpetuades per aquests dos factors. Ningú es queixa, tampoc; és més fàcil mirar cap a un altre costat perquè pels homes aquesta situació ja és bona.

• **Què és el més fonamental que necessita la dona per poder avançar?**

Ser conscient del vital que és ser econòmicament independent, però de veritat, no que quan et casis ja tornis a estar com fa 70 anys, amb fills i no podent deixar el teu marit, tot i no avenir-vos, perquè no pots mantenir els teus fills per tu mateixa. A la llarga, sinó, arribes a ser –també–, depenent emocionalment, i l'autonomia i l'autoestima les acabes perdent totalment. Són factors fàcils de perdre, però que costen molt de recuperar. Per això és important que els atribuïm el valor elevat que es mereixen.

• **Com definiries l'èxit actual?**

És el contrari de l'èxit de la felicitat: diners, poder i estatus social. És la definició en clau masculina d'una societat capitalista i consumista. Les dones, emperò, som més 'pluri', en el sentit que tenim ganes de fer altres coses a mesura que anem creixent. Per tant, no tot l'èxit el dipositem en el treball, sinó que també tenim molt present un factor d'equilibri i estabilitat entre tots aquells àmbits dels quals ens agrada formar part.

• **Haurà millorat la societat d'aquí 20 anys?**

Pel que fa a lleis i igualtat d'oportunitats, és probable. No obstant, pel que fa a la cultura i els patrons sexistes, en els quals s'eduquen els nens i les nenes, malauradament el canvi costarà més. La dona ja pot ser independent econòmicament,

però encara li falta millorar en autonomia emocional, per poder revertir totes aquestes situacions d'estrès que li sol provocar el fet de no poder combinar de forma equilibrada la feina i la família.

Sara Berbel: “Continuem creient que la mare és una mestressa de casa, una dona de segon nivell”

Sara Berbel és Doctora en Psicologia Social i gaudeix d'una vida estretament vinculada al món de la dona. Ha estat Directora Gral. d'Oportunitats del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya, Presidenta de l'Institut Català de la Dona i Coordinadora de polítiques d'igualtat de l'Ajuntament de Barcelona. Escriptora, docent i investigadora incansable, basa el seu interès professional en el desenvolupament de moviments socials i estratègies per al canvi, fent especial incidència en la dona com a agent actiu per a assolir la igualtat. A més, imparteix conferències de forma periòdica i cursos de lideratge, 'empowerment' i pràctica política per a dones. L'any 2014 va rebre el Premi Aspasia, atorgat per la xarxa DDiPAS i l'Observatori del Tercer Sector, per la seva llarga trajectòria i bona tasca en la defensa de la igualtat de les dones.



• On hi ha diferències entre homes i dones?

En l'estereotip que cada gènere té associat, en el que s'espera d'uns i altres, no en les persones en sí. Són patrons, però no són una realitat, ja que la forma de comportament no depèn del sexe, sinó de les circumstàncies i el procés d'aprenentatge de cadascú.

• Si una dona no compleix el que se li pressuposa, què passa?

Una dona es castigada tant si ho compleix, com si no. La crítica s'agreuja quan s'assumeixen càrrecs de responsabilitat, perquè són més visibles socialment i la falta de costum fa que se les miri amb molt més detall, incertesa i rebuig. Una dona directiva té un marge d'actuació molt més estret i està doblement lligada o constreta (fenomen conegut als Estats Units com '*The double bain*'), en el sentit que, si es comporta d'acord amb l'estereotip femení, agrada però no se la considera eficient, mentre que, si assumeix l'estereotip masculí, se la considera eficient, però no agrada.

• **Què se suposa que ha de fer, doncs?**

Ser ella mateixa i no mimetitzar-se. Els líders, en qualsevol àmbit, marquen tendència i tothom vol assemblar-s'hi. Són la imatge del poder i la mimetització és un efecte connatural d'aquest. Els homes també passen per aquest procés, però com que a qui majoritàriament busquen assemblar-se són homes, gairebé no es nota.

• **Per què es posa la dona el seu propi 'sostre'?**

Si l'home hagués nascut orientat cap a l'àmbit privat, les responsabilitats domèstiques i la cura dels fills, segurament també li hagués resultat inevitable. És l'aprenentatge social el que fa que les dona no se senti preparada per assumir llocs de responsabilitat. Ha crescut en una condició inferior, fet que li ha provocat sentir molta inseguretat i a no demandar el que era just per ella. Hi ha un altre factor molt important, que és l'enorme sentiment de culpa que tenen les mares al considerar que, si accepten un càrrec directiu, estarien abandonant les seves 'principals obligacions (cura i àmbit domèstic)', i aquest sentiment tan fort les frena molt.

• **Quina imatge es té de la maternitat, actualment?**

La mateixa que als anys 50. On estan les dones professionals que volen llegir, anar al teatre i no passar-se el dia fregant? Continuem creient que la mare és una mestressa de casa, una dona de segon nivell.

• **Què s'espera, doncs, de la dona?**

Ara per ara, a Espanya té un paper terriblement contradictori. Per una banda, s'espera que sigui mare i rep molta pressió social per arribar a ser-ho. I, en canvi, quan ho és, se la penalitza fortament en l'àmbit laboral. Aquí, només el 42% de les dones directives són mares. Només. És impossible combinar ambdues coses amb un grau acceptable de benestar. No obstant, vas a Suècia, i el 78% de les directives són mares perquè, senzillament, no han hagut d'escollir. La dona no vol escollir.

• **Ha canviat tant com es vol fer creure?**

Pensa si Esperanza Aguirre, M. Dolores de Cospedal, Rosa Díez o Sáenz de Santamaría son diferents dels homes que tenen al costat. Està canviant la societat cap a una major flexibilitat, però hi ha una diversitat tan enorme que el canvi és molt difícil de classificar.

• **Ha desaparegut la forma de dirigir més clàssica i patriarcal?**

Encara hi ha molta resistència. Només cal fixar-se en les campanyes polítiques, on el que es fa és ressaltar i exaltar la imatge d'una sola persona: el líder o lideressa. No obstant, un únic cap, amb tot el poder, ja és cada cop més difícil de sostenir, perquè

les empreses solen tenir molts nòduls i cooperen amb altres, i això requereix d'una flexibilitat que aquest sistema, obsolet, no permet.

