

Universitat Oberta de Catalunya

OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

Núm. 13, maig de 2020

ÍNDEX

Núm. 13, maig de 2020

Dossier «Gènere i empresa: cap a la igualtat real» coordinat per Laura Lamolla Kristiansen

Editorial: Gènere i empresa: cap a la igualtat real

Laura Lamolla

Una aproximació al gènere de l'empresariat

Anna Pérez-Quintana

On són les *She-Os*? Una visió integradora dels factors determinants en la vida personal i professional

Natàlia Cugueró-Escofet, Pere Suau-Sánchez

La (des)igualtat de gènere a les organitzacions: avenços i estancaments a Espanya

Susana González, Ruth Mateos de Cabo

Empreses competitives que compten amb entorns inclusius i respectuosos

Natàlia Cugueró-Escofet, Pere Suau-Sánchez

Dones i teletreball: més enllà de la conciliació de la vida laboral i personal

Ana Gálvez Mozo

Els factors competencials per crear i fer créixer l'empresa: una perspectiva des de l'empoderament femení

Marta Zaragoza

Treballs finals

Reflexions sobre l'última reforma espanyola dels permisos parentals

Alba Edo Jové

Recomanacions per a la implementació de mesures de conciliació en el sector comercial detallista espanyol

Carolina Morales Pallarés

Editorial

Gènere i empresa: cap a la igualtat real

Laura Lamolla

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC. Directora acadèmica del grau d'ADE.
Coordinadora del dossier de l'edició núm. 13 d'*Oikonomics*.

És innegable que la igualtat de gènere ha millorat en els darrers anys en molts àmbits de la vida social, política i econòmica però també és cert que encara hi ha molt camí per recórrer per tal que aquesta igualtat sigui plena i efectiva. Tant és així que continua sent una reclamació per amplis sectors de la societat i en major o menor mesura està present en forma de propostes polítiques en totes les agendes públiques.

Tot i així, és en l'esfera econòmica i en concret l'empresarial, on encara hi ha diferències de gènere importants. Segons l'índex europeu d'igualtat de gènere de 2019,¹ és en l'àmbit del poder econòmic on les diferències de gènere s'accentuen més, però no solament en empreses cotitzades sinó també en organismes econòmics públics com els bancs centrals o en empreses de mitjans de comunicació. Així doncs, aquest fet demostra que les dones tenen més dificultats que els homes a l'hora d'arribar a ocupar aquestes posicions de màxima responsabilitat i de poder. Ara bé, en l'àmbit de l'emprenedoria on suposadament hi ha més llibertat, ja que es podria pensar que és l'empresari o empresària que ha decidit el seu destí, les diferències també són notables entre dones i homes. Aquestes diferències ja comencen a ser visibles en les intencions d'emprendre i a mesura que la persona emprenedora va avançant en la posada en marxa, es fan més evidents.

En aquest sentit, aquest dossier profunditza en les causes que expliquen aquesta situació. I més enllà de manifestar la infrarepresentació de les dones en càrrecs de direcció i la necessitat d'avançar cap a la plena igualtat, les autores i autors dels articles proposen noves mirades des de la teoria que puguin ajudar a comprendre millor un fenomen multicausal, proposen polítiques i accions concretes per a augmentar les xifres de dones en càrrecs de decisió i suggereixen models d'actuació per empoderar les dones empresàries.

Natàlia Cugueró i Pere Suau en l'article «On són les *She-os*? Una visió integradora dels factors determinants en la vida personal i professional» fan una revisió de les diverses aproximacions teòriques que expliquen les potencials causes de la infrarepresentació de les dones en posicions de poder i decisió i plantegen la necessitat d'establir un marc teòric que integri les diferents perspectives per entendre la multicausalitat de la situació i poder avançar en les possibles solucions.

En línia amb l'article anterior, Ruth Mateos de Cabo i Susana Gonzalez parteixen dels importants avenços en matèria d'igualtat de gènere en posicions de poder a Espanya, però apunten que aquests avenços no han repercutit en l'àmbit econòmic. Al seu parer, caldria reforçar la pressió política i conseqüentment reguladora per tal que aquests avenços també es traslladin als consells d'administració i a l'alta direcció de les empreses espanyoles. A més, proposen un conjunt de mesures regulatòries complementàries en l'àmbit de

1. Font: Institut Europeu de la Igualtat de Gènere: <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2019>

les polítiques públiques que incideixin en l'esfera domèstica, ja que les esferes professional i domèstica estan íntimament connectades.

Precisament l'article d'Ana Gálvez aborda les interaccions entre la vida professional i la vida domèstica a partir d'un estudi qualitatiu a dones que teletreballen i tenen càrregues familiars. Aquest article pren especial rellevància en el moment actual de pandèmia mundial a causa del coronavirus. De fet, el teletreball ha estat considerat com una mesura de flexibilització laboral per permetre la conciliació. Però com es conclou en aquest article i com, de fet, hem pogut observar durant aquest període de confinament pràcticament mundial, el teletreball és més que això: representa un nou significat de què significa treballar i el seu ús permet a aquestes dones reivindicar el rol de mares i treballadores sense renunciar a cap dels dos. Del teletreball implementat durant el període excepcional de crisi sanitària serà interessant saber com ha impactat en relació amb el gènere.

Al seu torn, Ana González amb l'article «Empreses competitives que compten amb entorns inclusius i respectuosos» analitza la situació de les dones a les empreses del sector tecnològic, un sector caracteritzat per la seva masculinitat. El seu argument de fons és que en lloc de fixar-nos en les decisions que prenen les dones que condueixen a la infrarepresentació en posicions de direcció, cal fixar-nos en com són aquestes organitzacions. L'autora conclou que les organitzacions són estructures socials poc saludables que imposen regles i valors que no s'adapten a les realitats de les dones i dels homes d'avui en dia. Són, per tant, les organitzacions i concretament la cultura organitzativa que han de canviar.

Els articles d'Anna Perez i Marta Zaragoza analitzen com el gènere afecta l'emprenedoria des de dos punts de vista diferents. El primer se centra en els factors exògens i, el segon, en els factors endògens. Així doncs, l'article «Una aproximació al gènere de l'empresariat» analitza la influència dels estereotips de gènere a l'hora d'emprendre i conclou que la figura de l'empresariat està associada a l'estereotip de gènere masculí i androgin i no hi ha cap ítem que s'associï a l'estereotip de gènere femení. El fet que la intenció d'emprendre és fruit de les percepcions subjectives més que de les condicions objectives explicaria la bretxa de gènere en la creació d'empreses. Pel que fa a l'article de Marta Zaragoza «Els factors competencials per crear i fer créixer l'empresa: una perspectiva des de l'empoderament femení» tot i reconèixer la influència dels factors de l'entorn (entre els quals podríem incloure els estereotips de gènere que s'han tractat en l'article anterior) profunditza en els factors competencials individuals. Per a això, descriu un model d'anàlisi d'aquests factors i proposa estratègies per millorar-los i permetre l'empoderament femení.

Finalment, l'última secció d'aquest dossier l'hem dedicat al fet que les guanyadores dels millors treballs de TFG i TFM amb perspectiva de gènere del curs 2018/19 exposin un extracte del seu treball.

Per una banda, Alba Edo, amb el seu treball «Caminar cap a la igualtat efectiva. Reflexions sobre l'última reforma espanyola dels permisos parentals» fa una anàlisi crítica de la recent normativa de permisos parentals i conclou que per a la seva total aplicació no n'hi ha prou amb la norma sinó que cal la implicació de les empreses.

Per l'altra, Carolina Morales a «Recomanacions per a la implementació de mesures de conciliació en el sector comercial detallista espanyol», aborda la conciliació de la vida laboral i personal des del punt de vista dels recursos humans i els aplica al sector detallista espanyol.

Per acabar, esperem que la lectura d'aquest dossier aportï a la persona lectora una visió sobre diverses problemàtiques amb què s'enfronten les dones treballadores i especialment les directives i empresàries amb l'objectiu de trobar solucions. Tal com apunten els autors, hi ha múltiples elements sobre els quals es pot incidir i que poden servir perquè els governs, les administracions i les empreses les incorporin per tal de reduir l'actual bretxa de gènere.

Citació recomanada: LAMOLLA, Laura. Gènere i empresa: cap a la igualtat real. *Oikonomics* [en línia]. Maig 2020, n. 13, pp. 1-3. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2001>



Laura Lamolla

llamollak@uoc.edu

Directora acadèmica del grau d'ADE de la UOC.

Doctora en Ciències Polítiques i de l'Administració per la Universitat Autònoma de Barcelona. Màster en International Management per la Community of European Management Schools. Lic & MBA per ESADE Business School. És professora de la UOC des de 2007 en l'àmbit de l'emprenedoria i de l'organització. Els seus interessos se centren en qüestions de gènere, emprenedoria i d'equilibri vida-treball. Ha participat en diversos projectes de recerca sobre aquestes temàtiques.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de [Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

Dossier: «Gènere i empresa: cap a la igualtat real»

coordinat per Laura Lamolla Kristiansen

DOSSIER OIKONOMICS

Núm. 3, maig 2015

«Realitats i desafiaments de la Unió Europea»

coordinat per Albert Puig Gómez

Núm. 4, novembre 2015

«Prevenició de riscos laborals: tendències en temps de crisi»

coordinat per Xavier Baraza Sánchez i Mar Sabadell i Bosch

Núm. 5, maig 2016

«Repensant l'ensenyament de l'economia a la universitat»

coordinat per Carolina Hintzmann

Núm. 6, novembre de 2016

«Economia social i solidària: experiències i reptes»

coordinat per August Corrons

Núm. 7, maig de 2017

«Claus per a entendre el turisme d'avui»

coordinat per Francesc González i Soledad Morales

Núm. 8, novembre de 2017

«Dirigir persones per transformar les organitzacions en temps d'incertesa»

coordinat per Pilar Ficapal-Cusí

Núm. 9, maig de 2018

«Logística i cadena de subministrament en la nova era digital»

coordinat per Marta Viu

Núm. 10, novembre de 2018

«El futur de les finances: ètica, tecnologia i globalització»

coordinat per Joan Llobet

Núm. 11, maig de 2019

«Màrqueting digital: revolucionant el consum i la societat»

coordinat per Irene Esteban Millat

Núm. 12, novembre de 2019

«Revolució 4.0: progrés o precarització?»

coordinat per Josep Lladós

Dossier «Gènere i empresa: cap a la igualtat real»
Coordinadora: Laura Lamolla Kristiansen

Una aproximació al gènere de l'empresariat

Dra. Anna Pérez-Quintana

Professora de la Facultat d'Empresa i Comunicació de la Universitat de Vic

RESUM Tradicionalment la creació d'empreses ha estat una ocupació reservada per als homes, fins al punt que el nombre d'empresaris que posen en marxa un negoci dobla el de les empresàries. Aquesta manca d'igualtat no solament és quantitativa sinó també qualitativa. Més enllà de les diferències biològiques entre ambdós sexes, l'article sondeja altres explicacions –sociològiques– que permetin millorar la comprensió del perquè de la bretxa empresarial de gènere, a més de promoure la vocació emprenedora de les dones a partir de la presa de consciència de la possibilitat de revertir aquest *gap*.

PARAULES CLAU emprenedoria; estereotips de gènere; intenció d'emprendre

An analysis of gender in the business world

ABSTRACT Traditionally, the creation of companies has been a job that is the reserve of men, to the point that the number of male entrepreneurs who start a business doubles that of female entrepreneurs. This lack of equality is not only quantitative, but also qualitative. Beyond the biological differences between both sexes, the article explores other explanations –sociological– which allow for an improvement in understanding the reason for the gender gap in entrepreneurship, as well as allowing for the promotion of the entrepreneurial vocation of women by recognising that there is a possibility to make an impact on this gap.

KEYWORDS entrepreneurship; gender stereotypes; intention of starting a business

1. Introducció

Les desigualtats entre homes i dones existents a la societat es reproduïxen en el terreny de l'emprenedoria, més encara quan es tracta d'una ocupació sovint vinculada al poder econòmic i polític. Si al llarg de la història, les dones han quedat al marge de les dinàmiques del poder, no és estrany comprovar que la seva presència entre els càrrecs de responsabilitat de les empreses o dins el col·lectiu de l'empresariat és encara minoritària.

L'estudi d'aquesta desigualtat és un tema d'indubtable interès tenint en compte que les dones no són un col·lectiu, sinó que constitueixen la meitat de la població. Més encara si tenim en compte que l'augment de l'activitat empresarial podria llimar la feminització de la pobresa per mitjà de la independència econòmica que proporciona el seu exercici, sempre que el negoci que es posi en marxa sigui econòmicament sostenible.

Però estudiar aquesta activitat econòmica de les dones no és una tasca fàcil: per començar cal destacar que al nostre país no és possible fer una descripció detallada de la bretxa de gènere en l'empresariat a partir de l'anàlisi de fonts primàries d'informació. Quan l'empresariat realitza els tràmits administratius requerits per l'Agència Tributària del Ministeri d'Economia i Hisenda per procedir a l'alta censal del seu negoci, no hi ha cap casella del Model 036 on s'hagi d'indicar el sexe de la persona que l'emprèn. D'altra banda, la condició d'empresari o empresària¹ l'assoleix qui engega un negoci exercint tasques de direcció o gerència i es dona d'alta en el Règim Especial de Treballadors Autònoms (RETA) o bé en el Règim General Assimilat de la Seguretat Social; el fet és que la Mostra Contínua de Vides Laborals (MCVL) proporcionada pel Ministeri de Treball i Seguretat Social informa de manera segregada per sexes del primer col·lectiu (els autònoms) però no pas del segon (règim general assimilats). La resta de fonts d'informació referides a l'empresariat, o bé no són d'accés obert, o bé no estan diferenciades entre dones i homes. Aquesta penúria informativa confereix al col·lectiu de les dones empresàries una manca de visibilitat estadística que dificulta l'estudi en profunditat.

Malgrat la poca qualitat de la informació proporcionada per les fonts estadístiques sobre empenedoria des de la perspectiva de gènere, sabem que el nombre d'empresaris dobla el de les empresàries. Aquest article aprofundeix en les explicacions aportades des de la sociologia amb l'objectiu d'aportar llum al perquè d'aquesta desigualtat.

2. El procés de socialització i els estereotips de gènere

La socialització a la qual se sotmet l'individu durant la seva infantesa té com a objectiu el seu encaix en la societat, posant en funcionament una sèrie de programes d'aprenentatge predefinits socialment que, entre altres aspectes, tendiran a explicar les coses de manera diferent per als nens i les nenes. Mitjançant el llenguatge, les pràctiques discursives van dibuixant els diversos estereotips que aconseguiran que l'individu assoleixi la seva identitat.

Els **estereotips** s'aprenen durant el procés de socialització i constitueixen generalitzacions cap a un determinat grup de persones que les distingeixen d'altres grups, de manera que se'ls atribueixen una sèrie de trets distintius que tenen un caràcter predictiu. Encara que els estereotips –de gènere, classe social, raça, professió, edat, religió, orientació sexual– són resistents al canvi, evolucionen, podent variar segons el moment i el lloc. Quan comporten una avaluació negativa del grup constitueixen *prejudicis*, arribant a la *discriminació* en el moment en què la pertinença a aquest grup comporta rebre un tracte negatiu.

Els **estereotips de gènere** es refereixen a les creences consensuades socialment sobre les característiques i atributs associats a cada sexe. Aquestes característiques estereotipades de tots dos sexes no solament descriuen com són els homes i les dones (*estereotips descriptius*), sinó també com *han de ser* (*estereotips prescriptius*). Durant la socialització primària que es produeix durant la infància i l'adolescència i que és duta a terme pels pares, l'escola i els mitjans de comunicació, s'encoratja l'adhesió de l'individu als estereotips de gènere. D'aquesta

1. Llei 50/1998, de 30 de desembre, de mesures fiscals, administratives i d'ordre social (BOE de 31/12/1998).

manera la construcció dels estereotips de gènere contribueix al manteniment de l'ordre social, basat en l'androcentrisme, i consistent en la visió del món que concep l'home com a centre de la societat, la religió i la família, fent menys visible la dona. És a partir del moment del naixement dels individus que es produeix un fenomen de valorització social diferent en funció del sexe. Així, en la majoria de les cultures la valorització és més positiva en el cas dels nens que en el de les nenes, la qual cosa posa les dones en una posició de desavantatge dins de la societat –o *status* inferior– enfront dels homes.

Quant als atributs concrets que caracteritzen els estereotips de gènere, cal dir que hi ha una sèrie de trets instrumentals o agents associats en major mesura a allò que és masculí com la racionalitat, l'ambició, l'autonomia, el valor, la competència, l'orientació a l'èxit, l'agressivitat, l'autosuficiència i la independència. En canvi, els trets expressius o comuns van associats a la feminitat com el respecte als altres, l'expressivitat, la capacitat de connexió, l'amabilitat, la bondat, el suport, la prudència, la fragilitat, la inestabilitat, la timidesa, la tendresa, l'afecte, les relacions i la preocupació pel social. Generalment, dels homes s'espera que siguin proveïdors, i de les dones, que siguin cuidadores. A més, el vessant prescriptiu dels estereotips de gènere fa que, en termes generals, els trets masculins siguin desitjables en un home i indesitjables en una dona, i viceversa.

Hi ha quatre tipus d'estereotips de gènere: masculí, femení, androgin o no diferenciat. El procés de socialització persegueix que els homes s'identifiquin amb el gènere masculí i les dones amb el femení, però no sempre ho aconsegueix. Hi ha homes femenins i dones masculines. A més, la identitat de gènere andrògina la perceben aquells individus que s'identifiquen amb nivells elevats tant amb trets de l'estereotip femení com amb d'altres del masculí. Quan el nivell d'identificació amb els estereotips és baix, l'individu posseeix un gènere no diferenciat.

L'orientació de gènere és un indicador que mesura l'èxit del procés de socialització, ja que respon al grau d'identificació dels individus amb els estereotips de gènere socialment construïts.

3. L'elecció de la carrera professional i la intenció d'emprendre

La influència dels estereotips de gènere és subtil, poderosa i penalitza els qui volen sortir d'allò que és prescriptiu. El procés de socialització dels individus recorre a una sèrie de mecanismes que asseguren la divisió sexual del treball, mitjançant la qual és *natural* que els homes es dediquin a tasques productives i les dones, a les reproductives (cures de persones dependents i reproducció domèstica). A més, posa les primeres pedres en el despertar de les vocacions professionals i, per tant, en la tria dels estudis superiors. La segregació entre homes i dones en el món laboral és vigent, tant horitzontalment –encara hi ha ocupacions femenines i d'altres, masculines– com verticalment –ells ocupen càrrecs més qualificats i millor remunerats que no pas elles. Afortunadament la societat evoluciona gràcies al fet que es posen en dubte els principis de la socialització, i en alguns aspectes hi ha hagut avenços significatius, però en d'altres, encara no s'han produït.

D'altra banda, la intenció emprenedora és un constructe que mesura la veritable voluntat o convicció d'una persona de posar en marxa un negoci en algun moment de la seva vida. Tradicionalment, la creació d'empreses ha estat un territori reservat per als homes. La prova n'és el fet que, segons l'Enquesta de Població Activa del segon trimestre de l'any 2019 (INE), les dones representen aproximadament un 35,7% de l'empresariat català. Amb altres paraules, els empresaris doblen el nombre d'empresàries. Però juntament amb les diferències quantitatives, se n'hi afegeixen altres de qualitatives: les dones emprenen aclaparadorament en el sector serveis (comerç al detall i hostaleria), la qual cosa fa que siguin més intensives en mà d'obra que en maquinària. Les empreses creades per les dones són més petites i presenten pitjors resultats en els indicadors basats en els principis de racionalitat econòmica o acompliment (facturació, creixement, resultats, inversió, internacionalització).

El fet és que la major part dels articles publicats sobre emprenedoria que adopten la perspectiva de gènere se centren a comparar les empreses creades pels homes amb les creades per les dones. És a dir, per a fer l'anàlisi es parteix de la diferència biològica o sexual entre l'empresariat (empresaris *versus* empresàries) i com que el sexe és difícilment modificable, el que des de l'acadèmia s'afirma implícitament és que la bretxa de gènere en emprenedoria és natural i irreversible (si es neix dona hi haurà menys probabilitats de crear una empresa, i si es crea, assolirà un pitjor acompliment).

Però a banda del sexe (biologia: dona-home) també hi ha el gènere (sociologia: masculí-femení), una construcció cultural que evoluciona segons el moment i el lloc on ens trobem. La figura de la persona emprenedora també es construeix socialment i pot evolucionar, malgrat que la norma en emprenedoria és invisiblement masculina fins a data d'avui. Això fa que les empresàries no solament constitueixen la minoria sinó que, a més, presenten pitjors resultats en la comparativa ja que, a l'hora de triar l'ocupació o d'exercir-la, elles no es veuen emmirallades en l'arquetip.

4. L'orientació de gènere de la persona emprenedora

Com ja s'ha comentat anteriorment, el nombre d'empresaris dobla el d'empresàries. La idea subjacent en aquesta afirmació porta a pensar que són les diferències biològiques entre homes i dones les que ho expliquen. És a dir, que el fet de néixer home o dona determina disposar de més o menys propensió cap a l'emprenedoria. Si bé és cert que mai no podrem delimitar exactament quina part de les nostres diferències es deuen a l'anatomia i quina part a la sociologia, el que sí que podem afirmar és que moltes d'aquestes diferències són construïdes a mesura que els agents socialitzadors exerceixen la seva influència en nosaltres. Amb altres paraules, estudis recents han demostrat que més que el sexe, el que influeix en els individus a l'hora de posar en marxa un negoci és la seva orientació de gènere, és a dir, el grau d'identificació amb els estereotips masculins, femenins, andrògins o no diferenciats.

Així és com aquests estudis parteixen de la selecció de 31 ítems que o bé són sinònims o bé antònims de la figura de la persona emprenedora, arribant als següents resultats:

- Els estereotips de gènere (EG) persisteixen. La distribució dels 31 ítems entre els diversos estereotips és la següent:
 - EG masculí: segur de si mateix, disposat a assumir riscos, disposat a posicionar-se, individualista, decidit –ferm– amb temperament, independent, amb capacitat de lideratge, pren decisions fàcilment, ambiciós, dominant-agressiu, competitiu.
 - EG femení: tímid-discret, crèdul, flexible, lleial, sensible a les necessitats dels altres, submís, humil, amable-atent.
 - EG androgin: creatiu, innovador, optimista, analític, imprevisible, actiu –enèrgic– amb capacitat d'esforç sostingut.
 - EG no diferenciat: assertiu, no sistemàtic, autosuficient, obedient, defensa amb vehemència les seves opinions, no desitja protagonisme.
- La figura de la persona emprenedora es caracteritza tant per ítems andrògins (creatiu, innovador, optimista, actiu –enèrgic– amb capacitat d'esforç sostingut) com masculins (segur de si mateix, disposat a assumir riscos, amb capacitat de lideratge, ambiciós, competitiu).
- Els individus que s'identifiquen amb el gènere androgin o masculí mostren una major intenció d'emprendre. Les persones amb una identitat femenina mostren una dèbil o nul·la intenció d'emprendre.
- L'orientació de gènere és una variable que explica millor que el sexe biològic les qüestions relacionades amb l'emprenedoria.

5. Conclusions

La figura de l'empresariat està associada a l'estereotip de gènere masculí i a l'androgin. Cap ítem femení defineix la persona emprenedora. En conseqüència, la dona percep que socialment no s'espera d'ella que posi en marxa una empresa, de manera que sucumbeix a l'amenaça de l'estereotip actuant tal com s'espera d'ella. Aquesta és

una explicació plausible de la bretxa de gènere en la creació d'empreses: les dones no neixen amb menor intenció d'emprendre sinó que és el procés de socialització el que les porta a menors nivells d'autoeficàcia per als negocis.

D'altra banda, la intenció d'emprendre és fruit de les percepcions subjectives –la identitat de gènere– més que de les condicions objectives –el sexe biològic. En qüestions relacionades amb l'emprenedoria, homes i dones no poden ser tractats com a grups homogenis, ja que les generalitzacions són arriscades i ens allunyen de la complexa realitat. Hi ha més diferències dins del grup dels homes, d'una banda, i dins del grup de les dones, de l'altra, que no pas entre els dos grups.

Si es potenciés la imatge social dels trets andrògins de la persona emprenedora (com ara la creativitat o la innovació), possiblement la bretxa de gènere en la creació d'empreses es reduiria.

Tanmateix es proposa un canvi de paradigma en el que prenguin valor determinats trets estereotipadament femenins com a valors positius per a l'emprenedoria: la flexibilitat, la lleialtat, la sensibilitat cap a les necessitats dels altres, l'adaptabilitat, no cal que siguin contraris a la figura de la persona emprenedora. Possiblement potenciant aquests valors arribaríem a un sistema econòmic menys destructiu i menys injust. En la mateixa línia, determinats trets estereotipats com a masculins i desitjables en una persona emprenedora també haurien de ser desitjables en una dona: la seguretat en un mateix, la capacitat de lideratge o el fet d'estar disposat a posicionar-se. En definitiva, humanitzar l'economia significa fer-la més inclusiva, promovent en la figura de la persona emprenedora allò que respon al millor de la feminitat i de la masculinitat.

La figura de l'empresariat és una construcció social. Més que néixer, l'empresariat es fa, i aquesta és una ocupació que tradicionalment ha estat vetada a les dones. La prova n'és el fet que no hi ha cap tret de l'estereotip de gènere femení que identifiqui la persona emprenedora. La majoria de les característiques són masculines o andrògines. En conseqüència, la dona percep que socialment no s'espera d'ella que posi en marxa una empresa. I si malgrat tot preveu la possibilitat de fer-ho, veu que ha de contradir l'estereotip naturalment assignat al seu sexe, és a dir, ha de sortir de la *normalitat*. Aquesta és una explicació plausible de la bretxa de gènere en la creació d'empreses: les dones no neixen amb menor intenció d'emprendre sinó que és el procés de socialització que les porta a menors nivells d'autoeficàcia per als negocis. D'aquí la importància de visibilitzar les dones que han creat un negoci d'èxit, ja que això farà que l'estereotip de gènere de la persona emprenedora s'acosti a trets més inclusius en els que tothom s'hi pugui veure reflectit.

Bibliografia

- AHL, H. (2006). «Why research on women entrepreneurs needs new directions». *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 30, núm. 5, pàg. 595-621. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00138.x>.
- BEM, S. (1981). *Bem sex rol inventory*. *Professional manual* (1a ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- GUPTA, V.; TURBAN, D. B.; WASTI, S. Ar.; SIKDAR, A. (2009). «The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur». *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Vol. 2, núm. 33, pàg. 397-417. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00296.x>.
- MUELLER, S. L.; CONWAY, M. (2013). «A cross cultural study of gender role orientation and entrepreneurial self-efficacy». *International Entrepreneurship and Management Journal*. Vol. 1, núm. 9, pàg. 1-20. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0187-y>.
- PÉREZ-QUINTANA, A.; HORMIGA, E.; MARTORI, J. C.; MADARIAGA, R. (2017). «The influence of sex and genderrole orientation in the decision to become an entrepreneur». *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. Vol. 1, núm. 9, pàg. 8-30. <https://doi.org/10.1108/IJGE-12-2015-0047>.

Citació recomanada: PÉREZ-QUINTANA, Anna. Una aproximació al gènere de l'empresariat. *Oikonomics* [en línia]. Maig 2020, n. 13, pp. 1-6. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2002>



Anna Pérez-Quintana

anna.perez@uvic.cat

Professora de la Facultat d'Empresa i Comunicació i directora de la Unitat d'Igualtat de la Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya.

Llicenciada i doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales. Professora de la Facultat d'Empresa i Comunicació i directora de la Unitat d'Igualtat de la Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya. Membre del grup de recerca Societats, Polítiques i Comunitats Inclusives (SoPCI). Imparteix docència en comptabilitat de costos i de gestió, i també en direcció d'operacions. La seva recerca se centra en les relacions de les dones amb l'economia i l'empresa.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



Dossier «Gènere i empresa: cap a la igualtat real»
Coordinadora: Laura Lamolla Kristiansen

LA DIVERSITAT DE GÈNERE EN POSICIONS D'ALTA DIRECCIÓ.

On són les *She-Os*? Una visió integradora dels factors determinants en la vida personal i professional

Natàlia Cugueró-Escofet

Professora agregada dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC.

Pere Suau-Sanchez

Professor agregat dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC.

RESUM La diversitat de gènere en posicions d'alta direcció és un problema crític en molts sectors econòmics, ja que impedeix que la totalitat del talent estigui a disposició de les organitzacions. Les dones s'han incorporat progressivament a tots els àmbits professionals. De fet, aquest procés s'ha produït de manera gradual i actualment moltes dones ja ocupen posicions que havien estat tradicionalment ocupades només per homes. En paral·lel, els sistemes legals també han evolucionat cap al ple reconeixement dels drets laborals de les dones per crear sistemes que avancin cap a la inclusió i promoció de la igualtat efectiva. Tot i així, les dones segueixen estant infrarepresentades en posicions de poder i decisió a les organitzacions. Una gran varietat d'aproximacions teòriques, des de la teoria de les organitzacions, sociològiques, psicològiques i econòmiques s'han ocupat d'explicar les potencials causes i possibles solucions per revertir aquesta tendència. Considerem que per avançar, cal un marc teòric que integri aquestes perspectives per aconseguir: 1) entendre la totalitat del cicle personal, acadèmic i professional; 2) mostrar quins són els factors clau determinants al llarg d'aquest cicle; i 3) estudiar en profunditat la importància relativa de cada determinant i les seves interaccions des de la perspectiva de la dona, els altres decisors i el context. Aquesta perspectiva teòrica permet abordar el problema, complex i multicausal, de manera més completa i amb una orientació pràctica.

PARAULES CLAU direcció, diversitat de gènere, lideratge, governança, empoderament, *She-Os*

GENDER DIVERSITY IN SENIOR MANAGEMENT POSITIONS

Where are the She-Os? An integrative approach of the personal and professional life determinant factors

ABSTRACT *The lack of gender diversity at CEO level is a critical problem in many industries, as it prevents organisations from taking advantage of the whole pool of available talent. Women have progressively been incorporated in all professional domains. Although this process is taking place with unevenness, women are in positions that were traditionally occupied solely by men. In parallel, legal recognition of women's labour rights evolved and many legal systems worldwide have advanced towards a mandatory non-discrimination approach. Nevertheless, women remain underrepresented in power and decision-making positions. A variety of theoretical approaches, from organisational theory, sociology, psychology and economics have tried to unravel the causes behind that and the possible solutions to change the tendency. We consider that to advance, we need a theoretical framework that integrates these perspectives in order to achieve: 1) an understanding of the whole personal, academic and professional life cycle; 2) identify the key determinant factors along the life cycle, and 3) study in depth the relative importance of each determinant and their interactions from women's perspective, decision-making and context. This perspective provides new insights to approach the problem, which is complex and multicausal, in a comprehensive and practically oriented way.*

KEYWORDS *management; gender diversity; leadership; governance; empowerment; She-Os*

Introducció

La promoció de la igualtat de gènere és un dels aspectes clau per tal de contribuir a generar beneficis econòmics en l'àmbit social. Hi ha estudis que mostren els beneficis de les polítiques proactives adreçades a disminuir les desigualtats de gènere en l'educació STEM (sigles d'*science, technology, engineering and mathematics*), en l'activitat del mercat de treball i en els sous, els quals conclouen que millorar la igualtat de gènere implica incrementar la productivitat i el potencial productiu de l'economia (Morais Maceira, 2017).

Tot i la quantitat d'efectes positius relacionats amb la diversitat de gènere, les desigualtats persisteixen a les organitzacions. Als EUA i en països on s'apliquen polítiques de gènere, les desigualtats persisteixen i les dones guanyen de mitjana un 80% del que guanyen els homes (Ridgeway, 2011). En un estudi fet a Dinamarca, es mostra que entre els anys 1996 i 2005 les diferències salarials entre homes i dones en posicions de direcció general, han disminuït passant del 36% al 13%, mentre que en altres posicions de direcció es manté una diferència estable al voltant del 20% (Smith, Smith i Verne, 2011). Per tant, les diferències salarials entre homes i dones disminueixen com més amunt es puja en la jerarquia. Ara bé, també és on existeixen menys diferències salarials (direcció general), on la presència de dones és menor. El mateix estudi mostra que la presència de dones en posicions de direcció general és només del 5%. Una de les conclusions més rellevants de l'estudi apunta que determinades característiques d'aquestes dones els permeten travessar el sostre de vidre, essent a més, aquests determinants, de caràcter personal (relacionats amb la motivació, ambició i habilitats), aquells que les farien apropar al nivell salarial dels seus homòlegs homes. De manera similar que a Dinamarca, als EUA, només un 5% de les empreses de l'S&P 500 les lideren dones (Catalyst, 2018). En aquest sentit, segons Bertrand i Hallock (2001), l'accés a posicions de directora general acostumen a ser més fàcils en empreses mitjanes i petites en comparació amb les grans corporacions. Per tant, tot i que les polítiques d'equitat són

cada vegada més presents, la seva implantació presenta resultats desiguals per una falta de lideratge en la implementació (London, Bear, Cushenbery i Sherman, 2019). Així doncs, incrementar el nombre de dones directores generals no solament ajudaria a reduir el gap de gènere en una part de la jerarquia on encara és molt elevat, sinó que també podria facilitar un millor i major lideratge en la implementació de les polítiques de gènere existents i promoure'n de noves.

Tenir directores generals també aporta altres beneficis, ja que les empreses que disposen d'una directora general tenen de mitjana millors resultats en aquells casos en què alhora es limiten les diferències salarials entre la directora general i el seu equip (Vieito, 2012). En canvi, el mateix estudi manté que en el cas dels homes, les empreses només obtenen millors resultats comparatius quan el director general té un sou clarament superior al del seu equip. A més, les dones promocionen equips amb més paritat, atès que aquelles empreses amb directora general compten de mitjana amb més dones en els seus equips directius si es compara amb aquelles que dirigeix un home (Vieito, 2012).

Els estudis de gènere i el rol de la dona en el món de l'empresa s'ha abordat des de diferents perspectives i teories sociològiques, organitzatives, psicològiques i econòmiques (com es veurà en els apartats següents). Per posar-ne dos exemples, s'han potenciat legislacions conduents a donar suport a la famílies amb drets associats a tenir cura de persones dependents. També s'ha potenciat la legitimitació de les dones en àmbits tradicionalment masculins, incrementant la presència de dones en carreres STEM, per tendir a canviar el biaix històric. Però els resultats són ambivalents i a vegades contraintuïus. Per exemple, en un estudi fet a Dinamarca es mostra que pel fet de ser les dones les qui principalment s'acullen al dret de cura i atenció a les persones dependents, acaba succeint que, la proporció de dones en posicions de direcció general és menor que en d'altres països amb menys polítiques de suport familiar (Gupta, Oaxaca i Smith, 2006). Això és degut a que les dones senten que hi ha expectatives sobre elles respecte a la utilització d'aquests drets. Per tant, porta a què se sentin pressionades a utilitzar-los, tenint com a resultat el fre a la seva evolució i aspiracions professionals. Aquest efecte és conegut com a terra enganxós (*sticky floor*) i faria interrompre el progrés en la seva carrera professional com a directiva (Gupta *et al.*, 2006). Des de l'STEM, es mostra que els programes de promoció dels estudis i professions STEM en dones, milloren les ràtios de presència professional associada a aquests estudis (Van Miegroet, Glass, Callister i Sullivan, 2019). Però quan s'aprofundeix en les experiències personals, altres estudis mostren que les dones perceben que certs elements persisteixen i les allunyen de tenir les mateixes opcions que els homes en les carreres STEM endegades (Hughes, Schilt, Gorman i Bratter, 2017).

Entenent que «els CEO són, a moltes organitzacions, l'actor crític pel canvi» (Ragins, Townsend i Mattis, 1998, pàg. 36), cal que més dones hi puguin accedir. Això faria incrementar una ràtio encara molt baixa i, a més, ajudaria a legitimar socialment els lideratges exercits per dones. Per tal de poder aconseguir-ho, cal aprofundir en quins són els mecanismes per arribar a les màximes posicions organitzatives per part de les dones (*She-Os*). Sembla que una explicació de per què un reduït grup de dones ha pogut arribar a càrrecs de màxim poder podria estar determinat per característiques especials d'aquestes dones, que encara no han estat determinades (Smith *et al.*, 2011). Però també per altres aspectes de les seves organitzacions (London *et al.*, 2019). Per aquest motiu, entendre, des del punt de vista de les dones i els líders de les empreses, què passa durant la vida personal, acadèmica i professional, seria molt valuós per contribuir a determinar quins són els factors clau que limiten la progressió de les dones cap a càrrecs de direcció general.

A continuació i en primer lloc, exposem com s'aborda la persistència de desigualtats, des de les teories principals que les han estudiat. En segon lloc, especifiquem què entenem per cicle de vida i factors clau determinants en el mateix, des del punt de vista de la dona i les seves decisions, de tercers que afecten en les decisions i d'aspectes del context. I finalment concloem que cal proposar models que estudiïn de manera qualitativa aquests factors clau, la seva importància relativa i les seves interaccions, també des del punt de vista de qui pren decisions, que siguin integradors del cicle de vida, per poder ser més efectius a l'hora de trobar polítiques que millorin la igualtat de gènere, també en posicions de lideratge.

1. Perspectives per explicar la persistència en les desigualtats de gènere en posicions d'alta direcció

Hi ha diferents teories que expliquen la discriminació de les dones a l'hora d'accedir a determinades posicions directives. Aquestes se centren en moments diferents, però estan relacionades entre si. Així doncs, podríem dir que es tracta d'un problema multicausal que afecta tot el cicle de vida personal i professional, des de la formació fins a l'entrada al mercat laboral. Les explicacions dels aspectes que contribueixen a la discriminació s'han estudiat des de diferents perspectives sociològiques, econòmiques, organitzatives i psicològiques. A continuació expliquem les més rellevants.

1.1. Visió des de les teories organitzatives i econòmiques

Les perspectives organitzatives s'han centrat a entendre què passa a les empreses i per què les dones no accedeixen a posicions de poder. S'ha evidenciat l'existència del fenomen del sostre de vidre (*glass ceiling*) i del terra enganxós (*sticky floors*) (Smith *et al.*, 2011), i també s'han estudiat aspectes relacionats amb les barreres concretes que fan que aquests fenòmens persisteixin en el temps.

En un dels pocs estudis qualitius centrats en dones directives fet l'any 1998, es mostra que el 92% de les dones americanes executives perceben patir el fenomen del "sostre de vidre" en les seves carreres professionals (Ragins *et al.*, 1998). El mateix estudi enumera les barreres percebudes per les dones i les compara amb la visió dels CEO (majoritàriament homes) de les seves empreses. Aquests últims tendeixen a justificar les barreres i assignar-los raons racionals, per exemple, creuen que les dones no promocionen perquè no tenen experiència suficient com a directives, mentre que les dones, en canvi, pensen que sí que la tenen. Els mateixos CEO subvaloren aspectes que clarament afecten la promoció de les dones, com ara que la cultura organitzativa els sigui desfavorable. En aquest sentit, les dones creuen que les cultures corporatives els són desfavorables mentre que els seus CEO no ho veuen així. Aquestes diferències entre percepcions, pel fet que els CEO tenen més poder, ajuda a perpetuar les barreres existents.

Sobre les diferències salarials entre alts càrrecs, els estudis obtenen resultats parcialment contradictoris. Alguns mostren que hi ha diferències salarials entre executius, sent els sous dels homes més elevats que els de les dones (Bertrand i Hallock, 2001), encara que posteriorment altres estudis han vist que aquestes diferències només existeixen en posicions directives més baixes que la de direcció general (Jordan, Clark i Waldron, 2007). De fet, recentment s'ha trobat que en posicions directives de direcció general (CEO) aquestes diferències són inexistents o realment molt petites (Bugeja, Matolcsy i Spiropoulos, 2012) i amb tendència a disminuir de manera sistemàtica (Smith *et al.*, 2011). A més, la presència de dones directores generals fa disminuir les diferències salarials entre homes i dones en posicions directives al llarg de la jerarquia (Bell, 2005), i, a més, tenir directores generals millora els resultats de l'empresa i, alhora, disminueix les diferències salarials entre la directora general i el seu equip (Vieito, 2012).

Les teories organitzatives també han estudiat l'impacte de la maternitat. En persones que han estudiat un MBA s'observen patrons de carrera professional similar entre homes i dones fins l'arribada del primer fill (Bertrand, Goldin i Katz, 2009). Un cop arriba aquest primer fill, les dones que han fet un MBA comencen a guanyar menys que els homes en circumstàncies similars. I pels casos de dones en carreres STEM perceben que la carrera professional no sempre és compatible amb la personal, podent autoexcloure's de projeccions professionals ambicioses (Hughes *et al.*, 2017).

A més, en alguns països reconegudament avançats a donar suport a les famílies i en polítiques de gènere com Dinamarca, alguns estudis (Gupta *et al.*, 2006) remarquen que tot i tenir molts drets associats a la protecció de les famílies, no sempre s'obté el resultat desitjat en temes de gènere. En moltes ocasions, el fet que siguin les dones les que principalment s'acullen a aquests drets pot perjudicar a aquelles que tenen com a objectiu la promoció com a directives. De fet, l'estudi remarca que la proporció de dones en posicions de direcció general és menor a

Dinamarca que en d'altres països amb menys polítiques de suport a la dona i la família. Una possible explicació és que les expectatives socials de cura recauen generalment sobre les dones, les quals reben la pressió d'acollir-se a aquests drets, que finalment es trasllada en les seves aspiracions de promoció, que acaben desapareixent. Aquest fenomen es coneix com a *sticky floor*, i implica que les dones tenen tendència a romandre en posicions jeràrquicament inferiors als homes dins la carrera cap a la direcció general.