• **Quina és la nova forma de lideratge que es comença a entreveure?**

Es coneix com lideratge transformacional. El líder facilita processos i ajuda a que tot l'equip millori, se senti partícip, treballi conjuntament i cooperi. És un sistema que, a més, inclou la co direcció i el lideratge compartit. És una forma més horitzontal i més transparent, fet que ajuda a trencar el sostre de vidre que pateixen les dones en les empreses més opaques, on els sistemes de promoció no són per meritocràcia, sinó per altres factors menys objectius.

• **És l'home un problema per l'èxit laboral de la dona?**

L'organització patriarcal, no l'home en sí. Hi ha dones que també tenen mirada jeràrquica quan creen les seves empreses i també menyspreen les dones. En les organitzacions que són més horitzontals i transparents, la dona ja està tenint més oportunitats, perquè està suficientment preparada, tot i que alguns no ho vulguin veure.

• **Que arribin dones a càrrecs de responsabilitat canviarà la situació actual?**

Només si les dones que arriben tenen idees reals i consciència d'igualtat. S'està veient que haver nascut amb un sexe i tenir presència no canvia res, sinó que el que marcarà el punt d'inflexió seran les idees de qui arribi al poder.

• **Per on passa l'èxit de la dona en el mercat laboral?**

Bàsicament, per aconseguir una visibilitat des de l'admiració, des de la vàlua. Falten referents femenins per a que la dona es pugui emmirallar en dones amb prestigi social, perquè això ajudaria a que guanyin autoestima, confiança i seguretat personal.

Sara Moreno: “La societat materialista fa que siguis allò de què treballes”

Sara Moreno és Doctora en Sociologia i professora a la Facultat de Ciències Polítiques i Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona. Mare de dos fills i preocupada per la precarietat laboral imminent, es mostra reticent amb les generalitzacions i els termes o definicions absolutes, i considera que els temes han de tractar-se a partir de les diferents construccions socials que s’han anat produint al llarg dels anys. En constant aprenentatge, centra la seva investigació en temes relacionats amb el temps, el treball i el benestar, des d’una perspectiva preocupada per les desigualtats socials i compromesa amb les polítiques socials. Ha publicat diversos articles i llibres al voltant d’aquestes qüestions i és una habitual del programa *Els Matins* de TV3 on el seu discurs com experta social és molt valorat.



• Què ha guanyat la dona en els últims 30 anys?

Educació i visibilitat. Educació, perquè ha millorat el nivell de formació de forma important a l’haver-se-li permès accedir a universitats i a estudis més qualificats. I, visibilitat, perquè ha augmentat la presència en el mercat laboral formal (no s’ha de perdre de vista que la dona sempre ha treballat). Conseqüentment, la preocupació per la desigualtat ha entrat en agenda política, i això també és una pas endavant.

• La dona té atributs que l’home no té?

Totes les habilitats i competències es poden adquirir. L’únic que té la dona que l’home no té és que es pot quedar embarassada, pot donar a llum i pot donar el pit. La resta és indiferent i depèn del procés de socialització de cadascú.

• Què s’espera d’una dona, socialment?

El discurs social, majoritàriament compartit, és la igualtat d’oportunitats. En la pràctica, t’adones que hi ha moltes desigualtats, perquè no tenim un imaginari igualitari, sinó un on el que segueix pesant és que l’home és qui guanya el pa (“man

bread winner”). Aquest no és l’imaginari que preval actualment, però sí el de parelles de doble ingrés on, quan cal, s’imposa l’imaginari.

• **Els homes tenen menys disponibilitat per l’àmbit domèstic?**

No es tracta de sexe -home/dona-, sinó de gènere. Masculinament, es té més disponibilitat per l’àmbit laboral, mentre que, femeninament, per l’àmbit domèstic.

• **Costa cedir el poder domèstic?**

A ningú li agrada perdre poder. Ni als homes el laboral, ni a les dones el domèstic. No obstant, ells ho tenen més fàcil per desentendre’s-en i no lluitar-lo, perquè ja els va bé no haver d’assumir responsabilitats en aquest camp.

• **Com s’han anat transformant les desigualtats de gènere en el món laboral?**

Hi ha dos claus: segregació horitzontal i segregació vertical. Pel que fa a la primera, que és la més comú, trobem que les dones s’acumulen en aquells sectors d’ocupació més precaris (baixos salaris, contractes temporals, jornades laborals involuntàries...). Per altra banda, la segregació vertical afecta a les dones que estan més ben posicionades, que són una minoria, les quals, malgrat tenir qualificacions per seguir promocionant, topen amb un sostre d’impediments ocults, conegut com sostre de vidre, que no les permet seguir avançant.

• **La crisi actual ho ha agreujat?**

En els últims anys, s’ha avançat bastant en la legislació de la igualtat d’oportunitats. No obstant, majoritàriament no ha estat efectiva, però sembla que hagi estat suficient amb institucionalitzar-la. Si a tot això li sumes un context de crisi, aquesta institucionalització comporta que la igualtat hagi passat a un segon terme, al ser considerat, ara de forma justificada per el context, un afer menys important.

• **Què indica que les estructures empresarials estan encara àmpliament masculinitzades?**

Hi ha molts indicadors: els prejudicis de ‘menys vàlida i capaç’ intrínsecs a la dona pel món productiu; les formes de funcionar amb reunions eternes on no es decideix res, però tot fent una canya al bar, fet que comporta que la dona no pugui prendre part dels acords més importants per la menor disponibilitat extra laboral; el llenguatge sexista que construeix realitats que exclouen la dona; les formes de promoció i la falta de meritocràcia...

• **Què tenen en comú temps i competència?**

En el món laboral, res. El temps que estiguis a la feina no determina la validesa d’una persona, ni la qualitat dels resultats que obtindrà. No obstant, en el teixit empresarial,

sí que es considera que ambdós atributs van de la mà i, per això, moltes dones que s'agafen jornada reduïda per maternitat veuen com les seves possibilitats de promoció desapareixen a l'instant.