Però, a més, les dones amb parelles masculines que tenen salaris més alts que elles, també acaben treballant menys temps fora de la llar i empren més permisos fora de la feina, en comparació d'aquelles que tenen parelles que tenen salaris menors que elles (Grove, Hussey i Jetter, 2009).

1.2. Visió des de les teories sociològiques i psicològiques

Una de les teories més influents en temes de gènere és la relacionada amb les expectatives que es generen en l'àmbit social pel que fa als rols de cadascú segons el seu gènere. Segons la *Expectation States Theory* aplicada al gènere, el fet de pertànyer al gènere home o dona, fa que es creïn diferències que acaben convertint-se en les bases per a justificar les desigualtats. A més, pertànyer a un gènere o altre promou jerarquies d'estatus interpersonal, ja que presenta diferents nivells d'autoestima o influència (Berger, Conner i Fisek, 1974).

El gènere es defineix com un «sistema institucionalitzat de pràctiques socials existents en una determinada societat, on hi ha dues categories principals, els homes i les dones, i que ajuda a organitzar les relacions de desigualtat, basant-les en aquesta diferència» (Ridgeway, 2007, pàg. 312).

Pertànyer a un gènere o altre genera expectatives i aquestes, al seu torn, afecten les creences d'estatus relacionades amb el gènere. L'estatus esdevé un concepte jeràrquic que implica judicis de valor d'un grup en relació amb un altre, que també es traslladen a les expectatives sobre quin grup fa millor o pitjor determinades tasques respecte d'un altre grup. Així, el gènere crea creences sobre l'estatus de forma que s'acaba acceptant, per exemple, que «els homes són més competents i importants en la societat que les dones» o que «les dones són millors en tasques de cura, encara que aquestes tasques són menys valuoses». Normalment el contingut dels estereotips de gènere es vinculen molt estretament amb l'estatus (Ridgeway, 2007, pàg. 321).

Les teories psicològiques més esteses sobre el gènere han estat basades en el fet d'acceptar que els homes i les dones són diferents psicològicament. En contrast, evidències més recents suggereixen que, en moltes variables, no hi ha diferències substancials entre gèneres (Hyde, 2005). El gènere crea expectatives quan qui interacciona sap que se l'observa, ja que cal que la persona percebi que els altres «tenen expectatives sobre el seu comportament per ser d'un gènere o altre» (Hyde, 2005). Així, les diferències de comportament entre gèneres en situacions més anònimes és minimitzen o poden ser inexistents. A més, el gènere és totalment dependent del context, per tant, hi ha contextos on és important i altres on no ho és, atès que «la magnitud i, fins i tot, la direcció de les diferències entre gèneres depèn del context» (Ridgeway, 2008, pàg. 26).

Des d'un punt de vista psicològic, no s'han trobat diferències evidents entre gèneres relacionades amb la capacitat de liderar (Hyde, 2014). Però sí que hi ha biaixos respecte de les expectatives que recauen sobre el comportament del líder o de qui vol ser-ho, pel fet que sigui home o dona, depenent de si: 1) és observat mentre lidera; i 2) per liderar és rellevant ser home o dona, ja que hi ha la creença que «els homes són millors líders». Així, quan això passa, crea un biaix que afavoreix a acceptar els homes (més que no pas les dones) com a autoritats legitimades pel lideratge. I també afecta la probabilitat que siguin homes més que no pas dones els qui emergeixen com a líders.

Així, les creences sobre el gènere acaben creant-se en aquelles situacions (el lideratge ho és) on ser d'un gènere o altre és rellevant, creant expectatives diferenciades sobre la competència dels homes i les dones. Aquestes expectatives creen tot de comportaments orientats al resultat, generant una jerarquia de gènere d'influència i autoestima, entre totes les persones, homes i dones. Els homes, al final, tenen més o menys avantatges depenent de si el context és més neutral respecte al gènere o més masculí, com seria el cas del lideratge i el context empresarial (Ridgeway i Smith-Lovin, 1999).

2. El cicle de vida personal i professional i els seus moments determinants

Per tal d'entendre el fenomen de la persistència de la desigualtat de gènere en les posicions d'alta direcció, cal ser conscient que és un fenomen multicausal i que afecta de forma diferent depenent de les característiques personals de cada dona directiva (Ely i Thomas, 2001). Cal abordar-ho de manera integradora i, alhora, aplicada al cas concret d'aquelles dones que ocupen una posició de poder i tenen estatus dins les organitzacions. A més, per abordar-ho calen estudis qualitius i en profunditat, com el de Ragins *et al.* (1998) mencionat més amunt.

2.1. La perspectiva de les dones directives i de qui pren decisions

Prendre la perspectiva de les directives i dels qui prenen decisions que les afecten és clau per entendre el fenomen de la manca de dones en posicions de direcció general i alta direcció. S'ha vist que a les organitzacions, la perspectiva centrada en la persona és útil per estudiar fenòmens multicausals relacionats amb les pròpies percepcions (Hollensbe, Khazanchi i Masterson, 2008; Weiss, 2002). També s'ha constatat la necessitat de combinar mètodes qualitius i quantitius per a poder aprofundir en l'anàlisi de processos multicausals (Fortin, Cropanzano, Cugueró-Escofet, Nadisic i Hunter, 2019). Així doncs, es considera que per estudiar aquest fenomen és imprescindible estudiar casos concrets de dones que han arribat a la direcció general, d'altres que estan en camí de poder-hi arribar, i també aquells decisors que siguin rellevants dins l'organització.

2.2. Estudi de tot el cicle de vida personal i professional, els factors clau determinants i aspectes del context

Per tal de proposar un model aplicat que ajudi les directives a perseguir les seves carreres professionals en igualtat d'oportunitats respecte als homes, primer cal recollir tot allò que s'ha estudiat fins ara. Ser conscients que una dona que vulgui perseguir una carrera directiva i vulgui arribar a posicions de poder es troba al llarg de la vida personal, la carrera acadèmica i professional, amb tot de factors clau determinants que influiran a dificultar-li més o menys aquest objectiu. Cal estudiar-los de manera integral i ser conscients de les potencials interaccions que poden presentar aquests factors. També entendre en quina mesura entren en l'àmbit de decisió de la dona o també hi participen terceres persones. Finalment, atès que el context és clau en allò que afecta el gènere, entendre en quina mesura aquests factors clau incorporen aspectes del context, perquè això acaba sent un aspecte bàsic per tenir consciència de si el context, per aquell aspecte, pren rellevància en temes de gènere o no i de si és realista influir en aquest aspecte de l'entorn o no.

3. Visió integradora dels principals factors clau determinants en el cicle de vida personal, acadèmic i professional

La taula 1 sintetitza tots aquells factors determinants que poden afectar la progressió professional de la dona al llarg de la vida personal, acadèmica i professional. Es divideixen entre aspectes personals i professionals, i dins dels darrers, entre aquells que són de caràcter genèric i aquells que ja s'han produït en la seva carrera directiva. També mostra si es tracta d'una decisió personal (totalment o parcialment) o una decisió en què hi influeixen terceres persones. També dona informació de si és un aspecte del context i de quin aspecte del context es tracta.

Taula 1. Factors determinants que poden afectar la progressió professional de la dona durant el seu cicle de vida

	Decisió personal?	Decisió en terceres persones?	Aspecte del context? Quin?
Determinants generals durant la vida personal i acadèmica			
Socialització en la infantesa	No	Sí, parcialment.	Si, entorn familiar, escolar i social.
Models familiars	No	Si, parcialment.	Si, entorn familiar.
Persones influents en la infantesa	Sí, parcialment.	Sí, parcialment.	Si, entorn familiar, escolar i social.
Estudis STEM	Sí, parcialment.	Sí, parcialment.	Si, entorn escolar i social.
Estudis professionalitzadors	Sí	No	Sí, entorn escolar, familiar i social.
Maternitat	Sí	Sí	Si, entorn familiar.
Model de parella/família	Sí	Sí	Si, entorn familiar i social.
Cura de fills	Sí	Sí	Si, entorn familiar i social.
Atenció a familiars	Sí	Sí	Sí, entorn familiar i social.
Xarxa de suport formal i informal fora de la feina	Sí, parcialment.	Sí, parcialment.	Sí, entorn familiar i social.
Mentors al llarg de la vida personal i acadèmica	Sí	Sí, parcialment.	Si, entorn laboral i social
Moments disruptius personals	No	Sí, parcialment.	Sí, sobrevinguts a l'entorn familiar i social.
Determinants generals durant la vida professional			
Primeres experiències laborals	Sí	Sí, parcialment.	Sí, entorn laboral.
Models professionals	Sí, parcialment.	Sí, parcialment.	Sí, entorn laboral i social.
Formació per la promoció professional	Sí	Sí, parcialment	Sí, entorn laboral, familiar i social.
Canvis de feina /promoció professional	Sí	Sí, parcialment	Sí, entorn laboral, familiar i social.
Xarxa de suport formal i informal a la feina	Sí, parcialment.	Sí, parcialment.	Sí, entorn laboral i social.

Mentors al llarg de la vida professional	Sí, parcialment.	Sí parcialment.	Sí, entorn laboral i social.
Moments disruptius professionals	No	Sí, parcialment.	Sí, sobrevinguts a l'entorn professional.
Determinants específics en l'àmbit laboral ja com a directives			
Subordinats homes que no accepten l'autoritat femenina	Sí, parcialment	Sí	Sí, entorn laboral.
Mànagers que se senten intimidats o tenen dificultat per manar dones	No	Sí	Sí, entorn laboral.
Presència d'homes que tenen por de ser discriminats per culpa de les dones	No	Sí	Sí, entorn laboral.
Falta d'experiència prèvia com a mànagers de línia	Sí	Sí	
Exclusió xarxes informals de la feina	No	Sí	Sí, entorn laboral.
Presència d'estereotips i preconcepcions de gènere	No	Sí	Sí, entorn laboral.
Cultura corporativa desfavorable	No	Sí, parcialment.	Sí, entorn laboral.
Poc temps intentant promocionar	Sí	No	

Font: elaboració pròpia a partir del conjunt de referències llistades.

4. Conclusions

La manca de dones en posicions de direcció general és una constant a les organitzacions i empreses. Hi ha un nombre creixent d'estudis i dades sobre la participació de les dones, cosa que fa més evident que el seu accés a les posicions de direcció no s'ha produït en condicions d'igualtat. La revisió de la literatura indica que es tracta d'un fenomen multicausal i que es pot analitzar des de diverses perspectives (principalment les que provenen de la teoria de les organitzacions, teories sociològiques, psicològiques i econòmiques). En aquest sentit, hem examinat aquestes diverses teories i les explicacions que ofereixen. Aquesta revisió ens dirigeix a tres conclusions.

La primera conclusió és que cal encarar de manera integradora aquest fenomen, des de la perspectiva de la dona directiva, i de les decisions preses per ella o altres decisors que han afectat la seva carrera professional cap a l'alta direcció. En aquest article hem enumerat les causes que s'han estat estudiant. És important entendre que potser n'hi podria haver altres, i també interaccions entre aquestes causes, la qual cosa porta a concloure que cal actualitzar les raons i seguir investigant.

La segona és que, per entendre el fenomen, cal incorporar altres aspectes de les causes potencials, com ara qui és el decisor o decisors i el context. Entendre com cadascuna de les causes es pot atribuir a una decisió de la dona o també si hi han influït terceres persones i en quina mesura hi han influït. També veure com les causes

poden ser més difuses i, per tant, formen part del context del problema, on la dona o els decisors poden tenir certa influència o no, i també si aquest context és o no important a nivell de gènere. Sabem que els entorns que són neutres a nivell de gènere afavoreixen polítiques d'igualtat, però no sempre es pot incidir en aspectes del context.

Finalment concloem que entendre aquest fenomen en profunditat pot millorar les opcions professionals de les dones directives, però també de la resta de dones que volen accedir a aquestes posicions. Està demostrat que a organitzacions on les dones accedeixen als nivells de direcció general, el nombre de dones amb responsabilitat incrementa i, per tant, s'afavoreix la inclusió de dones a la resta de la jerarquia, incrementant, per tant, les opcions que en el futur accedeixi més el talent divers al capdavant de les nostres organitzacions, fet que és beneficiós per a tothom.

5. Bibliografia

- BELL, L. (2005). «Women-led firms and the gender gap in top executive Jobs». *Working paper 1689*. Germany.
- BERGER, J.; CONNER, T. L.; FISEK, H. (eds) (1974). *Expectation States Theory: A Theoretical Research Program*. Cambridge, Massachusetts: Winthrop.
- BERTRAND, M.; GOLDIN, C.; KATZ, L. F. (2009). «Dynamics of the gender gap for Young professionals in the corporate and financial sectors». *Working paper series 14681 NBER*. Cambridge, MA. <https://doi.org/10.3386/w14681>.
- BERTRAND, M.; HALLOCK. (2001). «The gender gap in top corporate jobs». *International Labour Relations Review*. Vol. 55, núm. 1, pàg. 3-21. <https://doi.org/10.1177/001979390105500101>.
- BUGEJA, M.; MATOLCSY, Z. P.; SPIROPOULOS, H. (2012). «Is there a gender gap in CEO compensation?» *Journal of Corporate Finance*. Vol. 18, núm. 4, pàg. 849-859. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2012.06.008>.
- ELY, R. J.; THOMAS, D. A. (2001). «Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 46, núm. 2, pàg. 229-273. DOI: <https://doi.org/10.2307/2667087>.
- FORTIN, M.; CROPANZANO, R.; CUGUERÓ-ESCOFET, N.; NADISIC, T.; HUNTER, P. (2019). «How do people judge fairness in supervisor and peer relationships? A reassessment of the dimensions of justice». *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/0018726719875497>.
- GROVE, W. A.; HUSSEY, A.; JETTER, M. (2009). «The gender pay gap: do character traits, expectations, and preferences matter?». *Paper presented at the Suthern Economic Association conference*, San Antonio, TX.
- GUPTA, D. N.; OAXACA, R.; SMITH, N. (2006). «Swimming upstream, floating downstream: comparing women's relative wage progress in the United States and Denmark». *Industrial and Labor Relations*. Vol. 59, núm. 2, pàg. 243-266. <https://doi.org/10.2174/157340606776930790>.
- HOLLENSBE, E. C.; KHAZANCHI, S.; MASTERTON, S. S. (2008). «How do I assess if My Supervisor and Organization Are Fair?: Identifying the Rules Underlying the Entity-Based Justice Perceptions». *The Academy of Management Journal*. Vol. 51, núm. 6, pàg. 1099-1116. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732600>.
- HUGHES, C. C.; SCHILT, K.; GORMAN, B. K.; BRATTER, J. L. (2017). «Framing the Faculty Gender Gap: A View from STEM Doctoral Students». *Gender, Work & Organization*. Vol. 24, núm. 4, pàg. 398-416. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12174>.
- HYDE, J. S. (2005). «The gender similarities hypothesis». *American Psychologist*. Vol. 60, núm. 6, pàg. 581-592. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.6.581>.
- HYDE, J. S. (2014). «Gender Similarities and Differences». *The Annual Review of Psychology*. Vol. 65, núm. 3, pàg. 1-26. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115057>.
- JORDAN, C.; CLARK, S.; WALDRON, M. (2007). «Gender bias and compensation in the executive suite of the Fortune 100». *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*. Vol. 11, núm. 1, pàg. 19-29.
- LONDON, M.; BEAR, J. B.; CUSHENBERY, L.; SHERMAN, G. D. (2019). «Leader support for gender equity: Understanding prosocial goal orientation, leadership motivation, and power sharing». *Human Resource Management Review*. Vol. 29, núm. 3, pàg. 418-427. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.002>.

- MORAIS, H. (2017). «Economic Benefits of Gender Equality in the EU». *Intereconomics*. Vol. 52, núm. 3, pàg. 178-183. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10272-017-0669-4>.
- RAGINS, B. R.; TOWNSEND, B.; MATTIS, M. (1998). «Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling». *Academy of Management Executive*. Vol. 12, núm. 1, pàg. 28-42. DOI: <https://doi.org/10.5465/AME.1998.254976>.
- RIDGEWAY, C. L. (2007). «Gender as a Group Process: Implications for the Persistence of Inequality». A: CORRELL, S. J. (ed.), *Social Psychology of Gender*. Vol. 24, pàg. 311-333. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- RIDGEWAY, C. L. (2008). «Framed Before We Know It: How Gender Shapes Social Relations». *Gender & Society*. Vol. 23, núm. 2, pàg. 145-160. DOI: <https://doi.org/10.1177/0891243208330313>.
- RIDGEWAY, C. L. (2011). *Framed by Gender. How Gender Inequality Persists in the Modern World*. New York: Oxford University Press.
- RIDGEWAY, C. L.; SMITH-LOVIN, L. (1999). «The Gender System and Interaction». *Annual Review of Sociology*. Vol. 25, núm. 1, pàg. 191-216. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.191>.
- SMITH, N.; SMITH, V.; VERNE, M. (2011). «The gender pay gap in top corporate jobs in Denmark: Glass ceilings, sticky floors or both?». *International Journal of Manpower*. Vol. 32, núm. 2, pàg. 156-177. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437721111130189>.
- VAN MIEGROET, H.; GLASS, C.; CALLISTER, R. R.; SULLIVAN, K. (2019). «Unclogging the pipeline: advancement to full professor in academic STEM». *Equality, Diversity & Inclusion*. Vol. 38, núm. 2, pàg. 246-264. DOI: <https://doi.org/10.1108/EDI-09-2017-0180>.
- VIEITO, J. P. T. (2012). «Gender, Top Management Compensation Gap, and Company Performance: Tournament versus Behavioral Theory». *Corporate Governance: An International Review*. Vol. 20, núm. 1, pàg. 46-63. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2011.00878.x>.
- WEISS, H. M. (2002). «Deconstructing job satisfaction Separating evaluations, beliefs and affective experiences». *Human Resource Management Review*. Vol. 12, núm. 2, pàg. 173-194. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00045-1](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00045-1).

Citació recomanada: CUGUERÓ-ESCOFET, Natàlia; SUAU-SANCHEZ, Pere. La diversitat de gènere en posicions d'alta direcció. On són les She-Os? Una visió integradora dels factors determinants en la vida personal i professional. *Oikonomics* [en línia]. Maig 2020, n. 13, pp. 1-11. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2003>



Natàlia Cugueró-Escofet

ncugueró@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya

Professora agregada als Estudis d'Economia i Empresa de la UOC. PhD en Management Sciences per la IESE Business School, Universitat de Navarra, llicenciada en Dret per la UOC i Enginyera Industrial per la UPC. Ha publicat diversos articles tant en revistes especialitzades acadèmiques com en revistes de divulgació i destinades a un públic professional.



Pere Suau-Sanchez

psuau@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya

Professor agregat als Estudis d'Economia i Empresa de la UOC i senior lecturer a Cranfield University. Doctor en Geografia Econòmica per la Universitat Autònoma de Barcelona i màster en Gestió Urbana per la Erasmus Universiteit Rotterdam. Ha publicat diversos articles tant en revistes especialitzades acadèmiques com en revistes de divulgació i destinades a un públic professional.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



Dossier «Gènere i empresa: cap a la igualtat real»
Coordinadora: Laura Lamolla Kristiansen

BALANÇ I PROPOSTES DE MILLORA

La (des)igualtat de gènere a les organitzacions: avenços i estancaments a Espanya

Susana González

Professora col·laboradora del Departament d'Economia de l'Empresa de la Universitat CEU San Pablo

Ruth Mateos de Cabo

Professora titular del Departament d'Economia de l'Empresa de la Universitat CEU San Pablo

RESUM En aquest treball s'analitzen els avenços en matèria d'igualtat de gènere que han contribuït al fet que Espanya se situï entre els 10 primers països en l'última edició del *Gender Gap Report* del Fòrum Econòmic Mundial. Gran part d'aquest avenç es deu a la millora en la representació política de les dones en posicions ministerials i al parlament. No obstant això, la participació econòmica de les dones a Espanya mostra amplis espais de millora, especialment en el relacionat amb la representació en llocs de lideratge empresarial i amb una preocupant infrarepresentació en les professions emergents fruit de la transformació digital. Per acabar, el treball ofereix una sèrie de recomanacions per millorar l'empoderament econòmic de les dones a l'hora d'accedir a posicions d'alta responsabilitat empresarial, a més de prevenir i millorar en el futur la bretxa econòmica relacionada amb la seva infrarepresentació en professions relacionades amb la ciència, la recerca i la tecnologia.