• **Quan es passa el sostre de vidre, s'acaben les diferències?**

Just acaben de començar. A una dona que aconsegueix arribar a dalt, se li exigeix molt més que a un home que aconsegueix el mateix lloc. A més, ella està constantment en observació i avaluació i ha de suportar moltes més crítiques de totes les persones que té al voltant, no només dels seus superiors.

• **Per què no són efectives les polítiques d'igualtat actuals?**

L'únic que han fet ha estat portar dones al mercat de treball, la forma ja és qüestionable, però ara el que haurien de fer és portar homes cap a l'esfera domèstica. Això és criticat per moltes feministes perquè implicaria posar recursos en polítiques enfocades a l'home quan ha costat molts anys obtenir-ne per polítiques per a dones; però si l'enfocament no es canvia, el problema de la paritat persistirà.

• **Amb què te a veure el lideratge?**

Fa 20-30 anys, tenia molt més a veure amb poder, que no pas amb habilitats i competències, era una qüestió de diners. A mesura que ha anat canviat la forma d'entendre els negocis i l'economia productiva, la figura del líder també ha evolucionat i està assolint habilitats i competències pròpies del gènere femení (empatia, treball en equip, capacitat d'organització i gestió d'equips, habilitats comunicatives) perquè s'ha vist que hi havia trets potencials que s'estaven desaprofitant.

• **Quin és l'èxit social?**

En la nostra societat es projecta en l'àmbit laboral, perquè tu ets allò de què treballes. La professió defineix molt la identitat d'una persona, ja sigui per ostentar un càrrec de prestigi o pel fet de guanyar molts diners. Encara estem, tot i els canvis que s'estan produint, en una societat molt materialista i productivista.

Sandra Sardà: “Ser mare es pot atraçar, però les promocions tenen data de caducitat”

Sandra Sardà és tècnica del departament de construcció de Repsol des de fa poc més d'un any, després d'haver passat pel programa de formació per nous professionals que imparteix l'empresa a Madrid. Enginyera de ponts i camins de 27 anys, es considera una persona compromesa, treballadora i constant, amb moltes ganes i ambició de seguir creixent en el seu àmbit laboral. Tot i estar acostumada a estar rodejada d'homes per haver decidit formar part d'un sector àmpliament masculinitzat, la seva experiència no l'ha portat a sentir que la condició de dona li hagi tancat portes, de moment.



• Sents algun tracte diferencial pel fet de ser dona?

Em donen menys canya de la que m'agradaria. Ser dona està bastant lligat a fragilitat i vulnerabilitat i, en certa forma, em sobre protegeixen, però de forma negativa, perquè noto que així em costarà més d'adaptar-me. A més, se'm dona menys responsabilitat – a part de pel fet de ser relativament nova- pel camp en el que estic i perquè on desenvolupo la feina hi ha bastant perill només per aquests atributs genèrics, que no tenen perquè ser els meus. De fet, no ho són, i m'agradaria que m'exigissin més per poder millorar més ràpid.

• Has notat alguna reacció negativa en la teva feina pel fet de ser dona?

He notat sorpresa, fins i tot, certa incertesa. Una de les meves tasques és parlar directament amb contractistes, amb la mà d'obra, i molts cops tinc la sensació que els sobta estar parlant amb una dona. Sé que em faran cas perquè sóc la supervisora, però el primer contacte de vegades és de cert rebuig.

• T'afecta?

És circumstancial. A més, no em considero pitjor, ni menys capacitada per ser dona, perquè estic allà pels meus mèrits, igual que els meus 6 companys nois. Només espero que d'aquí uns anys no sobti tant, sobre tot perquè ja comença a haver-hi més dones en el camp de les refineries i el més lògic seria que la societat s'acabi acostumant.

• **Com et veus, d'aquí uns anys, a nivell laboral?**

No em veig en un nivell inferior que els meus companys. M'agradaria promocionar i em veig capacitada per fer-ho, però no tot depèn de la meva actitud de voler-ho fer. En el meu sector, a més, a l'estar fortament masculinitzat, pot costar-me més escalar sent dona perquè no és fàcil trencar barreres i prejudicis que estan fortament arrelats. De fet, hi ha molts més directius homes que dones en la meva empresa, i això no em frena a seguir volent millorar per algun dia tenir un càrrec de responsabilitat.

• **Què creus que serà el que més et costarà per arribar a promocionar?**

Que som molts i que hi ha gent molt bona, amb molta experiència i molt preparada actualment. Jo confio en mi i en les meves possibilitats, però també sóc conscient que hi ha un factor de sort amb el que no sempre pots comptar. Si els processos són objectius i faig mèrits, no tinc perquè tenir cap problema per ser dona. Això espero, si més no.

• **Repsol és una de les empreses més ben considerades pel que fa a diversitat i conciliació. Es palpa això en el dia a dia?**

Fomenta molt tot el que és la família en sí, és a dir, un cop ja la tens formada. Hi ha facilitats amb l'assegurança, s'organitzen activitats familiars i pels fills... No obstant, avui en dia hi ha un factor que des de l'empresa es té molt en compte, que és la imatge exterior que es dona. No es tracta només de ser bona, sinó també de semblar-ho. Per tant, el fet d'aplicar totes aquestes mesures no només és perquè cregui que són necessàries, que també, sinó perquè en certa forma obté beneficis molt alts en la seva reputació si se sap que tots aquests temes estan regulats.

• **Estaries disposada a retardar la maternitat si tinguessis l'oportunitat de promocionar i no fos compatible amb ser mare?**

En la meva feina, no ho és, així que segurament sí que la retardaria. Quan et quedes embarassada, no pots sortir a planta pel tema de la contaminació. Llavors, les meves possibilitats de promoció tenen data de caducitat i, en canvi, ser mare ho podria allargar més, perquè sinó em perjudicaria bastant. Sóc conscient de que són dos moments que solen coincidir en el temps i, ara per ara, posaria la feina per davant.

• **I, un cop mare, quan ja et tornessis a incorporar al món laboral, veuries compatible un càrrec directiu amb la maternitat?**

Totalment. Un càrrec directiu, se suposa, el tens per les teves competències i mèrits, no per la teva situació personal. És qüestió de voluntat poder combinar-ho i no crec que un perjudiqui l'altre, sinó que ha d'haver la forma de complementar-los. La buscaria, si més no. Això no significa que sigui fàcil, tot el contrari, perquè un càrrec de responsabilitat implica tota una sèrie de factors que no afavoreixen a que arribis

d'hora a casa, que tinguis uns horaris fixes o que puguis dedicar tot el temps que voldries a la família.

• **Tot passa, doncs, per no trair-se a un mateix?**

És fonamental, perquè d'això depèn gran part del benestar personal. Molts cops deixem de fer coses de la forma que ens agradaria pel que puguin pensar els altres de nosaltres, i això és un gran error. Jo no em consideraria pitjor mare si arribés tard a casa, per exemple, perquè vinc de treballar. Seria la meva opció, perquè, entre d'altres coses, ajudaria a que els meus fills tinguessin tot el necessari. Millor o pitjor opció? Seria la meva, res més.

• **Quan tinguis fills, seràs tu qui agafi la responsabilitat de cura?**

M'agradarà que la meva parella s'impliqui tant com jo. De fet, no em semblaria just que fos d'una altra perquè penso que pares ho serem els dos i, per tant, els dos voldrem assumir la mateixa responsabilitat amb els nostres fills. A més, crec que és l'única forma que els infants creixin en un entorn real d'igualtat, perquè ara només hi ha establert un discurs que queda molt maco, però la realitat és una altra, ja que segueixen sent les dones les que majoritàriament renunciïn a la feina per fer-se càrrec dels fills.

• **Hi ha un canvi de tendència en aquest aspecte?**

Vull pensar-ho. La dona, sobre tot la jove, té moltes ganes d'arribar més lluny en el món laboral perquè creu molt més en ella i en les seves capacitats i possibilitats de poder-ho aconseguir. Tot i el concepte social de la dona obsolet que encara perdura, ja no se sent tant diferent, ni tan inferior, i això li permet somiar més. Amb això, no és que rebutgi tenir fills, simplement que comença a demostrar més força –perquè tenir-ne, sempre n'ha tingut- per defensar la seva parcel·la personal.

• **Creus que les noies joves teniu poca ambició laboral?**

En absolut, almenys la meva generació. La dona està guanyant visibilitat i això l'ajuda a tenir més i millors aspiracions. No crec que sigui perquè vulgui demostrar res, tenint en compte que hem entrat més tard al mercat laboral, sinó simplement perquè la realitat és que la dona no només aspira a formar una família, sinó que també comença a valorar-se a ella mateixa i busca una independència i estabilitat econòmica i personal que, en gran mesura, passa per tenir un bon posicionament laboral.

• **Diries que hi ha talents o habilitats propis del gènere femení que puguin ajudar a les dones a arribar a alts càrrecs?**

El que més t'ajuda és l'actitud i ganes que poses en aconseguir alguna cosa, independentment del gènere. No crec en els talents exclusius, sinó que tot es pot

aprendre i entrenar, i depèn de les circumstàncies de cadascú. He estat amb homes que tenien molt tacte i amb dones que no sabien treballar en equip, habilitats que se suposa són del gènere contrari al seu. Per tant, tot i que és cert que hi ha una concepció social de que les dones directives tenen una empatia i sensibilitat especial, penso que encara hi ha molt per veure en aquest sentit.

• **Per què és tant important l'actitud?**

L'actitud inspira l'altre i en certa forma ja determina i t'encara a allò que vols aconseguir. I amb això ja tens molt de guanyat. Ha de ser, però, una actitud que t'ajudi a competir amb tu mateix, no a competir amb l'altre, sinó no serveix de tant. La bona actitud és aquella que et permet ser millor cada dia competint amb tu mateix, que és quan realment creixes i avances.

• **Com són les poques dones que dirigeixen algun departament de la teva empresa?**

Tenen molt més caràcter que els homes i inspiren més respecte. Son més dures, es sobreposen i es fan notar més. No sé si és pel fet de que els va costar molt entrar i van haver-se de transformar per mantenir-se i ja s'han quedat així; o perquè necessiten fer més per a que se les valori i poder mantenir una imatge de certa autoritat, i després quan arriben a casa són tot el contrari.

• **Canviaries la teva forma de ser i fer si arribessis a un càrrec directiu?**

Si arribés, en gran part seria per la meva forma de ser, de fer i de relacionar-me i tractar les persones. Per què hauria de canviar tot allò que m'haurà ajudat, que em funciona i que em fa sentir còmoda i conseqüent amb mi mateixa? Em perjudicaria sense sentit.

• **En quin moment et consideraràs una persona amb èxit?**

Quan sigui molt bona en la meva feina. No tindrà a veure amb el lloc que ocupi, ni amb el reconeixement extern que rebi, sinó amb la sensació personal de que sé fer les coses i que, m'arribi el que m'arribi, ho sabré tirar endavant. Sentint-me bé amb mi mateixa, ja em considero afortunada.

Tercera part

Efecte Pigmalión

Si tens mamelles, no ets perfil

La probabilitat de ser mare és un gran handicap per ascendir en el món laboral

Lleida, 2015 | Júlia Rodríguez
Reportatge

L'estiu de l'any 1989, quan als estudiants de cinquè d'Enginyeria de Ponts i Camins ja se'ls rifaven per treballar en empreses, va haver de recórrer al seu pare perquè ningú li donava feina a l'obra. Un expedient acadèmic excel·lent, molt millor que el de molts dels seus companys, no li va permetre obviar l'única diferència que amb ells tenia: era dona, tenia pit. Dos anys més tard, quan a Ferrovial -referent mundial del sector de les infraestructures- van adonar-se que la seva presència no havia perjudicat el rendiment de l'empresa, va esdevenir la primera supervisora d'obra de la companyia.