PARAULES CLAU igualtat de gènere; quotes; consells; STEM; transformació digital

BALANCE AND PROPOSALS FOR IMPROVEMENT

Gender (in)equality in organisations: Progress and stagnation in Spain

ABSTRACT *This work analyses the advances in regard to gender equality which have contributed to the fact that Spain ranks among the 10 leading countries in the latest edition of the Gender Gap Report by the World Economic Forum. This progress is mostly due to the improvement in the political representation of women in ministerial positions and in parliament. However, the economic participation of women in Spain evidences extensive room for improvement, especially in relation to the representation in corporate leadership positions and to a worrying underrepresentation in the emerging professions resulting from the digital transformation. To conclude, the work offers a series of recommendations for improving the economic empowerment of women when it comes to reaching positions of high corporate responsibility. It also recommends to prevent and improve the future economic gap in respect to women's underrepresentation in science, research and technology professions.*

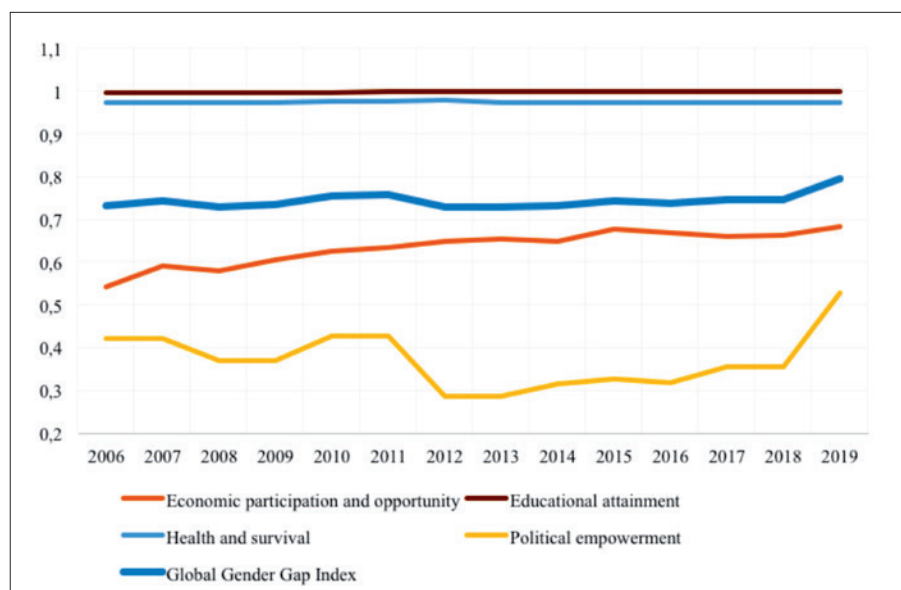
KEYWORDS *gender equality; quotas; boards of directors; STEM; digital transformation*

1. Avenços en matèria d'igualtat de gènere a Espanya

Espanya és un dels països que més ha millorat en l'última edició del Global Gender Gap Report (GGGR) elaborat pel Fòrum Econòmic Mundial, passant d'ocupar el lloc 29 al lloc 8 d'entre 153 països el 2019 (World Economic Forum, 2020), establint-se, així, com a líder en la lluita contra la discriminació de gènere en els àmbits social, polític i econòmic.

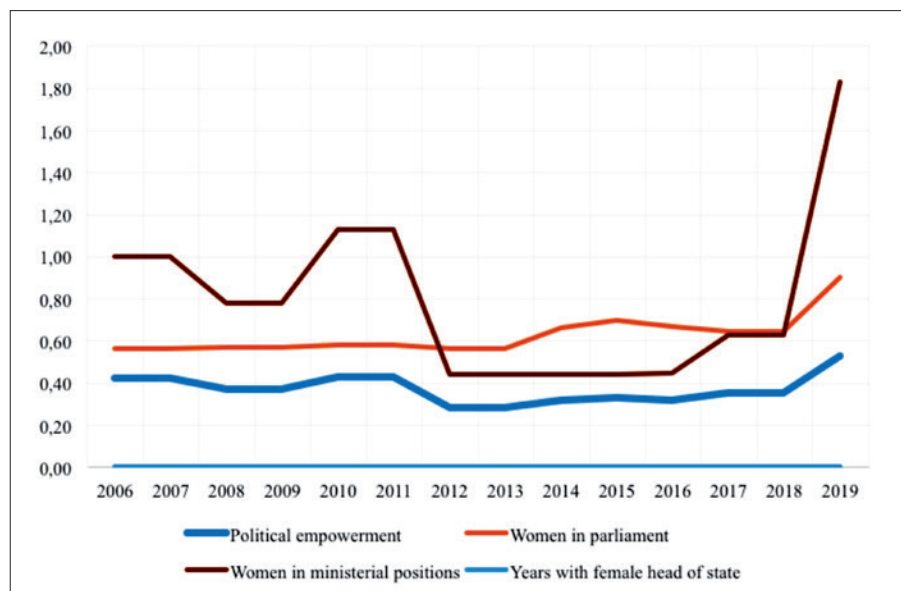
El factor principal que ha contribuït a aquest repunt d'Espanya en el GGGR ha estat l'empoderament polític de les dones (figures 1 i 2). El 2019, el govern d'Espanya es va convertir en el govern amb més dones del món, amb un 65% de ministres en el gabinet de Pedro Sánchez (11 ministres d'un total de 17). A més, el Congrés espanyol es va convertir en el més igualitari de la UE amb un 47,4% de dones (166 diputades de 375) després de les eleccions d'abril de 2019. Això va significar que Espanya va superar països com ara Suècia i Finlàndia. No obstant això, a les eleccions de novembre, després del bloqueig polític al país, van reduir aquesta xifra al 43,1%.

Figura 1. Principals indicadors per a Espanya del GGGR



Font: elaboració pròpia a partir de les dades del World Economic Forum.

Figura 2. Indicadors per a Espanya de l'empoderament polític en el GGGR



Font: elaboració pròpia a partir de les dades del World Economic Forum.

A més, en la legislatura passada, el govern socialista va dur a terme una sèrie d'avenços en l'àmbit d'igualtat de gènere utilitzant per això la via d'urgència. Així, el Reial decret Llei 6/2019, d'1 de març, de mesures urgents per a la garantia de la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en el treball i l'ocupació, conté 7 articles que es corresponen amb la modificació de set normes amb rang de Llei que incideixen de forma directa en la igualtat entre les dones i els homes, entre els quals cal destacar l'equiparació progressiva del permís de paternitat

amb el de maternitat, atorgant als pares fins a 16 setmanes de permís l'any 2021 per a naixements i adopcions. El decret té com a objectiu reduir la insuficient representació de les dones al mercat laboral.

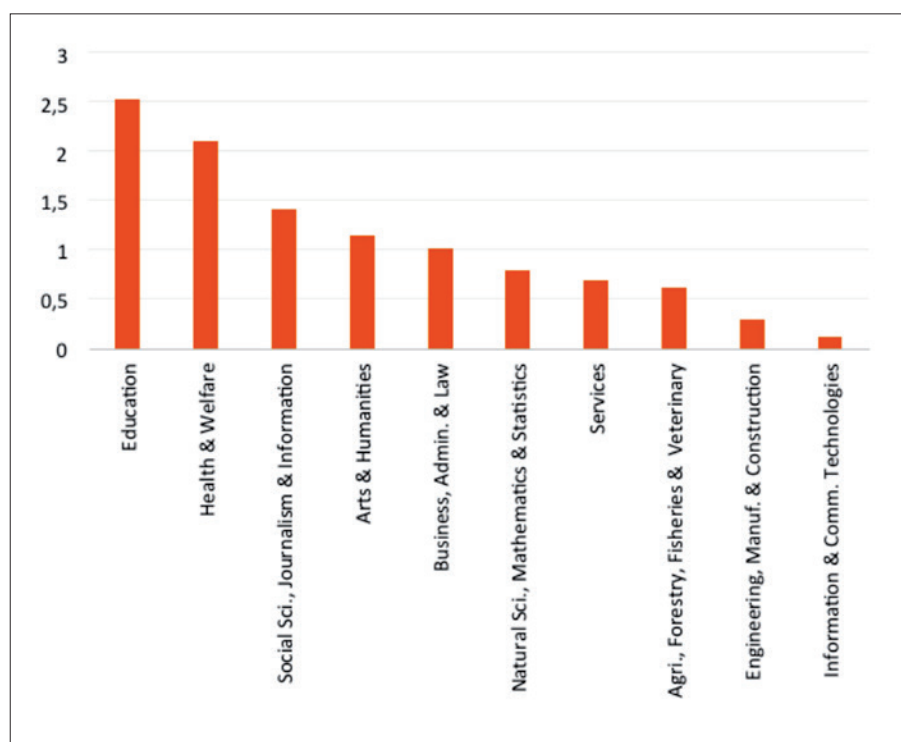
El govern també ha estès l'obligació de tenir plans d'igualtat de gènere a empreses amb més de 50 empleats; abans el límit era amb empreses de 250 treballadors. Aquests plans han d'incloure una auditoria salarial i mesures de coresponsabilitat i prevenció de l'assetjament sexual. El decret també reforça les polítiques públiques destinades a l'atenció i cures de menors, a més de les persones en situació de dependència.

2. Aspectes a millorar per aconseguir la paritat de gènere a Espanya

Malgrat avançar en tots els aspectes de la participació econòmica, hi ha àrees en què encara hi ha molt espai de millora per aconseguir la paritat de gènere. Així, la participació de les dones al mercat laboral encara està per sota de la dels homes (68,8% enfront d'un 78,9%, respectivament) i encara queden per tancar grans bretxes en salaris, ingressos (segons l'Eurostat de l'any 2017, els ingressos bruts per hora de les dones van ser un 15,1% inferiors als dels homes) i la presència de dones en llocs de gestió. Això mostra que encara hi ha fortes barreres culturals i pràctiques empresarials que limiten les oportunitats laborals de les dones.

De fet, la participació de les dones en els consells d'administració de les empreses cotitzades segueix sent baixa (22%), no aconseguint l'objectiu del 30% entre les empreses de l'IBEX 35 previst per a l'any 2020. Les dones espanyoles se segueixen enfrontant a l'anomenat «sostre de vidre» per accedir als òrgans de gestió del sector privat.

Un altre punt relacionat amb la participació femenina en l'economia és l'educació. Un dels majors desafiaments per als propers anys serà prevenir la bretxa econòmica de gènere relacionada amb la infrarepresentació de les dones en les professions emergents (tecnologies de la informació i comunicacions, enginyeria, manufactura i construcció, ciències, matemàtiques i estadística) (figura 3). Avui les dones tenen una major representació en llocs que s'estan automatitzant amb condicions de treball més pobres. Segons la CEOE (2019), la majoria de les dones espanyoles tenen carreres relacionades amb l'educació, la salut i el benestar (> 75%), mentre que els homes predominen en carreres tècniques com ara l'enginyeria (75% - 87%) o les relacionades amb les TIC (90%). Eliminar els obstacles que impedeixen a les dones accedir als sectors de la ciència, la recerca i la tecnologia serà clau per modificar l'orientació acadèmica actual, que és vital per lluitar contra les noves formes de bretxa de gènere.

Figura 3. Indicador per a Espanya de l'educació i les habilitats en el GGR

Font: elaboració pròpia a partir de les dades del World Economic Forum (2020).

Així, les dades ens mostren que, a pesar que les dones representen gairebé el 60% dels diplomats universitaris (MECD, 2018), menys del 30% de les dones (MECD, 2018) opten per carreres de ciències, tecnologia, enginyeria i matemàtiques (això és, les conegudes com a STEM, acrònim de les disciplines acadèmiques: *science, technology engineering and mathematics*). Es tracta d'un fenomen global, ja que a gairebé tots els països de l'OCDE menys d'1 de cada 3 graduats en enginyeria són dones (OCDE, 2016).

Aconseguir revertir aquestes dades i eliminar les barreres que allunyen les dones de la ciència es tracta d'un repte complex que s'ha d'abordar des d'un punt de vista ampli i multidisciplinari, reduint els estereotips i prejudicis que encara hi ha, visibilitzant el talent femení en aquestes disciplines i garantint una educació lliure de biaixos de gènere. Això serà clau per modificar l'orientació acadèmica actual, que és vital per lluitar contra les noves formes de bretxa de gènere.

3. La quota de gènere en els consells d'administració de les empreses espanyoles

La Llei 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva entre els homes i les dones, introduïa en el seu article 75 el que es coneix com una quota de gènere «tova», que recomanava que «les societats obligades a presentar el compte de pèrdues i guanys no abreujat procurassin incloure en el seu consell d'administració un nombre de dones que permetés aconseguir una presència equilibrada de dones i homes» fins a aconseguir l'objectiu del 40% el 2015. El percentatge de dones en els consells de les 1.000 majors empreses espanyoles només ha crescut des d'un 6,6% per cent el 2005 fins a un 11,8% el 2014, força lluny de l'objectiu del 40% establert. De fet, solament un 4,6% d'aquestes empreses compleix amb l'objectiu de paritat en els seus consells (Mateos de

Cabo *et al.*, 2019). Aquesta escassa eficàcia de la llei per aconseguir el seu objectiu és determinada, en bona mesura, per la no inclusió de cap tipus de sancions per a aquelles empreses que no compleixin amb l'article 75.

L'únic incentiu positiu per complir amb la quota apareix en el seu article 34.2, en què es preveu que el govern podrà establir una preferència en l'adjudicació de contractes públics a aquelles empreses que compleixin amb les directrius establertes per la llei per fomentar la igualtat efectiva entre les dones i els homes al mercat de treball.

En el seu estudi, Mateos de Cabo *et al.* (2019) obtenen tres resultats que són importants per no repetir els mateixos errors en futures iniciatives polítiques o legislatives:

La Llei no ha tingut efectes significatius sobre el conjunt de les grans empreses espanyoles. De fet, en el període transcorregut entre l'any 2005 i el 2014 solament s'ha observat un petit creixement anual de 0,5 punts percentuals en la representació femenina en els consells. Aquest creixement, a més, no es pot considerar directament atribuïble a la Llei ja que no hi ha un salt quantitatiu significatiu després de la seva entrada en vigor. Sembla que es tracta, més aviat, d'un lent «creixement orgànic» amb el qual hauríem d'esperar al voltant de 60 anys per observar la paritat en els consells.

No obstant això, sí que s'ha observat algun progrés entre aquelles empreses amb dependència dels contractes públics (un creixement de 6 punts percentuals en representació femenina en els consells i de 4 punts en el percentatge d'empreses amb consells paritaris). Aquest avenç pot ser atribuït al fet que les empreses amb dependència d'ingressos públics estan directament afectades per l'incentiu ofert en la llei de donar preferència en l'adjudicació de contractes públics a qui compleixi amb l'objectiu de paritat en els seus consells. Aquest resultat demostra l'efectivitat de les accions afirmatives de gènere (tant en forma d'incentius com de sancions) i la necessitat de fer-les extensives a totes les grans empreses i no solament a un petit percentatge d'aquestes, si es vol aconseguir, en un espai temporal raonable, l'equitat de gènere en els consells.

Finalment, el compliment de la quota per part de les empreses no ha anat acompanyat d'un augment dels ingressos procedents dels contractes públics. Aquest fet pot posar en perill el petit avenç ja assolit. I és que perquè un incentiu sigui eficaç, aquest ha de ser creïble i s'ha d'aplicar de manera efectiva. En cas contrari, es corre el risc que les empreses facin marxa enrere, ja que no perceben un compromís clar i inequívoc del govern en relació amb el compliment de la quota.

La situació legislativa actual, pel que fa a les quotes de gènere, sembla més aviat estancada. El mes de setembre de l'any 2018, el Grup Socialista va registrar al Congrés dels Diputats la proposició de llei (122/000268) per garantir la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en el treball i l'ocupació, que estableix que «la composició del consell d'administració de les societats obligades a presentar el compte de pèrdues i guanys haurà de complir amb el principi de presència equilibrada a partir de l'any 2023».

Quan es va acabar la XII legislatura, totes les proposicions de llei que no havien estat aprovades van caducar, de manera que en aquesta nova legislatura caldria tornar a iniciar tot el procés i, de moment, no s'ha presentat cap proposició de llei sobre aquest tema. Abans que caduqués, el Consell de Ministres va aprovar el Reial decret llei 6/2019, d'1 de març, de mesures urgents per garantir la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en el treball i l'ocupació, que recollia una part de les mesures de la proposició de llei, però no la part relativa a les quotes en els consells, ja que era de difícil justificació incloure-la en el Reial decret com a mesura urgent.

Aquesta proposició de llei hagués comportat un cert avenç en la igualtat de gènere en els consells de les empreses espanyoles pel que fa a l'anterior llei, atès que la seva redacció comporta passar del «procuraran» que establia la de l'any 2007, a un grau major de coercitivitat, ja que inclou el terme «haurà de» en la seva redacció.

Recentment, el gener de 2020, la CNMV ha anunciat que modificarà el Codi de bon govern perquè les dones representin, almenys, el 40% (més en línia amb la llei d'igualtat de l'any 2007) dels consells de les societats cotitzades. Això augmenta en 10 punts percentuals el pes sobre el Codi de bon govern de l'any 2015. A més, a diferència del que feia el codi anterior, per complir la recomanació ja no n'hi haurà prou amb dir que es té una política encaminada a incentivar la diversitat, sinó que les empreses hauran d'explicar per què no la compleixen (principi conegut com a «complir o explicar»).

4. Conclusió i propostes de millora

Com a conclusió, podem dir que Espanya ha fet un gran avenç en l'àmbit de la igualtat de gènere fins a situar-se entre els 10 millors països en termes d'igualtat segons el Fòrum Econòmic Mundial. Aquesta millora ha estat possible gràcies a l'empoderament polític de les dones que ha emmenat el canvi de govern i algunes mesures complementàries relacionades amb el mercat laboral com ara la progressiva igualació dels permisos de paternitat i l'obligació de les empreses de més de 50 empleats a dur a terme plans d'igualtat de gènere. No obstant això, encara queda molt espai de millora perquè aquests avenços no depenguin dels avatars polítics, especialment pel que fa a l'empoderament econòmic de les dones.

En aquest sentit, un aspecte sobre el qual caldrà treballar és el de reforçar la pressió política o reguladora per aconseguir avançar cap a la paritat en els consells i alts llocs directius de les empreses espanyoles en un termini raonable de temps. Per això i en vista del fracàs que va significar l'intent de la Llei de 2007 d'igualtat referent a això caldrà, en primer lloc, aconseguir un compromís polític institucional. De fet, s'obren possibilitats que tornin a l'agenda política desenvolupaments legislatius entorn de la quota en els consells, o almenys, el plantejament d'una amenaça de quota dura. La pressió política o reguladora hauria d'anar acompanyada d'altres mesures reguladores complementàries, en particular les que provenen de polítiques públiques que fomenten majors permisos de paternitat i una major coresponsabilitat en les tasques domèstiques i cura de persones dependents. També cal professionalitzar els processos de selecció per garantir que siguin imparcials i que la millor combinació de talents arribi als consells. Això podria conduir a un codi de conducta que estableixi el compromís entre les empreses de cerca (*headhunters*), per incloure més dones entre els seus candidats. La creació d'un *business case* (o justificació econòmica) per a Espanya ajudaria al fet que les empreses espanyoles apreciessin els avantatges d'aconseguir que les dones formin part d'un grup de talents ampli i divers. I finalment, també seria desitjable un esforç més coordinat dels defensors de la igualtat de gènere, amb la participació d'agents polítics, empreses i líders visibles (dones i homes) que puguin mostrar els beneficis de crear equips diversos a l'hora de millorar els processos de presa de decisions.

Un altre aspecte clau que no convé oblidar per incrementar l'empoderament econòmic de les dones és la transformació digital que s'està produint al mercat laboral. Aquest no és un problema menor, ja que atesa l'actual segregació d'homes i dones en diferents sectors econòmics i la reduïda proporció de dones que opten per carreres STEM, pot contribuir a accentuar les bretxes actuals del mercat laboral, ja que es preveu que la demanda de perfils STEM augmentarà. Per això, cal intensificar les accions dedicades a fomentar les vocacions en aquests camps entre les dones. En aquest sentit, el Fòrum Econòmic Mundial indica una sèrie d'estratègies que ajudarien a tancar aquestes bretxes. Primer, assenyala una necessitat urgent d'augmentar l'oferta i la visibilitat de dones amb habilitats tècniques disruptives. Per assegurar que les professions del futur puguin aconseguir la paritat de gènere en les properes dècades, cal enfocar-se a fer un esforç d'actualització i millora de les habilitats d'aquelles dones que ja estiguin al mercat laboral o que intenten reincorporar-se després d'un període d'inactivitat i estiguin interessades a expandir el seu rang de capacitats. Al mateix temps, les empreses haurien de dissenyar una agenda de diversitat i inclusió rigorosa que dirigís les pràctiques de selecció i reclutament per fer ple ús del *pool* femení de talent disponible i assegurar un lloc de treball més inclusiu que ajudi a retenir i desenvolupar les dones actualment emprades en professions de frontera científicotecnològica. Finalment, cal destacar l'important paper que juga l'educació en l'eliminació de rols i estereotips de gènere que poden allunyar les nenes d'aquestes professions. En aquest sentit, intervencions com ara tallers i campanyes de ciència i tecnologia, xerrades, esdeveniments, reunions i debats amb dones protagonistes en l'àmbit científic i tecnològic, s'han mostrat especialment eficaços per reduir la imatge estereotipada del geni científic amb capacitats innates, sense vida personal i el treball del qual té poques o nul·les implicacions pràctiques en el món real (González *et al.*, 2020).