En aquella època, el fet d'assolir alts càrrecs de responsabilitat des de jove va representar que fos la primera dona en assumir-los en el sector de la construcció i que, consegüentment, es convertís en un element fortament disruptiu. "Donava per fet que la meua presència generava incertesa i rebuig, perquè no hi estaven gens acostumats", recorda. "De fet, molts no sabien com tractar-me, ni què dir-me, ni com acostar-se'm, però era molt conscient d'on m'estava posant, perquè ho havia viscut des de petita en l'empresa d'obra civil del meu pare".

Des dels anys 50, la situació de la dona en el món laboral ha anat lleugerament millorant, però les que han aconseguit estar ben posicionades continuen sent una minoria. Segons l'informe *Women as Leader: Inspirando* de PwC i Isotès, la dona representa el 60% dels universitaris i el 45% del mercat laboral, però només el 5% del total de Consellers Delegats de les empreses. Tot homes i ella, trencar barreres fou una lluita constant. "Algú havia de ser la primera", sempre va pensar. Al principi, tenia la sensació que els caps que no l'havien agafat es quedaven alleujats, perquè en aquell moment ningú volia córrer el risc de contractar una dona. De fet, el primer encarregat que va estar sota la seva direcció va estar uns quants mesos preguntant-se què havia fet malament perquè el castiguessin amb una dona per damunt seu.

Les dades d'educació europees de la Comissió Europea demostren que la dona entra millor preparada al mercat laboral, però com més avança, més infrarepresentada es troba. Si la participació laboral de les dones fos igual que la dels homes, el PIB d'Europa s'incrementaria un 14% de mitjana, segons l'Organització Internacional del Treball (OIT), ja que hi ha àmplies evidències que quan la dona pot desenvolupar plenament el seu potencial, els beneficis macroeconòmics augmenten molt significativament. “A l'home no li interessa que aquestes dades passin a formar part del coneixement general de la societat”, explica Cristina Sánchez Miret, Doctora en Sociologia. “No el beneficiaria que canviï l'estructura social pensada en masculí, perquè ell és el més gran dependent de la societat actual ja que és incapaç de sustentar-se per ell sol en cap moment de la vida”, argumenta. A més, assegura que acceptar que les estructures empresarials estan masculinitzades, comportaria estar admetent que els seus guanys no han estat per mèrit propi, sinó per quota d'homes. En aquesta línia, Anna Mercadé, Directora de l'Observatori de la Dona, Família i Empresa de la Cambra de Comerç de Barcelona, considera que la quota és i la fa l'home. “Ells són els primers que només volen homes i que es contracten entre ells per tal de sustentar la cultura empresarial patriarcal, misògina i jeràrquica, obsoleta des de fa 100 anys”. Tanmateix, Tatiana Palatchi, *headhunter* de Talengo, reconeix que un client mai li ha especificat que volgués una dona com a perfil, mentre que infinitat de vegades li han marcat que s'abstingués de buscar-ne –extraoficialment, evidentment, perquè és una pràctica il·legal i perjudicaria molt la imatge del client i la de l'empresa-. Sensibilitat i empatia, no obstant, li van permetre posar-se en la pell de tots els homes que l'envoltaven i entendre que necessitaven el seu temps per acceptar que una dona els havia igualat i, fins i tot, superat.

La responsabilitat que sentia era molt gran, perquè sabia que si ho feia malament, no només s'estava tancant portes a ella mateixa, sinó a totes les dones que anirien darrera seu. “Probablement, la conclusió que s'hauria tret no hagués estat que jo no funcionava, sinó que el fet de ser dona, com a genèric, era el que no anava bé”. I tot per culpa seva. “A l'home, només pel fet de ser home, ja se'l considera vàlid per un alt càrrec”, argumenta David Papiol, Secretari d'Igualtat d'UGT Catalunya. “Mentre que la dona ha de sobre demostrar que té mèrits per estar allà dalt i sent una pressió molt asfixiant sabent que té menys marge per equivocar-se i que el seu error el pagarà molt més car”, afegeix. Pudrovska i Karraker, dues investigadores nord-americanes, van publicar un estudi l'any 2014 que demostra com l'alta responsabilitat, l'exigència, la pressió i l'alt grau de compromís que caracteritzen les dones que tenen autoritat a la feina les porta a ser més propenses a caure en depressions que als homes iguals, perquè pateixen estrès crònic en la seva vida en general. “Hem entrat tan de ple en el joc de l'home”, lamenta Miret, “que vivim en una societat on només han triomfat els valors masculins de la competitivitat, els resultats, i d'allò que és públic i material”. De fet, segons la Doctora en Sociologia Sara Moreno, l'èxit social està intrínsecament lligat al món laboral –associat al gènere masculí-, i la identitat d'una persona és

majoritàriament definida per la professió que ostenta, en tant que 'ets allò de què treballes'.

La dona, a l'haver-se incorporat més tard al món laboral, parteix de la condició de 'menys valid i incapaç pel món productiu', segons Moreno. "I, en realitat, el problema és que en el món empresarial, temps i competència van de la mà", afegeix, "per això moltes dones que s'agafen jornada reduïda per maternitat veuen com les seves possibilitats de promoció desapareixen a l'instant". Potser a les empreses els convindria saber que el 95% de dones professionals que són mares aporten habilitats úniques al seus llocs de treball que no poden aportar ni els homes, ni les dones que no són mares, segons l'estudi *Why Moms make good Bosses* de The Korn/Ferry Institute. O que les persones amb descendència gaudeixen de nivells més elevats de felicitat que, segons la Universitat de Warwick, té un efecte directe sobre la productivitat, que augmenta en un 12%. Malgrat tenir una dona liderant, quan els treballadors comprovaven que els objectius de l'entitat s'assolien, molts cops amb millors resultats, tot i haver canviat la forma de funcionar, els esquemes esmicolats s'anaven posant al seu lloc. "Els canvis costen, però des del primer moment vaig entendre que acceptar, així de primeres, determinats conceptes que per la gran majoria eren, com a mínim, qüestionables, no era fàcil". Ara bé, per on no va passar, va ser per emular comportaments propis dels homes per tal de sentir-se més acceptada i valorada - encara que era conscient que a curt termini l'hagués beneficiat-. Tenia clar, si més no, que si havia tingut l'oportunitat d'intentar-ho entre tanta gent igual havia estat per la seva forma de fer les coses, "no per haver imitat ningú".

Sara Berbel, Doctora en Psicologia Social, defineix la mimetització com un efecte connatural del poder, perquè els líders marquen tendència i tothom vol assemblar-s'hi. "No és un defecte femení", explica, "perquè els homes també passen per aquest procés, però com que a qui majoritàriament busquen assemblar-se són líders homes, el canvi no es nota tant". Per contra, moltes dones s'han vist amb l'obligació de transformar-se per tal de subsistir en les estructures masculines, "partint de la base que els seus coneixements no li seran mai suficients", afirma Papiol. El fet que la majoria de dones hagin hagut de dissimular la seva condició per no sobresortir o ser menys criticades, ha comportat que molts cops, fins i tot, "hagin adoptat un discurs més masclista que el dels propis homes per poder subsistir com a 'iguals'", matisa Mercadé. No obstant, sabia que amb l'actitud d'imposar ordres, sense fer que el conjunt de l'equip se sentís partícip del projecte, el treball en grup era missió impossible. "Si volem que les dones estiguin a dalt", comenta Papiol, "és perquè impregnin les altes esferes amb la seva manera de fer les coses, no perquè es camuflin i passin a ser un igual més". Per tant, el canvi en la dinàmica de gènere no només es basa en que arribin dones a llocs de direcció, "sinó que les dones que arribin tinguin idees i consciència reals d'igualtat", amplia Berbel. No obstant, que les dones no puguin desenvolupar-se d'acord amb la seva forma de fer, denota que alguna cosa no

funciona. De fet, si les dones que han triomfat, reconeguessin que hi ha discriminació de gènere, almenys en l'àmbit laboral, el problema latent adquiriria més visibilitat. "Això implicaria, emperò, acceptar que en un moment de la seva vida han estat en una posició de feblesa", argumenta Miret. "I quan ets triomfador, costa molt de reconèixer que t'has sentit més dèbil". De totes formes, és igual com es comporti la dona, perquè segons explica el fenomen conegut a Estats Units com *'The double bain'* –doblement constreta o lligada-, és castigada tant si es actua d'acord amb l'estereotip femení -agrada però no se la considera eficient-, com si assumeix l'estereotip masculí -se la considera eficient, però no agrada-.

Dona i femenina, es va quedar embarassada. Tres cops. I no ho canviaria, "perquè és el millor que m'ha passat a la vida". La dona, actualment, té un paper molt contradictori "perquè rep molta pressió social per ser mare, però és fortament penalitzada en l'àmbit laboral quan ho esdevé", afirma Berbel. La maternitat es veu com un problema, en tant que "s'ha associat a entrar en una presó i a una pèrdua estrepitosa d'oportunitats", descriu Miret. De fet, una estudiant, recent sortida de la universitat, cobra un 17% menys de salari, segons dades d'UGT. Per feines iguals, suporta un 30% de diferència salarial i, si a sobre és mare, perd un 14% més de salari respecte de l'home. L'edat de risc de qualsevol treballadora està entre els 25 i els 35 anys, que és quan la dona té intrínsecament associada l'etiqueta de 'menys disponible' per la possibilitat que té de ser mare, encara que no ho vulgui ser mai, segons l'informe de 2014 de la Comissió Europea de *Como combatir la brecha salarial entre hombres y mujeres*. El problema més greu, segons Miret, és que les joves no creuen que les penalitzarà el fet de ser dona en el mercat laboral, perquè estan educades amb el fals concepte de democràcia i igualtat i criades com els nois, en masculí, amb l'objectiu d'estudiar i col·locar-se en el mercat laboral. "I quan vagin a fer entrevistes, la frase que més sentiran serà que no compleixen el perfil. I l'únic perfil que veritablement no compliran -s'assenyala el pit- serà aquest: que poden ser mares, que tenen pit".

Ser mare l'ha condicionat i no té una vida fàcil, perquè ostentar un càrrec de responsabilitat implica tenir una agenda difícil de gestionar. Forma part del 40% de dones directives que tenen fills, lluny del 80% que hi ha a Suècia, segons Adecco. "Ho tenia tant clar com que quan acabés la carrera només volia treballar a l'obra", comenta orgullosa. No obstant, són majoria les dones executives que han estat condicionades per la decisió de tenir un nadó, segons l'informe *Mujeres en la Alta Dirección en España* Centro de Gobierno Corporativo, ja sigui posposant el moment, limitant les seves opcions de promocionar o, directament, no tenint fills. "Que una de cada tres dones directives llenci la tovallola perquè no pot aguantar compaginar la maternitat amb l'ancestral cultura empresarial, significa una pèrdua de talent bestial", afirma la Directora de l'Institut de la Dona. Hi ha un altre factor important, segons Berbel, que és l'enorme sentiment de culpa que tenen les mares al considerar que, si accepten un càrrec directiu, estan abandonant les seves 'principals obligacions'. "I això és un

sentiment tan fort, que frena molt”, afirma. L’aprenentatge i herència social han fet que la dona no se senti preparada per assumir llocs de responsabilitat combinats amb la maternitat perquè ha crescut en una posició d’inferioritat que li ha provocat un alt grau d’inseguretat i baixa autoestima, segons Mercadé. Quan, en realitat, la gran diferència entre homes i dones no és més que l’estereotip que cada gènere té associat, “el que s’espera d’uns i altres”, afirma Berbel.