Bibliografia

- CEOE (2019). *Análisis de la brecha salarial de género en España. Identificando las causas para conocer las soluciones*. www.pwc.es/es/publicaciones/diversidad/analisis-brecha-salarial-genero-espana-ceos-pwc.pdf [Data de consulta: 23 de gener de 2020].
- EUROSTAT (2017). *Gender Pay Gap Statistics*. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_pay_gap_statistics [Data de consulta: 23 de gener de 2020].
- GONZÁLEZ, S.; MATEOS de CABO, R.; SÁINZ, M. (2020). «Girls in STEM: Is it a role model thing?» *Mimeo*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3541939>.
- MATEOS de CABO, R.; TERJESEN, S.; ESCOT, L.; GIMENO, R. (2019). «Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment». *European Management Journal*. Vol. 37, núm. 5, pàg. 611-624. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.01.004>.
- Ministerio de Educación y Ciencia (2018). *Estadística de estudiantes. Curso 2017/2018*. [Data de consulta: 21 de gener de 2020]. Disponible a: www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/universitaria/estadisticas/alumnado/2017-2018_Rend.html
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (2016). Education and Training. [Data de consulta: 21 de gener de 2020]. Disponible a: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=RGRADSTY>.
- Proposició de llei per garantir la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en el treball i l'ocupació (122/000268).
- Reial decret llei 6/2019, d'1 de març, de mesures urgents per a la garantia de la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en el treball i l'ocupació.
- WORLD ECONOMIC FORUM (2020). *Global Gender Gap Report 2020*. World Economic Forum.

Citació recomanada: GONZÁLEZ, Susana; MATEOS, Ruth. Balanç i propostes de millora. La (des) igualtat de gènere a les organitzacions: avenços i estancaments a Espanya. *Oikonomics* [en línia]. Maig 2020, n. 13, pp. 1-9. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2004>



Susana González

Professora col·laboradora del Departament d'Economia de l'Empresa de la Universitat CEU San Pablo. Membre de la línia de recerca de lideratge femení de la Càtedra USPCEU-Mutua Madrileña.



Ruth Mateos

Professora titular del Departament d'Economia de l'Empresa de la Universitat CEU San Pablo. Directora de la línia de recerca de lideratge femení de la Càtedra USPCEU-Mutua Madrileña. Actualment és la investigadora principal d'un projecte del Pla Nacional de R+D+i sobre dones i lideratge empresarial finançat pel Ministeri d'Economia.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



Dossier «Gènere i empresa: cap a la igualtat real»
Coordinadora: Laura Lamolla Kristiansen

ORGANITZACIONS SALUDABLES

Empreses competitives que compten amb entorns inclusius i respectuosos

Ana M. González Ramos

Professora associada del Departament de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona

RESUM El fet que les dones no ocupin posicions de responsabilitat a empreses altament competitives del sector tecnològic evidencia la falta d'adaptació de les organitzacions a la realitat actual: les dones són la meitat de la població i estan suficientment preparades per ocupar càrrecs professionals, però rares vegades són benvingudes. Les explicacions liberalistes, és a dir, maximitzadores del principi de llibertat com a reguladores del mercat, suposen que les dones no hi són perquè prenen decisions privades que impliquen una falta d'ambició o compromís amb les empreses. És evident que les organitzacions són estructures socials poc saludables, que imposen regles i valors incapços d'adaptar-se a les diferents realitats de les dones i homes que sospiren per una altra cultura organitzativa –que acompanyi millor els seus estils de vida. Aquest treball aborda aquesta qüestió aportant evidències sobre la base de dos eixos generadors de riscos psicosocials en la societat del coneixement: (1) el desajust entre les vides personals i laborals; (2) el desajust en la gestió de les relacions personals i emocionals, i també de les pràctiques quotidianes a les organitzacions, en l'àmbit familiar i, en general, en la societat. Els resultats d'aquest treball mostren que les empreses tecnològiques estan fent front a alguns canvis relacionats amb el perfil dels seus treballadors. No obstant això, cal una reflexió més profunda i canvis culturals que abandonin la idea de l'existència d'un ideal masculí de professional.

PARAULES CLAU conciliació vida laboral-personal; tipus de contractació; gènere; cicle vital; salut; relacions de poder

HEALTHY ORGANIZATIONS

Competitive companies with inclusive and respectful environments

ABSTRACT *The fact that women do not occupy positions of responsibility within highly competitive companies in the technological sector demonstrates how organisations are failing to adapt to the present reality: women are half of the population and are sufficiently prepared to occupy professional posts, but they are rarely welcomed. The liberalist explanations, that is to say, those which maximise the principle of freedom as regulating the market, indicate that women are not present because they take private decisions which involve a lack of ambition or commitment to the companies. In the face of this evidence, I maintain that the organisations are less than healthy social structures, which impose rules and values that cannot be adapted to the differing realities of women and men who are eager for another organisational culture – one which could fit better with their lifestyles. This work tackles this question by providing evidence on the basis of two generative axes of psychosocial risks for the knowledge society: (1) the imbalance between personal and work lives (2) the imbalance during the management of personal and emotional relations, as well as in the daily practices in the organisations, in the family and, in general, in society. The results of this work show that the technological companies are facing up to some changes relating to the profile of their workers, however, there is a need for a more profound reflection and cultural changes which abandon the idea that there exists a male professional ideal.*

KEYWORDS *Work-life balance; labor arrangement types; gender; life-course cycle; health; power relationships*

Introducció

Algunes de les empreses més competitives del sector de les tecnologies de la informació i les comunicacions (TIC) són conscients que han de combatre les desigualtats de gènere per aconseguir l'èxit. En primer lloc, aposten perquè les innovacions no estiguin allunyades de la realitat de les dones ni dels seus interessos com a usuàries i consumidores, per la qual cosa han de respondre a les seves expectatives i necessitats. En segon lloc, no comptar amb elles com a creadores, dissenyadores o consumidores proactives representa un alt risc alt que comporta ignorar la seva mà d'obra, el seu talent i visió (la seva *situated knowledge*, com diria Donna Haraway (1988)). En tercer lloc, perquè aquest sector econòmic manifesta la capacitat de ser la punta de llançador de l'economia i el desenvolupador de les eines que acompanyen els grans canvis en els hàbits i estils de vida de la societat. En quart lloc, les seves empreses lideren polítiques inspirades en el compromís amb les persones empleades, a qui proporcionen incentius no solament econòmics sinó materials i immaterials (temps, pensions, instal·lacions d'oci i descans als seus centres, etc.). A més, han estat pioneres en l'adopció de mesures relacionades amb la flexibilitat laboral i el teletreball per fomentar la creativitat i productivitat de la seva plantilla, permetent el canvi cap a diferents estils de treball dels seus empleats i empleades (encara que també han posat en marxa mesures més qüestionades, com ara la congelació d'òvuls per a les dones de trenta anys, llançada per Apple i Facebook el 2014).

Malgrat aquest conjunt de polítiques laborals amigables, suposadament benefactores per a les dones, la bretxa de gènere segueix existint. Probablement, perquè se centren en certs problemes laborals, però segueixen sense abordar aspectes més importants com ara la cultura de treball, el treball masculinitzat i accelerat (Rosa, 2013; Wajcman i Dodd, 2017; Conesa i González, 2018; Lamolla i González Ramos, 2018) que comporten l'escanyament de la vida personal, a favor de l'èxit i del sistema de promocions i de reconeixement institucional (la qual cosa al·ludeix a la gestió de la inclusió i les polítiques d'igualtat). Aquest article gira entorn de la capacitat d'aquest sector de crear pràctiques corporatives que construeixin organitzacions saludables, que posin al centre el respecte a les persones i no el resultat del seu treball (la seva plusvàlua en termes marxians o «objectius» segons el model de gestió empresarial contemporani).

Aquest treball s'articula entorn de quatre seccions: la primera mostra el marc teòric i analític a partir dels quals s'analitzen els entorns laborals competitiu i inclusiu de les empreses del sector TIC. El segon presenta el marc metodològic en què es desglossen les fonts de recerca d'on procedeixen els resultats que es discuteixen en aquest treball. Al tercer apartat es formulen els resultats i, finalment, al quart, es presenten les principals conclusions i recomanacions perquè les empreses siguin entorns organitzatiu més saludables.

1. Canvis a les empreses que afecten l'organització del treball, la vida personal i l'esfera professional

El dinamisme dels mercats laborals i l'escenari de competitivitat econòmica són el marc a partir del qual les empreses han adoptat noves formes contractuals (com ara la «uberització» afavorida per l'anomenada «gig economia» o «economia del clic», (Fernández Avilés, 2017)) i de gestió de l'activitat productiva i de les relacions laborals amb els empleats (basades en objectius aconseguits o projectes realitzats a partir dels quals generar promocions, autonomia professional, responsabilització dels resultats, etc.). Per la seva banda, l'ètica del treball, i particularment d'aquelles persones amb major qualificació, ha propiciat la intensificació en les hores de treball, la hiperexigència en la cerca de l'èxit professional i l'acceptació que el sistema de promoció sigui dissenyat autònomament i no per part de l'empresa. És a dir, que cada persona decideix el seu futur professional canviant d'una empresa a una altra (per tant, el sistema de promocions es desvincula de la responsabilitat de l'organització i de la direcció de l'empresa).

D'altra banda, la incorporació de les TIC en els processos de treball ha augmentat la flexibilitat i la independència dels treballadors amb el lloc de treball. En aquest punt, les empreses del sector presumeixen de la seva capacitat d'innovació i d'adaptació a la globalització dels mercats, ja que la digitalització del treball permet deslocalitzar els empleats i clients. A més, la digitalització ha permès agilitar els processos productius, la immediatesa dels contactes entre diferents nodes, sigui quina sigui la seva ubicació al planeta i, almenys suposadament, ha arribat per beneficiar les persones empleades. Però, la introducció de les tecnologies al món del treball comporta aspectes positius i negatius. Entre els positius, la capacitat d'autoorganització de les persones empleades; entre els negatius, el fet que la connectivitat genera una relació de disponibilitat total entre l'empresa i els seus empleats (Huws, 1984; Murillo, 2006; Eurofound, 2017; Eurofound i ILO, 2017). Tant és així que el dret a la desconexió ha estat regulat per la Unió Europea (the European Framework Agreement on Telework, 2002).

A tot això cal sumar-hi els efectes negatius que suporten les dones pel fet que les organitzacions segueixen sostenint-se sobre cultures corporatives androcèntriques, formades per pràctiques i valors desiguals inconscients, on, a més, s'assenyala l'existència de polítiques d'igualtat però que estan escassament implementades (se'ls dedica pocs recursos, encara motiva moltes resistències, la qual cosa els impedeix avançar des de la igualtat formal a la igualtat real i des de les polítiques de conciliació a les d'igualtat d'oportunitats) i on, en general, les relacions de poder establertes generen més dificultats per a les dones que per als homes en el sistema d'ascens i promoció (Ackers, 1990; Connell, 2006, Wilson *et al.*, 2006; O'Neil *et al.*, 2008).

Pel que fa a la salut laboral a les organitzacions empresarials contemporànies, s'han identificat diversos problemes etiquetats com a riscos psicosocials: fatiga mental, estrès, sobrecàrrega cognitiva, excés de control i monitoratge, supervisió i exigència, aïllament, assetjament laboral, *cyberbullying*, etc. La majoria d'aquests conceptes han estat catalogats com a patologies, són objecte de regulació laboral i de supervisió per part de les inspeccions del treball, a més de discutides en els convenis laborals de les empreses. Però, els riscos psicosocials per a la salut laboral dels empleats del segle XXI estan sobretot relacionats amb la intensificació del treball, la coincidència del temps destinat al descans i cures amb les jornades laborals que es completen a la llar, noves pautes de treball relacionades amb el nomadisme, la internacionalització o la globalització que afecten l'eixamplament de les franges de jornades laborals per satisfer la demanda de clients i col·laboradors que es troben en diferents fusos horaris.

Per tot això, la majoria de conseqüències sobre la salut de les persones empleades d'alta qualificació s'estan desenvolupant més ràpidament i d'una manera més intensa del que caldria esperar, ja que:

- La majoria d'aquests problemes són inconscients per als actors; ben al contrari, s'assumeixen com a elements intrínsecs a l'exercici professional.
- No solament estan lligats a les condicions de treball de les organitzacions, sinó també als canvis en els estils de vida de les persones.
- L'operacionalització que permetria la seva identificació, denúncia i resolució mitjançant indicadors objectius és especialment àrdua.
- Molts d'aquests problemes no estan prevists en la legislació laboral ni en els protocols de salut d'atenció per a les empreses.

La complexitat i la rellevància de les actuals condicions de treball, que comporten importants riscos per a la salut, requereixen un marc analític específic. Al meu entendre, requereix un enfocament multidimensional que compregui tot l'ecosistema de les organitzacions empresarials i de les persones qualificades empleades en sectors productius propis de l'economia del coneixement. En una altra ocupació, he defensat la mateixa idea aplicada a les institucions de ciència, tecnologia i innovació semblants quant a les relacions professionals i personals en el sector de les tecnologies (González Ramos *et al.*, 2019). Aquest marc analític posa al centre el treball desenvolupat professionalment (no salarialment) en coordinació amb la vida (personal, familiar, privada) dels professionals altament qualificats; es fixa en els seus estils de vida i en models familiars i de cura específics; això requereix considerar les relacions de poder, les desigualtats de gènere i per raó d'edat o l'etapa en el cicle vital, entre altres.

El gràfic següent ha estat elaborat amb la finalitat d'il·lustrar aquests factors que estructuraven els entorns laborals de les persones empleades. Atès que el treball s'exalça al voltant de les vides d'aquestes persones, hi ha quatre subsistemes que el travessen: vida, professió, relacions de desigualtat i relacions de poder.

Figura 1. Factors que estructuraven els entorns laborals de les persones empleades



Font: elaboració pròpia.

Seguint el model anterior, proposo un marc d'anàlisi basat en la identificació de dos eixos generadors de riscos psicosocials a causa de la tensió existent en diferents plànols de l'esquema anterior:

- el desajust entre la vida laboral i personal, i
- la gestió de les relacions personals, emocionals i les pràctiques quotidianes.

El primer eix de desajust té a veure amb la conciliació, amb la (in)adequació de les jornades laborals completes i parcials existents al mercat laboral, amb les discriminacions del mercat laboral per raó d'edat o cicle vital, i amb l'assumpció de tasques no remunerades ni reconegudes però essencials per al funcionament de la societat o organització. El segon eix comprèn situacions de desigualtat viscudes per les persones empleades, com a membres d'una organització, per exemple, l'assetjament, el *workaholisme*, el *burnout* i la falta d'harmonització de l'esforç realitzat i les recompenses assolides, la qual cosa està relacionada amb un disseny androcèntric dels entorns laborals i amb l'existència d'un universal masculí en el treball, l'èxit i el progrés professional (Acker, 1990; Connell, 2006; Murillo, 2006).

2. Notes metodològiques

El marc d'anàlisi i resultats d'aquest treball s'han desenvolupat a partir de diferents projectes de recerca, a més de la tasca docent i l'activitat científica com a ponent en conferències i congressos. En primer lloc, cal incloure els projectes «GENERA: Generación de una economía del conocimiento más competitiva e inclusiva» (convocatòria Retos, Ministeri d'Economia) i «GENTALENT: Incorporando, reteniendo y promocionando el talento femenino en el sector de las tecnologías» (convocatòria Recercaixa, La Caixa i ACUP). El primer centrat en la situació de les persones que treballen en universitats, centres de recerca i empreses d'R+D+I. El segon, centrat en les condicions de treball de les dones en el sector de les tecnologies. Tots dos projectes analitzen la situació dels professionals qualificats, per la qual cosa es van explorar qüestions com ara el temps de treball, els tipus de contractes, les situacions de benestar i de malestar dins dels seus centres de treball, el sistema de promoció i reconeixement, i també les seves expectatives i ètica de treball. En segon lloc, el treball de síntesi dels resultats de recerca, ajustant-los a la transferència del coneixement a l'alumnat de postgrau del curs «Polítiques d'Igualtat entre Homes i Dones a Europa: Treball Salut i Vida Quotidiana» de la Universitat Autònoma de Barcelona. Finalment, l'elaboració de la informació per a la difusió científica participant en diverses conferències, d'entre les quals destaco les plenàries convidades següents: «XX Congrés Internacional de l'Institut Universitari d'Estudis Feministes i de Gènere "Purificació Escribano" i II Jornades de Salut, Emocions i Gènere» 2016, «XII Congrés Nacional d'Ergonomia i Psicosociologia» a Avilés, 2019, i la comunicació en el «XIII Congrés de la Federació Espanyola de Sociologia (FES)».

Els resultats es basen en informació quantitativa i qualitativa procedent de fonts de dades primàries i secundàries. Així, en relació amb la metodologia quantitativa, s'han analitzat dades de l'Enquesta de la Població Activa, del Ministeri d'Educació i Ciència, d'informes de l'Organització Internacional del Treball i l'Eurostat. Així mateix, s'han dissenyat i tractat les dades procedents de dues enquestes *online* de disseny propi (es poden consultar a la web ge-nera-uoc.com i genera-uoc.com/gentalent); i s'han recopilat dades publicades de diferents agències d'avaluació espanyoles, textos legals i informacions variades provinents de revistes i diaris especialitzats. Sobre la metodologia qualitativa cal afegir que s'han realitzat 10 estudis de casos en diferents centres i departaments de la geografia espanyola, la qual cosa ha comportat examinar les normatives de promoció i contractació de cada centre, desenvolupar al voltant de 90 biografies i egogrames, realitzar grups de decisió simulant concursos de contractació amb currículums ficticis; i, finalment, s'han entrevistat responsables de l'àrea de recursos humans d'empreses, ETT, empreses de captació de talent i similars.

3. Evidències de canvis saludables i altres de no tant a les organitzacions del sector de les tecnologies

Se sol atribuir a les empreses TIC que hagin estat líders en la implementació d'innovadores mesures de gestió de les persones que treballen als seus centres de treball, adaptant les relacions laborals de les seves empreses a l'ètica del treball i estils de treball dels més joves. Mesures com ara la implantació de treball flexible, la conciliació, el treball remot, i també la incorporació d'incentius econòmics, fiscals, i sanitaris, elements amb què competeixen amb altres empreses del sector per atreure talent. Les persones que entrevistem per al projecte GENTALENT, com a responsables de la contractació de personal per a les empreses TIC, van afirmar que els joves se sentien més atrets per treballar a empreses que mostren un perfil dinàmic, innovador i que ofereixen més incentius individuals. Aquesta sèrie de mesures que, en un primer moment, van assumir les grans empreses com Google, Microsoft o Apple, que simbolitzaven estar a l'avantguarda de les empreses situades a les àrees més competitives, com Silicon Valley, però, que a poc a poc, també s'han convertit en un segell d'identitat per a les organitzacions empresarials del sector. Aquest any, la premsa es feia ressò de les mesures implantades per l'empresa Software Delsol, una empresa no massa gran ni coneguda de desenvolupament i manteniment de programari de gestió per a les PIME (petites i mitges empreses). Encara que no és una de les empreses líders, s'alinea amb aquestes atès que ha posat en marxa polítiques de conciliació, reducció horària, incentius econòmics per als seus treballadors, assegurança mèdica, menjador i gimnàs; mesures que es consideren avantatjoses per als seus empleats.

No obstant això, si s'observen les dades globals, ni tan sols aquestes mesures sembla que estimulin la retenció del talent femení. Segons EUROSTAT, l'any 2018 les persones empleades com a especialistes TIC a Europa ascendien a 8,9 milions de persones: un 83,5% d'homes, respecte a tan sols el 16,5% de dones. Encara pitjor, en deu anys, a l'EU-28 (a què es refereixen totes les dades), la població femenina ha descendit gairebé sis punts (ja que l'any 2008, les dones representaven el 22,2%). La taxa de variació anual mitjana d'homes i dones especialistes del sector subratlla aquesta tendència: mentre la taxa masculina ha augmentat un 4,2% durant el període 2008-2018, la de la població femenina ha experimentat un 0,5% de creixement anual. Per tant, durant aquesta última dècada, el nombre total d'especialistes homes va augmentar un 51,6%, mentre que l'increment del nombre total d'especialistes TIC dones va ser de tan sols del 5,1%. Per països, alguns països de l'est, com ara Hongria i Eslovàquia van contribuir al fet que la taxa de creixement masculina augmentés considerablement. En termes absoluts, les dades més positives per a les dones es van concentrar en països com Alemanya (273.000 treballadores), el Regne Unit (265.000 treballadores), França (181.000 treballadores) i Espanya (una mica més de 100.000 treballadores).