Quan estava de pocs mesos de la primera filla, en el sopar de Nadal de l’empresa, un supervisor d’obra -que anava amb unes copes de més- li va dir que des de que havia sabut que seria mare, estava molt neguitós perquè ell se la imaginava donant un cop de puny sobre la taula, però no donant el pit a un nadó. “Si ja li va costar acceptar tenir una cap, que fos mare va significar que li trenqués els esquemes per segon cop”, recorda. La primera va estranyar molt, perquè tothom va dubtar de la seva capacitat per mantenir el seu càrrec i tirar endavant amb la maternitat. “Continuem creient que una mare és una mestressa de casa, una dona de segon nivell”, afirma Berbel. Partir de la base que molts dels homes que l’envoltaven estaven ancorats als anys 40, on dona i home tenien dos rols clarament diferenciats -els homes, el treball productiu i, les dones, el reproductiu-, li va permetre no sorprendre’s de res del que li anava succeint. Al principi, si parava la reunió perquè tenia nàusees o la trucaven de l’escola perquè una nena estava malalta i s’aixecava i marxava, els homes que l’envoltaven es quedaven flipant per què no ho concebien com quelcom, “per tots ells secundari”, en aquell moment pogué estar passant. Al final, emperò, es van anar acostumant “perquè que fos mare, en cap moment va alterar els rendiments empresarials, ni que no s’assolissin els objectius que s’havien plantejat”. De totes formes, segons Palatchi, la dona és conscient que estar embarassada pot ser un problema. “Molts cops elles mateixes s’autodescarten perquè creuen que al client no li interessarà tenir una persona amb aquesta característica” explica. “En canvi, un home mai et diu que es pare quan el contactes i li preguntes per la seva situació familiar perquè tenen por que sigui un condicionant que els pugui perjudicar laboralment”. Socialment, a més, més del 45% dels espanyols considera que ser mare és un aspecte determinant a ulls dels directius que han de contractar o no a una persona, segons les últimes dades de l’Euro Baròmetre, mentre que només un 9% creu que és un fet rellevant si el que opta al lloc de feina és una home. Així, Papiol, considera que si bé el paper de la dona ha anat evolucionant, la posició preferencial de l’home, “que és qui segueix manant avui en dia”, segueix igual. Fins i tot es podria arribar a pensar que l’imaginari americà del *‘man bread winner’* ja ha quedat desfasat sabent que en el 40% de les famílies espanyoles, segons el Tercer Informe del Consell Econòmic i Social, la dona ja n’és la cap i la que aporta el gruix dels ingressos familiars. Però la realitat és que, segons el *World Economic Forum*, el problema rau en la qualitat de l’ocupació femenina als països de l’OCDE, ja que el 80% es concentra en el sector serveis, on la dona ocupa llocs de l’àmbit de la salut, serveis comunitaris i educació, tots ells caracteritzats per una valoració social baixa, menys status i pitjor remuneració.

En els seus grups de treball, de vegades ha tingut més dones i de vegades més homes, però sempre de forma compensada per fomentar la riquesa de la diversitat, i no només de gènere “i això avui en dia no existeix”, lamenta. Les quotes femenines, al final, han hagut d’imposar-se perquè les empreses -i els números de dones en càrrecs de responsabilitat ho avalen-, no volien córrer un risc inexistent. “La meua experiència m’ha fet veure que els homes ho rebutgen perquè ho desconeixen –o no ho volen conèixer”, explica la directiva, “perquè quan el proven, es lamenten de no haver-lo ‘comprat’ abans”. Així, Papiol defensa que les quotes s’han volgut entendre malament, perquè no s’han posat per la dona, sinó perquè la dona val. De fet, considera que si s’ha fomentat el debat que qüestiona la inclusió de la mesura europea d’arribar a una representació del 40% de dones l’any 2016 en els Consells d’Administració “és perquè l’home té por de que se sàpiga públicament –perquè ell ja ho sap-, que la dona està més capacitada per dur a terme moltes més tasques que ell”. El debat només tindria sentit si el que es volgués es substituir els homes que l, en realitat, l’únic que s’està fent és perdre talent i “la societat no s’ho pot permetre”, afirma Mercadé. De fet, segons la Confederación Europea de Cuadros (CEC), si no es canvia la tendència, d’aquí 25 anys es perdrà la meitat de la força de treball, perquè molts països ja s’estan enfrontant a taxes elevades d’envelliment i a la conseqüent pèrdua de població activa, la qual, en conseqüència, demanda una participació laboral femenina molt més alta. “La dona necessita aconseguir visibilitat des de l’admiració, des de la vàlua”, afirma Berbel, “perquè falten referents femenins amb prestigi social on la dona es pugui emmirallar i pugui, així, guanyar en autoestima, confiança i seguretat personal”.

Catalyst afirma que, des de 2004, les dones amb potencial aspiren a arribar al punt més alt de les seves carreres mentre que les noves generacions de ‘*millennials*’ són ja especialment sensibles a aconseguir les màximes posicions de poder. La natalitat, per contra, cau des de fa 5 anys, segons dades de l’INE, i els permisos de maternitat s’han reduït més d’un 10% des de que va començar la crisi. Amb tot, tenint en compte que fins d’aquí 80 anys, segons el Fons Monetari Internacional, no s’arribarà a la paritat en el món laboral, i que en 25 anys es perdrà la meitat de força laboral, el sistema té 55 anys per canviar la dinàmica de gènere actual. Serà suficient?

Deia Michael Jordan que algunes persones volen que succeeixi, altres desitgen que succeeixi i d’altres fan que succeeixi. Ella tenia clar que podia treballar a l’obra, que podia dirigir equips, que estava preparada per arribar a llocs de responsabilitat i que volia formar una família. Amb 50 anys, Socorro Fernández Larrea forma part de la minoria de dones ben posicionades que hi ha a Espanya. És Consellera de Red Elèctrica d’Espanya, AMPER i SEG, TOP100 de dones executives espanyoles i mare de 3 nenes. “Sóc una mare normal i no em considero exemple de res, però m’agradaria que se sabés que sí és possible ser mare i ostentar un càrrec de responsabilitat , sense més”.

Conclusions

Qualsevol persona, avui en dia, és tot un conjunt d'**etiquetes** que porta penjades i que la descriuen –molts cops equivocadament- a base de generalitzacions i associacions poc acurades i impersonals. Són pensaments, majoritàriament distorsionats, que marquen fortament la persona i que, com més persisteixen en el temps, més se li arrelen i més difícils són de poder-los desvincular. Són un handicap invisible, però molt potent, sobre tot les que s'hereten, perquè determinen i condicionen el camí d'una persona, fins i tot, abans que hagi donat el seu primer passet.

La dona, tot i haver millorat la seva posició respecte de l'home a mesura que han anat avançant els anys, segueix portant inscrit al front, amb negreta i subratllat, el ròtol d'**inferior**. És canviable? Socorro Fernández, Anna Mercadé, Rosa Tous, Sara Berbel, M. Luz Martínez, Cristina Sánchez Miret, Sara Moreno i Usúe Madinaveitia ho han demostrat. No és fàcil. Però, què ho és en realitat?

L'objectiu del treball no va ser, en cap moment, canviar el món. Aquesta idea és la que tenia quan vaig decidir, de ben petita, que volia ser periodista. Segueixo vivint amb un punt de bogeria, però amb més consciència de les possibilitats. L'únic que pretenia era enriquir-me i conèixer una situació que passés desapercibuda a ulls de molts, però que fos un veritable problema social. Quan acabes la carrera, entres en l'angoixant moment de pensar 'què faràs amb la teva vida'. I tens dues opcions: quedar-te quieta o veure per on pots anar. Actualment, estem en un moment de transició molt favorable a que cadascú opti per la seva alternativa. Evidentment, hi ha una estructura social molt marcada, àmpliament masculinitzada, que no posa fàcil desmarcar-se de l'estipulat. De totes formes, això no és el més rellevant, sinó que la decisió que prengui la persona, sigui conseqüent amb el que vol, no amb el que s'espera d'ella des de l'exterior. Si una cosa he après duent a terme aquest projecte, i al llarg de la meua – curta- vida, és que un dels sentiments que no vull arribar a tenir mai és sentir-me culpable per escollir aquell camí que em fa sentir bé. No sé que s'espera de mi, i sempre hi haurà persones al voltant disposades a que no assoleixi els meus objectius. Però si són fermes, si jo hi crec, què més dona si ningú creu en mi?

Segurament torno a no encaixar en la societat, ja que, avui en dia, estan comptades les noies que pensen en ser mares en un futur pròxim. Més aviat, ara tenim en ment el màster que farem, els cursos d'idiomes que volem començar i què ens falta per acabar-nos de formar. Emperò, a mi em fa il·lusió. Suposo que també ho veig més clar perquè considero que no és incompatible una faceta amb l'altra. Del treball no se'n pot treure una conclusió clara –perquè no existeix- en aquest aspecte, ja que és una decisió molt personal com enfrontar la vida. El que sí que es pot adquirir és molt *background* per saber què tindràs davant. Sempre he pensat que la consciència de les

coses és un benefici per gestionar-les amb més diligència i encert. Tot són opcions, cadascuna amb les seves conseqüències i les renúncies van implícites, en qualsevol procés. El problema és quan aquestes són forçades i no per voluntat.

Un dels aspectes que m'ha deixat insatisfeta del procés en sí ha estat no poder haver arribat a tot el conjunt d'aspectes que engloben la tessitura social de la dinàmica de gènere en el món laboral. Sabia, si més no, que si em plantejava arribar a tot, no arribaria a res. És un tòpic que he comprovat. I no només per l'amplitud i varietat d'aspectes i temàtiques, sinó perquè el canvi social és d'allò més viu i es transforma de forma constant. Veure que arribar a un lloc de lideratge és complicat ha fet que encara agafi més admiració per les dones que han tingut la valentia i fortalesa d'intentar-ho. Si escollir ja és difícil, fer-ho a contracorrent diu molt de la personalitat de totes elles. Moltes de les entrevistades dubtaven de si tenien fortalesa... Millor exemple, emperò, crec que no existeix. És una veritable llàstima, i és un dels aspectes que sí m'hagués agradat canviar, és que no se'n coneguin més, de casos d'èxit femenins. Ajudarien a que moltes noies que veuen possible situar-se en càrrecs de responsabilitat i que tenen talent suficient per fer-ho, acabessin de decidir-se i arriscar. Sembla que sigui una tonteria tenir referents, però tenen una incidència espectacular. El poder és el que té: tothom en vol i costa molt deixar-lo anar.

Si més no, amb tot, no m'esperava trobar una cultura tan obsoleta, rígida i caducada, amb tan poca voluntat de canvi per part del gènere preeminent. M'ha agradat conèixer-la, no obstant, sobre tot perquè és un món que fins fa poc veia molt lluny a l'estar estudiant, però que ara cada cop, a mesura que aquesta etapa de quatre anys comença a tenir final, es va acostant. I imposa, perquè negar-ho. Abans, em feia por el món laboral, perquè no em veia suficientment preparada com per poder-hi entrar. Pensava que seria posar la punta del peu, que ja m'haurien esmicolat. Ara, em fa molt respecte, però perquè he entès, duent a terme aquest projecte -el meu primer treball com a veritable periodista-, que és allí on realment acabaré de formar les bases com a professional. I si m'hagués de quedar amb només una cosa de tots aquests mesos de projecte, sense dubte, em quedaria amb les persones que han m'han acompanyat. Sempre he pensat que una persona sola, pot tirar, però que arriba el moment on, sense l'altre, s'estanca i li és molt difícil seguir avançant. Necessitem de l'altre per poder créixer, i estic satisfeta d'haver rebut un tracte tant proper per part de totes les persones que han volgut col·laborar.

Del treball en sí, m'esperava res, però tot. Res del que he estat capaç de fer, aprendre i enfrontar –per què hi hagut situacions noves que m'han costat-, però tot el que m'ha reportat el fet d'anar construint quelcom amb la millor eina que tinc com a periodista. Crec que he crescut. El procés el definiria com una muntanya russa, ple d'alts i baixos, que m'han permès acabar d'una forma diferent a la qual vaig començar. No és un final tancat, ni molt menys. Ni per temàtica, ni per evolució personal. Els estereotips de

gènere estan en evolució constant i la figura de la dona no ha arribat a una transformació total. No sé que s'espera de mi, ni quin resultat tindrà tota aquesta recerca que tant m'ha ajudat. Emperò, em quedo amb la valuosa idea que els límits és un mateix qui se'ls acaba imposant. Volia enriquir-me i ho he aconseguit. Volia palpar per mi mateixa i he estat capaç. Volia créixer i he pogut evolucionar. Què més es pot demanar?