Per tant, ni tan sols aquestes mesures, aparentment positives i atractives, semblen encoratjar o reforçar la presència de les dones en el sector TIC. Com expliquem aquest desajust? El nostre marc d'anàlisi ofereix pistes per aclarir les seves causes. En primer lloc, el desajust entre el mercat laboral i les vides de les dones presenta diverses evidències. La primera d'aquestes s'apunta a l'informe Eurofound (2017), en què es mostra com la jornada de treball s'ajusta perfectament a les preferències dels homes respecte a la jornada laboral que desitgen tenir, és a dir, si volen treballar a temps complet o parcial. No obstant això, el mercat laboral no proporciona les jornades laborals que desitgen tenir les dones, les quals treballen molt més o molt menys del que desitjarien. Així, mentre la corba que representa la jornada laboral dels homes s'ajusta a una corba normal, la de les dones és aplanada i més oberta en els extrems. També l'EPA abunda en aquest desajust quan comptabilitza l'ajust del treball desenvolupat per homes i dones amb les seves preferències horàries. Les dones empleades a empreses TIC semblen més disposades a treballar menys hores que els homes, fins i tot si rebessin un salari menor (González *et al.*, 2017). En el nostre treball (González *et al.*, 2017; Lamolla i González, 2018) hem atribuït aquest resultat a una manera diferent d'entendre el treball i l'ús del temps dels homes i dones, relacionat amb els seus rols de gènere i la necessitat de gestionar diferents esferes de la vida privada, professional i familiar.

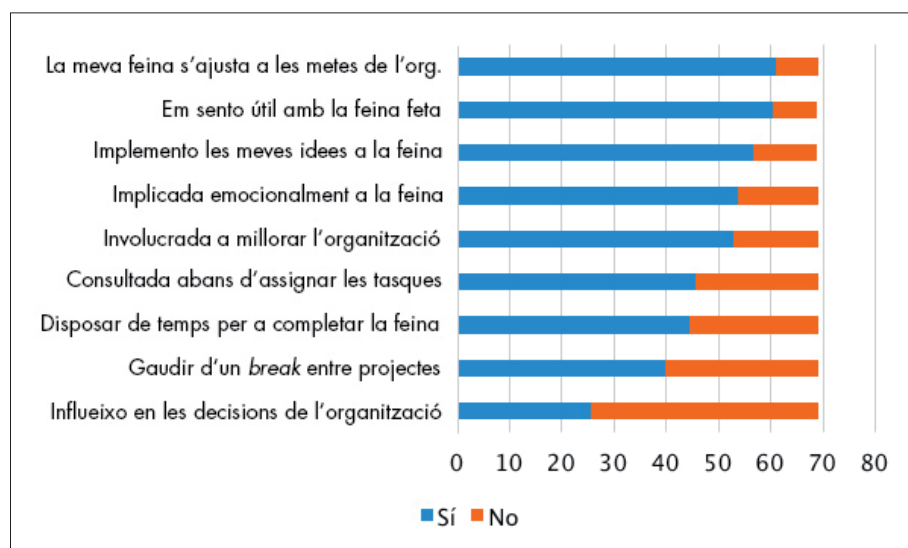
Una segona evidència es refereix als desajustos del mercat laboral respecte a les dones atenent el seu cicle vital. També a partir de dades de l'EPA per a la població empleada en el sector TIC (González *et al.*, 2017), s'apunta al fet que la taxa d'ocupació més alta en les dones joves (16-24 anys) i de la població femenina amb més edat (46-64 anys) respecte als mateixos grups d'edat entre els homes, podria ser a causa de pràctiques de contractació discriminatòries que denoten un tracte desigual cap a les dones. D'una banda, la bretxa de gènere en la població aturada en la primera etapa de la carrera professional, és a dir, d'incorporació al mercat laboral, suggereix desconfiança en les dones joves en major mesura que entre els homes de la mateixa edat. Respecte a les dones majors de 45 anys suggereix un qüestionament en la seva capacitat per ostentar càrrecs de responsabilitat pròpies de la seva etapa professional per les quals sofririen una major taxa de desocupació que els homes.

En l'enquesta que vam dissenyar per al projecte GENTALENT, vam preguntar a les dones que treballen en el sector TIC si havien interromput la seva trajectòria laboral en algun moment, és a dir, si havien estat en situacions de desocupació o inactivitat. Com caldria esperar, atès que el sector de les tecnologies és estable i ha demostrat suficient resistència als períodes de crisi econòmica (González Ramos *et al.*, 2017), només una de cada tres dones havia experimentat aquesta situació: per la majoria d'elles havia estat una situació voluntària i solament un 14% s'havia vist impedita de seguir treballant de manera involuntària. Segons aquest grup de dones, els factors que van retardar la seva incorporació al mercat de treball havien estat per aquest ordre: la falta d'ofertes laborals, l'edat i el fet de ser dona.

En un altre estudi, basat en el mateix conjunt de dades de l'enquesta GENTALENT, (Lamolla i González Ramos, 2018) s'observa que les dones empleades en el sector TIC afirmen comptar amb les competències identificades com a importants per les empreses, que elles les han anat adquirint al llarg de la seva trajectòria professional per pròpia experiència i per haver-se ocupat d'adquirir-les mitjançant programes de formació específics. En canvi, les dades indiquen que no són contractades ni promocionades en la mateixa mesura que els homes, la qual cosa denota una falta de reconeixement al seu esforç. La falta de reconeixement de l'esforç realitzat està recollit dins del conjunt de factors que componen el segon eix de desajust promotor de riscos psicosocials relacionats amb la gestió de les relacions personals, emocionals i les pràctiques.

També ho són totes aquelles pràctiques de contractació i de promoció denominades «cegues al gènere» que, aparentment, són independents del fet que la persona candidata sigui home o dona, però que així i tot ignora les situacions diferents a les quals s'enfronta cada grup, els obstacles d'ús del temps, de gestió de les xarxes socials, de les pràctiques organitzatives que llastren les dones en major mesura que els homes. Així, les empreses del sector, altament masculinitzades, solen convocar reunions que es perllonguen en el temps, o que precisament per estrènyer les xarxes de confiança entre clients, col·legues i superiors, es programen fora dels horaris d'oficina i, fins i tot, a llocs on les dones solen ser poc benvingudes.

Segons el nostre model analític, les dinàmiques internes de les organitzacions empresarials poden provocar malestars en aquelles persones que s'ajusten en menor mesura a l'ideal de treballadors característics d'aquest tipus d'organitzacions (Hatmaker, 2013; Faulkner, 2014). Precisament, les dones de l'enquesta GENTALENT van afirmar que els aspectes del seu treball que els produeix més insatisfacció es relacionen amb la falta de capacitat d'influència en les decisions de l'organització (43,3%), no poder gaudir de temps lliure (prendre's un respir) entre projectes (29,2%), no disposar de temps suficient per completar les tasques que se'ls han assignat (24,6%) i no ser consultades sobre els objectius de les tasques que han de desenvolupar (23,3%). Totes aquestes qüestions estan associades a la gestió de les relacions personals, emocionals i pràctiques organitzatives que les converteixen en organitzacions poc saludables. El gràfic següent exposa la bateria de situacions que se'ls proposava.

Figura 2. Satisfacció amb el treball desenvolupat

Font: elaboració pròpia, enquesta GENTALENT, 2016.

Nota: Sí és el resultat del sumatori de les categories sempre i la majoria de vegades; no, rarament i mai.

En aquest conjunt de categories també s'inclouen els símptomes dels riscos psicosocials i de les relacions laborals nocives relacionades amb l'assetjament, l'estrès i el *burnout*. La seva identificació i reglamentació permet la defensa dels treballadors, però generalment són reconegudes individualment, i molt rarament de manera col·lectiva, com sostinc que succeeix a les empreses poc saludables. Una de les poques excepcions ha estat protagonitzada per la cúpula directiva de l'empresa France Télécom, la culpabilitat de la qual va ser declarada per la justícia francesa el desembre de 2019. La companyia, juntament amb els seus excàrrecs, va ser declarada culpable d'assetjament moral als seus empleats com a resultat de la nefasta gestió duta a terme per reestructurar l'empresa el 2007. Set exgerents de l'empresa van ser sentenciats per ser els responsables i impulsors d'una cultura empresarial agressiva, poc respectuosa amb la seva plantilla de treballadors. La sentència es refereix a 39 empleats afectats i els sindicats hi afegirien el suïcidi d'almenys 19 persones, 12 temptatives de suïcidi i altres tants que van mostrar símptomes de depressió. Malgrat els fets, les condemnes emeses són inferiors a les màximes establertes legalment en l'actualitat, ja que segons la presidenta del tribunal la legislació és insuficientment repressiva. Segons la declaració de culpabilitat, no es condemna l'estratègia empresarial sinó els mètodes emprats, la qual cosa al meu entendre comporta seguir centrant-se en pràctiques abusives de persones i sense atendre els mètodes de gestió assumits per una gran part de la cultura empresarial del sector. En definitiva, amb aquesta sentència de culpabilitat tampoc no s'envia un missatge clar que faci desistir les empreses a desenvolupar estratègies agressives de treball i organització.

Conclusions

En aquest treball s'analitza la situació de les persones que treballen a empreses del sector TIC atenent els canvis organitzatius, les relacions laborals i els estils de vida de les persones altament qualificades. D'una banda, s'aborda les condicions laborals; de l'altra, s'afegeix a l'anàlisi una perspectiva de gènere que tracta de contribuir a aclarir els motius pels quals les dones segueixen sent minoritàries en aquestes organitzacions. D'aquesta manera, es tracta de contribuir al fet que les empreses puguin posar en marxa models de treball saludables tant per

als homes com per a les dones, ja que el model posa al centre les persones i els eixos que traspassen les seves vides personals, professionals, laborals i familiars.

Per això, s'utilitza un model d'anàlisi basat en evidències procedents de diversos projectes amb els quals s'ha construït un marc d'identificació dels factors de risc per a les persones altament qualificades, empleades en ocupacions pròpies de l'economia del coneixement. Aquest model d'anàlisi reflecteix l'existència de desajustos a causa del desajust entre les vides personals i laborals, a més dels problemes suscitats per les pràctiques quotidianes a les empreses en la gestió de les relacions laborals, personals i emocionals, tant a les empreses com en l'àmbit familiar i social (encara que sobre aquestes dues esferes no s'ha aprofundit ja que pertanyen a un altre focus d'atenció diferent a l'objectiu d'aquesta publicació).

Els resultats d'aquest treball mostren que les empreses tecnològiques estan fent front a alguns canvis relacionats amb el perfil dels seus treballadors, joves, dinàmics i fortament orientats a la internacionalització, la competitivitat i el risc. No obstant això, aquestes empreses proposen mesures en la seva major part inspirades per un ideal masculí de professional (atès que la majoria segueixen sent homes i que la majoria de dones s'han d'ajustar a aquest patró) i un estil de treball que denominem accelerat (Rosa, 2013; Conesa i González, 2018). En aquest sentit, he intentat mostrar que tant els homes com les dones estan igualment amenaçats. Malgrat que segurament aquesta problemàtica s'identifica en major mesura amb les dones, perpetuant així un estereotip negatiu sobre les dones, que serien les úniques víctimes d'aquest model de treball. Les dones potser són el cas més clar, però no exclusivament; per exemple, el que va passar a France Télécom va afectar tant els homes com les dones. De totes maneres la intensitat amb la qual alguns problemes esdevenen contra les dones fa més imperiós proposar una cultura de treball que empatitzi amb els rols de gènere que les dones segueixen jugant a la societat i, per tant, a les empreses, per superar impediments relacionats amb la desigualtat.

Entre les propostes es proposen polítiques clares de dret a la desconnexió (digital) i al descans (del treball, de les excessives responsabilitats, etc.), la insistència amb què el treball autònom no és sinònim de treball aïllat, l'establiment d'un sistema de recompenses relacionades no solament amb els objectius sinó amb l'esforç invertit per aconseguir-los, l'eradicació de pràctiques discriminatòries o que condueixen a un tracte desigual i mancat de mesures que permetin la igualtat d'oportunitats. En definitiva, com he apuntat al començament d'aquest treball, que vagi més enllà de les polítiques de conciliació i d'incentivació individual per avançar cap a polítiques d'oportunitats i d'igualtat responsables amb les persones treballadores. Recomanacions que tenen a veure amb la necessitat que les empreses, com a institucions socials, construeixin entorns organitzatius saludables.

Bibliografia

- ACKER, J. (1990). «Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations». *Gender & Society*. Núm. 4, pàg. 139–158. doi: <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- CONNELL, R. (2006). «Glass Ceilings or Gendered Institutions? Mapping the Gender Regimes of Public Sector Worksites». *Public Administration Review*. Núm. 66, pàg. 837–849. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00652.x>
- CONESA, E.; GONZÁLEZ RAMOS, A. M. (2018, juliol). «Accelerated Researchers: Psychosocial Risks in Gendered Institutions in Academia». *Frontiers of Psychology*. Núm. 19. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01077>
- EUROFOUND (2017). *Working time patterns for sustainable work*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EUROFOUND/ILO (2017). *Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Geneva and Luxembourg: Publications Office of the European Union and the International Labour Office.
- FAULKNER, W. (2014). «Can Women Engineers be 'Real Engineers' and 'Real Women'? Gender In/Authenticity in Engineering». A: E. Waltraud i I. Horwath, *Gender in Science and Technology. Interdisciplinary Approaches*. Bielefeld: Transcript Verlag. doi: <https://doi.org/10.14361/transcript.9783839424346.187>
- FERNÁNDEZ AVILÉS, J. M. (2017). «NTIC y riesgos psicosociales en el trabajo: estado de situación y propuestas de mejora». *Diritto della Sicurezza sul Lavoro*. Núm. 2, pàg. 69-101.

- GONZÁLEZ RAMOS, A. M.; VERGÉS, N.; MARTÍNEZ, J. S. (2017). «Las mujeres en el mercado de trabajo de las tecnologías». *REIS*. Núm. 159, pàg. 61-78. doi: <https://doi.org/10.5477/cis/reis.159.73>
- GONZÁLEZ RAMOS, A. M.; CONESA, E.; PONS, O.; RÄTHZEL, N. (2019). «Retos de futuro para el personal de ciencia, tecnología e innovación». A: *XIII Congreso de la Federación Española de Sociología*. València. [Data de consulta: 13 de gener de 2020]. Disponible a: https://www.researchgate.net/publication/338480044_Retos_de_futuro_para_el_personal_de_ciencia_tecnologia_e_innovacion
- HARAWAY, D. (1988). «Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective». *Feminist Studies*. Vol. 14, núm. 3, pàg. 575-599. doi: <https://doi.org/10.2307/3178066>
- HATMAKER, D. M. (2013). «Engineering identity: Gender and professional identity negotiation among women engineers». *Gender, Work and Organisation*. Vol. 4, núm. 20, pàg. 382-396. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2012.00589.x>
- HUWS, U. (1984). *The new homeworkers: new technology and the changing location of white-collar work*. Londres: Low Pay Unit.
- LAMOLLA, L.; GONZÁLEZ RAMOS, A. M. (2018). «Tick-tock sounds different for women working in IT areas». *Community, Work & Family*. Pàg. 1-16. doi: <https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1483321>
- LAMOLLA, L.; GONZÁLEZ RAMOS, A. M. (2019). «Mujeres en el sector de las tecnologías. ¿Cuestión de competencias?». *Revista Española de Sociología*. Vol. 3 (supl. 2), núm. 28, pàg. 79-98. doi: <https://doi.org/10.22325/fes/res.2019.39>
- MURILLO, S. (2006). *El mito de la vida privada. De la entrega al tiempo propio*. Madrid: S. XXI.
- O'NEIL, D.; HOPKINS, M.; BILIMORIA, D. (2008). «Women's Careers at the Start of the 21st Century: Patterns and Paradoxes». *Journal of Business Ethics*. Núm. 80, pàg. 727-743. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9465-6>
- ROSA, H. (2013). *Social Acceleration. A New Theory of Modernity*. Nova York: Columbia University Press. doi: <https://doi.org/10.7312/rosa14834>
- WACJMAN, J.; DODD, N. (ed.) (2017). *The Sociology of Speed. Digital, Organizational, and Social Temporalities*. Nova York: Oxford University Press. doi: <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198782858.001.0001>
- WILSON KOVACS, D.; RYAN, M.; HASLAM, A. (2006). «The glass cliff: women's career paths in the UK private IT sector». *Equal Opportunities International*. Vol. 8, núm. 25, pàg. 674-687. doi: <https://doi.org/10.1108/02610150610719137>

Citació recomanada: GONZÁLEZ RAMOS, Ana. Organitzacions saludables. Empreses competitives que compten amb entorns inclusius i respectuosos. *Oikonomics* [en línia]. Maig 2020, n. 13, pp. 1-11. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2005>



Ana M. González Ramos

AnaMaria.Gonzalez.Ramos@uab.cat

Professora associada del Departament de Sociologia de la Universitat Autònoma de Barcelona

Llicenciada en sociologia per la Universitat de Granada el 1994 i doctora per la Universitat de Cadis el 2004, Departament d'Estadística i Recerca Operativa. Ha estat professora a la Universitat de la Laguna (2002-2007), Universitat de Cadis (1995-2002) i investigadora sènior a l'Internet Interdisciplinary Institute (IN3) de la UOC (2007-2019), on va dirigir el grup GenTIC, grup d'investigació Gènere i TIC, consolidat de la Generalitat (2014-2017). Actualment és professora associada a la Universitat Autònoma de Barcelona.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



Dossier «Gènere i empresa: cap a la igualtat real»
Coordinadora: Laura Lamolla Kristiansen

UNA MODALITAT EN AUGE

Dones i teletreball: més enllà de la conciliació de la vida laboral i personal

Ana Gálvez Mozo

Professora agregada dels Estudis de Psicologia i Ciències de l'Educació de la UOC

RESUM La problemàtica de la conciliació de la vida laboral, familiar i personal ha adquirit a les societats del segle XXI una rellevància cabdal. Cada vegada un major nombre d'organitzacions s'interessen a promoure i promocionar aquest aspecte amb l'objectiu de millorar el benestar i la qualitat de vida dels seves persones treballadores, a més d'atreure i fidelitzar el talent, millorar la productivitat i, en definitiva, ser més competitives. En aquest context, una de les mesures més utilitzades per aconseguir aquests objectius és el teletreball. Aquest article analitza, des de la percepció de les teletreballadores, si aquesta modalitat laboral constitueix una estratègia eficient de conciliació de la vida laboral, familiar i personal. La metodologia utilitzada ha estat qualitativa, en concret s'ha treballat amb entrevistes en profunditat i grups de discussió. La mostra la componen dones teletreballadores amb algun tipus de càrrega familiar. Els principals resultats mostren que el teletreball per a aquestes treballadores és una modalitat laboral que va molt més enllà de la conciliació de la vida laboral i familiar. Aquest és un tipus de lògica o dispositiu que resignifica les pràctiques que despleguen i que condueix a la creació de nous significats d'allò laboral i de la seva compatibilització amb la vida domèstica, familiar i personal. Aquestes dones a partir de la pràctica del teletreball elaboren un discurs crític amb el model laboral imperant, caracteritzat per les seves llargues jornades de treball que exclouen la possibilitat d'una vida al marge de la laboral. Utilitzen les possibilitats de flexibilitat que els proporciona el teletreball per reivindicar el seu paper com a professionals i com a mares, sense, per aquesta raó, renunciar a cap d'ells i fan ús del teletreball com a eina per denunciar un mercat laboral que exclou tot el relacionat amb l'esfera de la cura.

PARAULES CLAU conciliació de la vida familiar, laboral i personal; organització flexible del treball; teletreball; gènere

A BOOMING SYSTEM

Women and teleworking: beyond work-life balance

ABSTRACT *The difficulties in work-life balance has become greatly important in the societies of the 21st century. An evergrowing number of organisations are interested in promoting and encouraging this approach, with the objective of improving the well-being and quality of life of their male and female workers in addition to attracting and fostering talent, improving productivity and, ultimately, becoming more competitive. In this context, one of the most used measures for achieving such objectives is teleworking. This article analyses, from the point of view of female teleworkers, if this labour system constitutes an efficient strategy for the work-life balance. The methodology used has been qualitative, specifically working with indepth interviews and discussion groups. The sample was composed of women teleworkers with some form of family dependents. The principal results show that teleworking for these female workers is a labour system which goes far beyond work-life balance. This is a kind of logic or mechanism which re-defines the unfolding practices and which leads to the creation of new meanings in the realm of work and in compatibilisation with domestic, family and personal life. By practising teleworking, these women are producing a critical discourse with the prevailing labour model, characterised by their long working days which exclude the possibility of a life at the margin of the world of work. They use the possibilities of flexibility which teleworking provides them in order to reclaim their roles as professionals and as mothers, and as a result do not give up either of these roles, making use of teleworking as a tool for revealing a labour market which excludes all that is related to the sphere of care.*

KEYWORDS *work-life balance; flexible organisation of work; teleworking; gender*

Introducció

En els últims anys ha crescut el consens entre les institucions internacionals, algunes tan rellevants com les Nacions Unides o l'Organització Internacional del Treball, diferents associacions d'experts i governs locals, i també entre molts països europeus, sobre la centralitat que la problemàtica de la conciliació de la vida laboral, familiar i personal ha adquirit en les societats del segle XXI. Això afecta, per descomptat, els països industrialitzats, però també els països en vies de desenvolupament. En el primer cas, ha esdevingut una qüestió clau vinculada amb la massiva incorporació de les dones al món laboral, l'augment de les famílies monoparentals i l'envelliment progressiu de la població. En el segon, constitueix un problema de primera magnitud perquè és el principal escull que no permet articular el desplegament industrial accelerat que viuen aquests països amb hàbits i tradicions mil·lenàries (Sorensen, 2017; Freeney i Stritch, 2017; Lewis i Beauregard, 2018).

Aquesta situació ha generat que moltes organitzacions s'interessin formalment i informalment per la promoció de la conciliació no solament per millorar el benestar i la qualitat de vida de les seves persones treballadores, sinó també com a mesura per atreure i fidelitzar el talent, millorar la productivitat i, en definitiva, ser més competitives. En aquest sentit es constata que les mesures utilitzades per a complir aquesta finalitat són diverses. No obstant això, les més importants se centren bàsicament en la promoció de la flexibilitat. Així, World at Work (2015) assenyala que almenys el 80% de les organitzacions internacionals estarien oferint en aquest moment algun tipus d'organització flexible del treball. Aquests nous models d'organització (*flexible work arrangements*, en anglès FWA) s'estenen ràpidament per tots els

països de la Unió Europea, de l'OCDE (organització per a la cooperació i el desenvolupament econòmic) i com hem esmentat aspirem, ni més ni menys, a conjugar un augment de la competitivitat amb una millora de la vida de les persones treballadores en tots els seus àmbits d'expressió (Battisti i Vallanti, 2013; Eurofound, 2017).

En aquest context, el teletreball irromp com un dels models que més expectatives ha generat per aconseguir l'esmentada articulació. Aquest text, basat en una recerca que ha durat més d'un lustre i els principals resultats de la qual es poden consultar a Gálvez, Tirado i Alcaráz (2018, 2019), fa una revisió de les possibilitats que ofereix el teletreball i mostra la percepció que les dones teletreballadores tenen d'aquesta modalitat laboral.

1. Teletreball i conciliació

Espanya té una de les jornades laborals més llargues de la Unió Europea (Eurofound, 2017; Eurostat, 2016). No obstant això, com és conegut, aquest fet no repercuteix ni en una major productivitat ni en un major nombre d'hores treballades. La raó que explica aquesta paradoxa és senzilla, es denomina «jornada partida». Aquesta consisteix simplement a dividir l'activitat laboral amb un descans que normalment és de 2 a 4 hores. Segons l'Institut Nacional d'Ocupació, aquesta jornada és la més habitual al nostre país i no presenta la tendència d'anar cap a una reducció significativa en els propers anys. Aquesta modalitat d'organització de l'activitat laboral diària té importants conseqüències socials i familiars. Entre les més citades destaquen la manca de compatibilitat amb els horaris escolars, la qual cosa genera una gran complexitat i despesa econòmica en la logística familiar; i la dificultat perquè els progenitors comparteixin temps i activitats amb els seus fills i filles, especialment quan aquests són petits, més enllà de la franja del dia que es restringeix a les hores del sopar.

La «jornada partida» és un problema que es vincula al nostre país directament amb una desigualtat de gènere molt elevada en l'esfera domèstica. Aquesta jornada juntament amb una inflexibilitat extrema en els horaris laborals constitueixen factors que faciliten que moltes dones optin per dedicar-se plenament o parcialment al treball familiar i domèstic, abandonant les seves carreres professionals o, fins i tot, negant-se a iniciar-les. Per tot això, cada vegada és més freqüent que organitzacions tant de l'àmbit públic com del privat busquin implementar mesures de flexibilitat laboral, entre les quals el teletreball és una de les més populars. Aquesta sol presentar-se associada a una millora de la conciliació i promet compaginar de forma molt avançada la dimensió espai-temporal de les persones treballadores (Alina-Mihaela, Tuclea i Vrânceanu, 2019; Malenfant, 2009; Tietze i Musson, 2010; Lister i Harnish, 2010), i també apareix vinculada a una optimització dels recursos de l'organització. Això no vol dir que la mesura no tingui detractors. De fet, en els últims anys alguns estudis han mostrat que el teletreball presenta greus problemàtiques com poden ser: a) la reificació de la distribució de rols de gènere; b) la sobrecàrrega de responsabilitat en les dones, atès que la conciliació es converteix en un problema que se'ls atribueix directament a elles; c) dificultats en la promoció laboral (Kossek i Lautsch, 2017; Yao, Tan i Ilies, 2017; Hilbrecht, Shaw, Johnson i Andrey, 2013; Wheatley, 2012; Sorensen, 2011).

La nostra recerca se situa al centre d'aquests debats i en aquest article presentem una anàlisi realitzada amb dones teletreballadores espanyoles en què es va examinar si l'esmentada modalitat de treball ajudava en l'optimització de la seva jornada laboral i permetia desplegar estratègies eficients de conciliació treball-família. Per això, es va realitzar un estudi qualitatiu basat en la realització d'entrevistes personals en profunditat i grups de discussió. La mostra va incloure 72 teletreballadores amb responsabilitats familiars. El 20% d'aquestes teletreballaven a temps complet i el 80% restant teletreballaven a temps parcial.

2. Combat el teletreball les llargues jornades laborals i permet la conciliació?

La nostra anàlisi va presentar una dimensió que no esperàvem trobar en una recerca d'aquest tipus i que no apareix especialment esmentada en la literatura sobre el tema. Les entrevistades van assenyalar clarament que una vegada s'havien organitzat i havien après el què implica teletreballar, aquesta modalitat laboral els permetia no solament reduir les seves llargues jornades laborals, sinó també optimitzar-les i fer-les més productives. Tanmateix, quan parlaven d'això, el seu discurs no posava l'èmfasi en qüestions concretes relacionades amb els avantatges o els desavantatges sinó que se centrava en dos elements de lectura global i que implicava una interpretació sociopolítica del fenomen sobre el qual eren interrogades. El primer té a veure amb la relació que elles establien entre allò laboral i allò domèstic-familiar; i el segon amb el discurs absolutament crític i demolidor que plantejaven contra el model laboral de les seves organitzacions basat en jornades laborals impossibles de compatibilitzar amb res aliè al treball i pensat especialment per a homes o persones sense càrregues familiars. Considerem que aquestes dues troballes constitueixen una part molt interessant de la nostra recerca i a continuació les presentarem amb detall.

2.1. La relació entre el laboral i el domèstic-familiar

Com hem esmentat, la relació que les teletreballadores estableixen entre el laboral i el domèstic-familiar constitueix un dels eixos centrals dels seus discursos sobre el teletreball. Aquesta apareix com una relació basada en l'apropiació i redefinició dels límits temporals i espacials entre tots dos àmbits. Aquesta apropiació es concreta en tres models de definició: model de la simultaneïtat, model de la intermitència i model dels compartiments estancs. Aquests no són excloents, és a dir, les nostres entrevistades els han utilitzat en diferents circumstàncies, en funció de les característiques i requeriments de la situació.

Model de la simultaneïtat

En el model de la simultaneïtat, el teletreball i la família se superposen en un mateix espai i moment. És una articulació efectiva si es donen una sèrie de circumstàncies: a) tenir fills i filles grans; b) tenir nens i nenes de poca edat però molt independents; c) realitzar tasques mecàniques; o d) l'aparició d'una simultaneïtat imposada per la situació. El següent *verbatim* il·lustra molt bé aquest model:

«No, tinc un ordinador al costat, el portàtil vell, l'he deixat a part en una tauleta... i estan allí, fent puzles i jugant. I després també es cansen. Agafen el portàtil i al menjador, on tenen una espècie de sala amb joguines, doncs em poso amb ells els dissabtes al matí, eh? Doncs ells... juguen... i...i... el que no podem és estar en sales separades, eh? Perquè ells han... t'han de veure» (GD3_006_col·laboradora acadèmica_teletreball parcial)

Model de la intermitència

En la intermitència, el teletreball i les tasques domèstiques i familiars se succeeixen en intervals de temps successius, un a continuació de l'altre, de forma intermitent i gairebé sense barrejar-se o superposar-se. La majoria de les nostres entrevistades intercalaven en espais i temps relativament curts el teletreball amb les tasques domèstiques. Van manifestar que precisament això constitueix un dels principals beneficis que aporta el teletreball com a modalitat laboral. En aquest fragment d'una entrevista queda molt clar l'exposat:

«Sí, canvia totalment. Quan estic a casa, les tasques aquestes van combinades amb posar rentadores, preparar el dinar, o preparar no sé què. O sigui: "Ara faig una hora de no sé què i després em posaré a fer..." o sigui, vas combinant. I quan estic al despatx fent també tasques online estic només fent això» (EP_039_professora universitària_teletreball parcial)

Model de compartiments estancs

En aquest model el temps de teletreball i el dedicat a altres dimensions de la vida de la treballadora se separa de forma clara i rotunda. Els horaris tenen un inici i un final molt ben definits i ocupen un espai molt delimitat del dia. Les interferències que puguin provocar-se entre el treball, la família i les tasques domèstiques són mínimes o nul·les i les entrevistades van manifestar que tendien a mantenir amb totes les seves energies aquesta compartimentació.

«Sí, sí. Es tanca la porta i ja... ells saben, si aquesta porta està tancada, que... tret que hi hagi un incendi i que vinguin a avisar-me, no poden... molestar.» (EP_017_directora departament_teletreball parcial)

Convé afegir que juntament amb la definició d'aquests models també es van expressar factors o variables que faciliten el pas d'un model a l'altre. Per exemple, les circumstàncies familiars (malalties, cures imprevistes, accidents domèstics, etc.) constitueixen una variable que fan que canviïn de model per adaptar-se a la circumstància sobrevinguda. També el tipus d'objectiu o tasca que ha de realitzar la teletreballadora pot fer que canviï el model establert durant un temps a un altre que s'adapta millor a la nova demanda. Per tant, concloem que els models descrits anteriorment són dependents de la situació amb què es troba la teletreballadora i absolutament flexibles a l'hora de ser modificats. En aquest sentit, resulta interessant assenyalar que les teletreballadores en el seu ús dels models mostren una apropiació del temps que no té res a veure amb la definició habitual que fem d'aquest com quelcom discret, lineal i objectiu. Les nostres entrevistades el resignificaven completament al marge de les variables tècniques o objectives, i ho feien a partir de la seva experiència i necessitats. Per tant, el convertien, de vegades, en un temps circular que reverberava sobre unes activitats domèstiques que interferien la demanda de l'organització, altres com una línia d'intensitat enorme que exigia renunciar al familiar per concentrar-se en quelcom que s'havia de solucionar ràpidament, etc.

L'aparició d'aquests models en els discursos de les nostres entrevistades ens posa sobre la pista d'un tema molt interessant. El teletreball és una modalitat d'organització de les responsabilitats i objectius laborals que implica molt més que una mera reducció de l'extensió de la jornada laboral. Els models esmentats, més enllà de descriure una rearticulació del límit entre el treball i la vida domèstica, assenyalen una resignificació total de la noció del «temps i espai de treball». Quan fan això, també estan canviant la seva conceptualització de què implica un ambient físic i simbòlic per a allò laboral. Per tant, no resulta aventurat sostenir que el teletreball és més una lògica o racionalitat per entendre el laboral que una simple tècnica per reorganitzar la vida de les seves usuàries. L'abast d'aquesta racionalitat apareix clarament exposat en l'apartat següent.

2.2. El teletreball com a resistència al model laboral imperant

Com hem vist en l'apartat anterior, els tres models de relació temporoespacial que les nostres entrevistades han descrit en el seu acompliment del teletreball estan inextricablement lligats a processos de reflexió sobre les seves jornades laborals presencials, la seva pràctica del teletreball i les seves responsabilitats domesticofamiliars. De la mateixa manera, també estan lligats a l'exercici de presa de decisions sobre com desenvolupar-les i des de quina posició; i per tant, a l'inici de cursos d'acció sobre com estructurar i organitzar la seva vida. Aquests processos defineixen aquestes teletreballadores com a agents actius amb capacitat per actuar i influir a l'entorn laboral, familiar i social del qual formen part. Aquesta capacitat agentiva s'assenta en els eixos següents:

a) El teletreball i el conjunt de transformacions espacials i temporals que implica es converteix en una eina d'emancipació, tal com mostren els *verbatim*s següents:

«La llibertat de triar quan treballar, de... i que els temps que aquí es veia més mort, o menys, que et rendia més, allí a casa, l'aprofites d'una altra... no hi ha temps morts, no hi ha moments que dius: què faig? No. Sempre hi ha alguna cosa a fer, que sigui per a tu, que sigui per al treball, que sigui per als nens o per a la casa. I llavors triar com encaixar bé els teus moments amb els moments de... de treballar. La llibertat de triar quan treballar, com treballar...» (GD9_060_assistentia direcció_teletreball temps complet)

El teletreball genera una autonomia altament valorada i expressament vinculada amb la noció de llibertat i la capacitat d'autodelimitar les fronteres entre els àmbits de la vida.

b) Teletreballar es converteix en un sinònim de crítica i rebuig del model de presencialitat imperant a les organitzacions del nostre entorn. Les nostres entrevistades mostren un rebuig total d'un model laboral amb llargues jornades que obliga a no responsabilitzar-se de les obligacions domèstiques i familiars. El fragment següent, com molts altres que hem trobat, assenyala com el model espanyol posseeix una estructura absurda que solament potencia una discriminació de gènere:

«Home en certa manera... sempre depèn de l'empresa en la qual estiguis, però, però, sol limitar la teva profes... la teva promoció [...] quan estàs en una empresa, doncs moltes vegades el que importa és que estiguis aquí. Que siguis visible.» (EP_001_traductora _teletreball temps complet)

«Però jo crec que al final a les empreses, i sobretot a Espanya, alguna cosa que... alguna cosa que no ocorre en altres països i que ens limita moltíssim, és la quantitat d'hores que es treballa. O sigui no tens una jornada, o sigui perquè si jo havia de tenir un horari, mira, jo treballa de nou a sis, doncs treballa de nou a sis, això és impossible. O sigui... és que a cap empresa tu pots dir que treballa de nou a sis, jo no la conec. En cap de les que he estat, és que... no. La teva disponibilitat per a una empresa és tot el dia. És molt difícil eh... compaginar això perquè, si jo treballa de nou a sis, doncs potser, no tinc ni que sol·licitar la reducció de jornada, perquè dic bé tinc un horari. Jo sé que a les sis me'n vaig, màxim a dos quarts de set, a les sis me'n vaig, com ocorre a qualsevol lloc europeu, i aquí no... llavors eh... clar al no tenir... tu el que vols... és deixar pasta a l'empresa... tu ni cas.» (EP_027_enginyera _teletreball parcial)

c) El teletreball permet que no es renunciï ni a la faceta que obre la maternitat ni a una possible carrera professional: *«És cert, però a mi m'encanta estar amb els nens. Ara fem un puzzle, ara fem no sé què, m'encanta... i m'agrada molt això, i m'agrada molt el meu treball. Perquè al final dius: jo podria permetre'm cinc anys sense treballar, econòmicament. Per què ho fas? Pels diners? No, ho faig... per mi. Perquè ... sí, haig de ... doncs tinc el fill que m'encanta i tinc el treball que m'encanta. Les dues coses i les vull compaginar.» (GD10_064_lingüista _teletreball temps complet)*

Aquestes cites mostren un continu esforç contra els horaris i les demandes imposades per les companyies i les persones empleades. Les pràctiques quotidianes vinculades amb el teletreball poden oferir un nou contingut per a la relació entre el laboral i el domèstic. Hem inclòs la noció de «resistència» en l'epígraf d'aquest apartat perquè integra tot el conjunt descrit en l'anàlisi de reflexions, accions i dinàmiques de rebuig, oposició i crítica als models imposats que les perjudiquen i de pràctiques i accions propositives que graviten sobre l'oportunitat de l'autoorganització i sobre la base dels interessos i necessitats de la treballadora. Amb aquesta dinàmica apareix la idea de llibertat, com hem esmentat, però també d'autonomia, de responsabilitat i, no en menor mesura, de compromís amb els objectius de l'organització ocupadora i amb les seves necessitats. Tot això, a part de beneficiar la pràctica laboral i personal de la teletreballadora, reverteix, segons elles mateixes afirmen, en un augment de la seva productivitat i en una major implicació i compromís amb la seva organització.

«... De vegades és millor, clar, el que diem de treballar per objectius, treballar per projectes o per coses, de vegades ho pots manejar més... millor, mmm ... amb un teletreball, oi? I ... i que també hauria de ser una de les raons més del teletreball, no solament la conciliació, sinó, poder ser més eficaç, amb més temps ... amb menys temps ... »(GD2_072_periodista _teletreball parcial)

Conclusions

Com hem mostrat en l'apartat anterior, el teletreball ha de ser entès com quelcom més que una tècnica per millorar les nostres maneres d'organitzar el laboral o per millorar la conciliació. És un tipus de lògica o dispositiu que resignifica les pràctiques que despleguen les persones teletreballadores i que condueixen a la creació de nous significats d'allò professional i de la seva compatibilització amb la vida domèstica, familiar i personal. Així, els discursos de les nostres entrevistades mostren com juguen un paper actiu en l'ús i apropiació del teletreball.

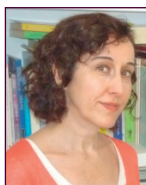
De la mateixa manera, són capaces de redefinir la frontera entre l'esfera laboral i la familiar i domèstica a partir de models d'articulació propis, és a dir, que emergeixen de les seves pràctiques organitzatives més quotidianes i, també, elaborar un discurs crític amb el model laboral imperant. El seu rebuig al model presencial, tan típic al nostre país, amb les seves llargues jornades laborals, és total i encara que no ho hem esmentat, el connecten amb un marc de pensament i acció completament patriarcal que privilegia l'home a l'esfera pública i tendeix a relegar la dona a la domèstica. En aquest sentit, elles, d'una manera conscient i crítica, vindiquen el seu paper com a professionals i com a mares, sense voler renunciar a cap d'aquests i fan ús del teletreball com a eina per denunciar un mercat laboral que exclou tot el relacionat amb l'esfera de la cura.

Bibliografia

- ALINA-MIHAELA, D.; TUCLEA, C.E.; VRÂNCEANU, D.M.; TIGU, G. (2019). «Sustainable Social and Individual Implications of Telework: A New Insight into the Romanian Labor Market». *Sustainability*. Vol. 11, núm. 13, pàg. 1-12. doi: <https://doi.org/10.3390/su11133506>.
- BATTISTI, M.; VALLANTI, G. (2013). «Flexible wage contracts, temporary jobs, and firm performance: Evidence from Italian firms». *Industrial Relations*. Vol. 52, núm. 3, pàg. 737-764. doi: <https://doi.org/10.1111/irel.12031>.
- EUROFOUND (2017). *Worklife Balance and Flexible Working Arrangements in the European Union*. Dublin: Eurofound.
- EUROSTAT (2016). *Eurostat. Your Key to European statistics*. European Commission. Disponible a: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Quality_of_life_indicators_-_productive_or_main_activity
- FREENEY, M.K.; STRITCH, J.M. (2017). «Family-friendly policies, gender, and work-life balance in public sector». *Review of Public Personnel Administration*. Vol. 39, núm. 3, pàg. 422-448. doi: <https://doi.org/10.1177/0734371X17733789>.
- GÁLVEZ, A.; TIRADO, F.; ALCÁRAZ, J. (2018). «Resisting long working hours: the case of spanish female teleworkers». *German Journal of Human Resource Management*. Vol. 32, núm. 3-4, pàg. 195-216. doi: <https://doi.org/10.1177/2397002218782174>.
- GÁLVEZ, A.; TIRADO, F.; ALCÁRAZ, J. (2019). «Oh! Teleworking!; Regimes of engagement and the lived experience of (female) Spanish teleworkers». *Business Ethics: A European Review*. Vol. 29, pàg. 180-192. doi: <https://doi.org/10.1111/beer.12240>.
- HILBRECHT, M.; SHAW, S.; JOHNSON, L.; ANDREY, J. (2013). «Remixing work, family and leisure: Teleworkers' experiences of everyday life». *New Technology, Work & Employment*. Vol. 28, núm. 2, pàg. 130-144. doi: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12010>.
- KATTENBACH, R.; DEMEROUTI, E.; NACHREINER, F. (2010). «Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance». *Career Development International*. Vol. 15, núm. 3, pàg. 279-295. doi: <https://doi.org/10.1108/13620431011053749>.
- KOSSEK, E.; LAUTSCH, B. (2017). «Work-Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work-Life Inequality in Upper, Middle, and Lower Level Jobs». *Academy of Management Annals*. Vol. 12, núm. 1, pàg. 1-76. doi: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>.
- KOTTEY, B.; SHARMA, B. (2016). «Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs) ». *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 27, núm. 22, pàg. 2753-2770. doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1102160>.
- LEWIS, S.; BEAUREGARD, T.A. (2018). «The meanings of work-life balance: a cultural perspective». A: JOHNSON, R.; SHEN, W.; SHOCKLEY, K.M. (eds). *The Cambridge Handbook of the Global Workfamily Interface*, Cambridge University Press, Cambridge, pàg. 720-732. doi: <https://doi.org/10.1017/9781108235556.039>.
- LISTER, K.; HARNISH, T. (2010). Workshifting benefits: The bottom line. Telework Research Network/ Aerodite, Inc. <http://www.workshifting.com/downloads/downloads/Workshifting%20Benefits-The%20Bottom%20Line.pdf> (Data de consulta: 1 de setembre de 2019).

- MALENFANT, R. (2009). «Risk, Control and Gender: Reconciling Production and Reproduction in the Risk Society». *Organization Studies*. Vol. 30, núm. 2-3, pàg. 205-226. doi: <https://doi.org/10.1177/0170840608101477>.
- SORENSEN, C. (2011). *Enterprise Mobility: Tiny Technology with Global Impact on Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- SORENSEN, C. (2017). «The performativity of choice: postfeminist perspective on work-life balance». *Gender, Work and Organisation*. Vol. 24, núm. 3, pàg. 297-313. doi: <https://doi.org/10.1111/gwao.12163>.
- TIETZE, S.; MUSSON, G. (2010). Identity, identity work and the experience of working from home. *Journal of Management Development*. Vol. 29, núm. 2, pàg. 148-156. doi: <https://doi.org/10.1108/02621711011019288>.
- WHEATLEY, D. (2012). «Good to Be Home? Time-Use and Satisfaction Levels among Home-Based Teleworkers». *New Technology, Work and Employment*. Vol. 27, núm. 3, pàg. 224-241. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-005X.2012.00289.x>.
- WORLD AT WORK (2015). Trends in workplace flexibility. Scottsdale, AZ: World at Work Customer Relations.
- YAO, J.; TAN, N.; ILIES, R. (2017). Telecommuting and work-family conflict: The Moderating role of work-family integration. *Academy of Management Proceedings*. Vol. 27, núm. 1, pàg. 1-1. doi: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.13717abstract>.

Citació recomanada: GÁLVEZ, Ana. Balanç i propostes de millora. La (des)igualtat de gènere a les organitzacions: avenços i estancaments a Espanya. *Oikonomics* [en línia]. Maig 2020, no. 13, pp. 1-8. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2006>



Ana Gálvez Mozo

agalvez@uoc.edu

Professora agregada dels Estudis de Psicologia i Ciències de l'Educació.

Doctora en Psicologia. Treballa com a professora agregada de Psicologia Social del Treball i les Organitzacions en la titulació de Psicologia. Va ser directora del programa de Psicologia des de l'any 2011 fins al 2017. Ha estat professora de Psicologia Social a la Universitat Autònoma de Barcelona i ha treballat en diferents organitzacions del sector professional en àmbits relacionats amb la promoció de l'ocupació i el disseny de formació a les empreses per mitjà de les TIC. Coordina el grup de recerca TRAGSO (Treball, Gènere i Societat), les línies de recerca del qual se centren a analitzar la relació que s'estableix entre el gènere, el treball i la conciliació de la vida laboral, familiar i personal, i a explorar com els nous models laborals, caracteritzats per la precarietat i la flexibilitat laboral, afecten i configuren la vida de les persones treballadores i els seus projectes de vida. Ha participat i dirigit diferents projectes de recerca competitius sobre aquestes temàtiques.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



Dossier «Gènere i empresa: cap a la igualtat real»
Coordinadora: Laura Lamolla Kristiansen

ESTRATÈGIES DE DESENVOLUPAMENT

Els factors competencials per crear i fer créixer l'empresa: una perspectiva des de l'empoderament femení

Marta Zaragoza

Fundadora i directora de Cresàlida i professora col·laboradora dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

RESUM Aquest article té com a objectiu oferir algunes estratègies que una dona pot utilitzar per desenvolupar el seu projecte professional en l'àmbit de la creació i la direcció d'empreses, sigui per compte propi o aliè. Així mateix, li permetran superar les dificultats amb què es trobi per raó de gènere a l'hora de fixar o assolir els seus objectius.

Per poder comprendre els fonaments de les estratègies i mesures proposades, en l'apartat de la introducció, s'identifiquen els principals factors de l'entorn o extrínsecs que expliquen la situació que han viscut i, encara viuen, les dones d'arreu del món. Aquesta situació està majoritàriament caracteritzada per la manca d'igualtat d'oportunitats en la majoria dels àmbits.

L'apartat de les estratègies arrenca amb la que està fonamentada amb el model d'emprenabilitat en clau de competències i que té els seus orígens en el model d'ocupabilitat referenciat en el text. Aquest model pretén donar resposta a quatre preguntes fonamentals que permetin definir i executar el propi projecte de vida (professional, empresarial i personal) amb més garanties d'èxit. Pel que fa a les altres estratègies, aquestes es basen en l'empoderament de la dona en el suport i l'acompanyament personal i professional per part de totes aquelles persones amb les quals pugui establir una relació de complicitat i confiança.

Finalment, es proposa un model de direcció i gestió de l'equip humà que posi el focus d'atenció en la gestió de la competència professional de tota l'organització i la igualtat d'oportunitats, independentment dels seus factors personals, la qual cosa ha de permetre construir un equip amb els i les professionals amb qui es comparteix la missió, visió i valors del projecte, en igualtat d'oportunitats.

PARAULES CLAU emprenabilitat; factors competencials; gènere.

DEVELOPMENT STRATEGIES

Skills-based factors for creating a company and making it grow: a perspective from the angle of women's empowerment

ABSTRACT *The objective of this article is to offer some strategies which women can use in order to develop their professional plan in the sphere of creating and managing companies, whether they are self-employed or working for someone else. Furthermore, it will allow them to overcome the difficulties that they may encounter due to gender when they set or achieve their objectives.*

In order to be able to understand the foundations of the proposed strategies and measures, in the introduction section there is an identification of the principal environmental or external factors which explain the situation that women around the world have lived through and continue to live through. This situation is mostly characterised by the lack of equal opportunities.

The section on the strategies starts with that which is based on the entrepreneurship model in skills and which has its origins in the employability model referenced in the text. This model attempts to respond to four fundamental questions which allow for a definition and execution of the life project itself (professional, business and personal) with the greatest guarantee of success. As regards the other strategies, these are based on the empowerment of women, as well as on the support and personal and professional guidance from all those people with whom a relationship of mutual understanding and confidence can be established.

Finally, there is a proposal for a staff management model which places the focus of attention on the management of professional skills around the entire organization, as well as equal opportunities, independent of the personal factors involved, which allows for the building of a team with the male and female professionals who share the mission, vision and values of the project.

KEYWORDS *entrepreneurship; skills-based factors; gender.*

1. Introducció: una desigualtat persistent i resistent

Independentment del nostre sexe, totes les persones hauríem de tenir les mateixes oportunitats per a desenvolupar-nos personalment, professional i empresarial. Per tant, l'entorn que ha de permetre que aquesta premissa es compleixi hauria de vetllar perquè totes les persones tinguem els mateixos drets, independentment, dels nostres factors personals (sexe, edat, estat de salut, procedència, etc.).

Cal remarcar que l'experiència en altres països d'Europa confirma que una major presència de dones directives i empresàries condueix a un model econòmic de creixement més sostenible. Així doncs, està àmpliament estudiat i provat que les organitzacions que tenen més cura de les persones que hi treballen i vetllen pel benestar de les persones de l'entorn en general són més eficients i eficaces.

Per tant, garantir la igualtat d'oportunitats entre homes i dones condueix a un món millor per a tothom. Tot i així, i segons les dades de la Memòria Econòmica de Catalunya del Consell General de Cambres de Catalunya 2018, la presència de les dones és clarament inferior a la dels homes tant en l'àmbit polític, empresarial i universitari com en l'institucional. A més, la reducció de les desigualtats està avançant molt lentament (Poveda, 2018).

Tot i que es proposen i implementen mesures des de diferents àmbits, la desigualtat és persistent i resistent perquè, d'una banda, el seu impacte no ha reduït significativament aquest biaix i, de l'altra, en l'àmbit empresarial, tampoc no s'ha aconseguit que s'implementin de manera generalitzada.

Davant d'un problema que també posa en perill el creixement econòmic, s'han intensificat les mesures en diferents àmbits. Des de l'àmbit polític destaquem l'Agenda 2030, aprovada per les Nacions Unides el setembre de l'any 2015, entre els objectius de la qual destaquen la reducció de les desigualtats de gènere i la Llei 17/2015, aprovada pel Parlament de Catalunya que estableix mesures transversals en molts àmbits de la vida amb la finalitat d'erradicar les discriminacions contra les dones.

Tanmateix, tot i que el marc legal sigui garant dels drets fonamentals entre dones i homes, també cal que hi hagi canvis dels comportaments i valors per part de totes les persones, independentment del rol que exercim: com a professionals, empresaris/es, directius/ves o simplement ciutadans/es i consumidors/es perquè l'impacte de les nostres decisions sigui positiu en nosaltres mateixos/es, en les altres persones i en el medi on vivim.

Els motius de les desigualtats estan àmpliament estudiats i no són objecte d'aquest article, però és important no oblidar aquells que han provocat un major i durador impacte a Espanya: per una banda, l'herència política franquista que va relegar la dona a la vida familiar i, per tant, ha alimentat una herència social masculista que continua viva en molts àmbits com ara l'empresarial. Per altra banda, el menor valor que se li atribueixen a les activitats en l'àmbit familiar i, molt especialment, a la maternitat respecte de l'àmbit productiu com a conseqüència d'un sistema econòmic extremadament capitalista.

A tot l'anterior, se li afegeix un entorn polític que no ha aconseguit crear un sistema que afavoreixi la conciliació (manca d'infraestructures socials, etc.), a causa del menysteniment del talent de les dones que provoquen, precisament, els primers motius apuntats. Aquest entorn polític també ha alimentat (per activa o per passiva) pràctiques empresarials i polítiques de gestió de l'equip humà que encara representen una barrera al desenvolupament de les dones: incoherència entre els horaris de les empreses i els de la vida, diferències en els sous per raó de gènere, diferències entre els permisos de maternitat i paternitat, etc.

Per últim, els mitjans de comunicació tampoc no s'han preocupat de visibilitzar les dones, entre d'altres motius, a causa de la connivència amb els poders econòmics i empresarials. Conseqüentment, la menor presència i visibilitat de dones empresàries i directives ha deixat les noves generacions orfes de referents que els obrin totes les alternatives laborals i professionals, perpetuant sectors i professions o activitats clarament feminitzades o masculinitzades.

Però per entendre els motius reals d'aquestes desigualtats en l'àmbit professional i empresarial, cal partir de la idea que les principals singularitats entre els sexes són degudes a la influència de l'entorn i al procés de socialització als quals estem sotmesos/es des que naixem. Encara que la pròpia comunitat científica manté un debat obert i polèmic al respecte, aquest article pretén oferir una mirada optimista del futur de la dona directiva i empresària, partint de les mesures i estratègies que pot dissenyar i posar en marxa ella mateixa. Tal com s'exposa més endavant, l'entorn influeix en la viabilitat del projecte professional de qualsevol dona, però les institucions representatives dels diferents entorns polític, educatiu, empresarial, etc. encara tenen molt marge per proposar mesures per reduir aquestes desigualtats i garantir que qualsevol dona assoleixi els seus objectius. Tot i així, en aquest document, ens hem volgut centrar en una estratègia global i necessària: l'empoderament de la dona perquè lideri el seu propi projecte de vida, millori les seves possibilitats i disminueixi la dependència dels factors externs.

2. Impacte dels factors extrínsecs i intrínsecs en el projecte de vida

Per analitzar la viabilitat d'un projecte professional, emprenedor o empresarial cal centrar-nos en la persona que el formula i el posa en marxa. En aquest sentit partim del concepte d'*ocupabilitat*. Segons Colomer, Palacín i Rubio (2008) és un indicador de la posició que té una persona respecte d'una ocupació concreta en un moment i en un context donat. Aquesta posició ve donada per un conjunt de factors que afavoreixen o dificulten assolir o mantenir un objectiu. Concretament, parlem de factors de l'entorn o del context i de factors de la persona (personals i competencials).

Entre els factors de l'entorn hi ha les decisions polítiques, la conjuntura econòmica, els hàbits socials i culturals, les creences socials, entre d'altres. Entre els factors de la persona hi intervenen factors personals (les característiques o circumstàncies personals com ara l'edat, el gènere, el nivell cultural, les pròpies creences, la situació econòmica, trajectòria formativa, professional, laboral, empresarial, etc.) o competencials.

Els *factors competencials* també són factors de la persona i són el conjunt de coneixements, habilitats, desitjos i comportaments laborals. Segons el model ISFOL, adaptat per Colomer, Palacín i Rubio (2008), n'hi ha de tres tipus: competències tècniques, conceptes i tècniques; bàsiques, conjunt de coneixements reconeguts en el nostre context sociocultural com a requisits de funcionament social. Per exemple, les competències digitals i lingüístiques, el càlcul funcional, la lectoescriptura, etc. I, el tercer subgrup, les competències transversals, que es posen en joc en la realització eficient i eficaç d'una activitat laboral o empresarial concreta. Aquestes últimes són aquelles que aporten més valor perquè estan presents en un nombre més elevat de feines i situacions i, per tant, són les més transferibles (per exemple, la comunicació, la relació, la iniciativa, etc.)

La metodologia de gestió del projecte professional fonamentat en l'ocupabilitat en clau de competències de Colomer, Palacín i Rubio (2008) promou que la persona identifiqui aquells factors que incideixen a favor o en contra de la seva ocupabilitat i prengui mesures per reforçar, compensar o desenvolupar allò que necessiti per assolir i mantenir el seu objectiu.

Aquest model és útil, tant si la persona té com a objectiu treballar per compte d'altri independentment del rol que hi vulgui acabar exercint (per exemple com a directiva) com si vol emprendre una iniciativa pel seu compte. En aquest segon cas, anomenem *emprenabilitat* a la posició de la persona respecte al seu projecte emprenedor (Zaragoza, 2012).

El concepte d'emprenabilitat és igual de vàlid si la persona té una empresa i vol vetllar per la seva continuïtat i creixement ja que l'emprenabilitat és dinàmica. Per tant, és important avaluar en cada moment de la trajectòria empresarial en quin punt estem en relació amb l'objectiu, contrastant els factors personals i competencials que tenim en aquell moment i els que necessitem per assolir els objectius empresarials amb la finalitat de millorar aquells aspectes més dèbils.

Hem de tenir molt present que els factors externs afectaran el projecte de la persona emprenedora o l'empresa en funció de les circumstàncies personals de la persona emprenedora o promotora però també en funció de la seva capacitat personal per donar la resposta més òptima a cada situació; és a dir, en funció dels coneixements, les habilitats, les aptituds i l'actitud que tingui a l'hora d'avançar amb el projecte. Per aquest motiu és bàsic identificar aquests factors externs de forma clara i concreta i dissenyar mesures perquè no limitin, o ho facin en menor grau, el nostre projecte.

En el cas de les dones, el talent emprenedor femení és l'expressió resultant de: a) la combinació de factors de l'entorn o extrínsecs a la dona que tenen un determinat grau d'incidència en el procés i constitueixen barreres al seu procés emprenedor per raó de gènere; i b) de factors personals i competencials, o intrínsecs a la dona, que podem identificar quant a valors, enfocaments, coneixements, habilitats, aptituds, actituds, atribuïts majoritàriament a les dones fruit del procés de socialització (Zaragoza, Torres i Saragossa, 2010).

En general, hi ha molts factors extrínsecs que expliquen les desigualtats entre homes i dones en tots els àmbits, principalment, en el laboral i empresarial. Conseqüentment, també impliquen majors dificultats a la dona que vol crear i consolidar una empresa. Tal com s'ha comprovat en l'apartat de la introducció, la majoria comencen a afectar des del propi àmbit familiar a edats primerenques i es retroalimenten a l'entorn educatiu primer i, posteriorment, al laboral.

Aquestes barreres situen les dones en unes circumstàncies personals que fan perillar la viabilitat del seu projecte: per posar alguns exemples, la menor presència en àmbits formals limita les oportunitats de construir una xarxa social i professional; el rol exercit dins la família, principalment com a reproductora i responsable de l'educació dels fills, provoca la seva dependència econòmica, entre d'altres. Aquesta manca de poder econòmic dins l'estructura familiar s'ha traduït en molts casos en un menor poder de decisió i, per tant, en la impossibilitat de poder disposar de la inversió per tirar endavant un projecte empresarial, i també un menor accés als sistemes de finançament tradicionals (Zaragoza, 2011).

Però tots aquests factors externs també acaben afectant negativament altres factors intrínsecs com ara la motivació o el propi sistema de creences, molt influenciat per les creences de l'entorn que obstaculitzen el seu procés i, per tant, la capacitat de tirar endavant iniciatives. En aquest apartat inclouríem, per exemple, la por al fracàs i la conceptualització de l'èxit o la distància amb el/la referent d'empresari/a que tenim en l'imaginari col·lectiu; aquest referent s'allunya significativament dels comportaments i valors que valoren moltes persones, especialment, les dones.

També hem trobat moltes situacions en les quals la dona, després de fer una anàlisi comparant els recursos que haurà d'invertir en la seva trajectòria formativa i professional (molt majors que si fos un home) i els beneficis que n'obtindrà (molt menors que si fos un home), acabi abandonant. De fet, a causa del constant menysteniment social de les seves capacitats personals i professionals, moltes dones s'han acabat creient que no tenen la capacitat suficient per exercir un determinat càrrec o posició o realitzar certes activitats.

Els factors extrínsecs o de l'entorn només es poden canviar mitjançant decisions polítiques o moviments socials, canvis econòmics, hàbits, etc. Pel que fa als factors personals, alguns no es poden modificar (per exemple, l'edat) i altres es milloren per mitjà dels aprenentatges i experiències, recursos socials i accions d'assessorament.

Però els factors competencials són aquells que realment es poden millorar, tots i cadascun d'aquests, mitjançant la formació, l'experiència professional o empresarial, l'experiència de vida i en general, els posem en joc en cada situació professional, empresarial, laboral, familiar, personal, social, etc. En aquest sentit, és molt important tenir present que gràcies als factors competencials podem reduir l'impacte negatiu que provoquen la majoria dels factors extrínsecs o externs citats.

Per aquest motiu, el model descrit per Colomer, Rubio i Palacín (2008) posa l'accent en els factors competencials perquè són recursos que si es milloren poden millorar determinats factors personals i amb els quals es pot evitar que certes barreres puguin impedir assolir els nostres objectius. Precisament, gràcies al fet que les dones han desenvolupat unes competències transversals extraordinàries com a conseqüència del procés de socialització i el rol que històricament han desenvolupat en l'àmbit social i familiar han pogut assolir els objectius tot i les barreres de l'entorn.

Algunes d'aquestes competències com ara la comunicació, les relacions interpersonals, l'organització, la negociació, la creativitat i innovació i la gestió de les emocions, entre d'altres, són cabdals per desenvolupar una activitat per compte aliè i també per crear i gestionar una empresa. De fet, les empreses que incorporen dones als seus equips de direcció tenen millors resultats econòmics (Accenture, 2018).

3. Estratègies per millorar com a empresària

3.1. Dotar el projecte empresarial d'un projecte de vida

A banda de tenir una idea o un model de negoci viable tècnicament i econòmicament hem constatat la importància de tenir en compte de quina manera ens afectaran tots els factors d'empenabilitat. Aquests factors intrínsecs i extrínsecs configuraran els pilars del nostre projecte de vida i seran la base a partir dels quals es construirà la futura iniciativa o, continuarà creixent la nostra empresa o organització.

De manera resumida, podem realitzar una anàlisi acurada de tots aquests factors reflexionant entorn de quatre preguntes fonamentals: *Què vull?* Identificant clarament els nostres interessos i motivacions; *Què necessito?* O sigui, requeriments de l'entorn i, concretament identificar quines competències requereix una persona emprenedora, directiva o empresària de referència; *Què tinc?* Identificant les pròpies circumstàncies personals (potenciadores o limitadores) i les competències fortes i a millorar en relació amb el perfil emprenedor, directiu o empresarial de referència (Zaragoza i Colomer, 2012).

En aquest darrer apartat d'avaluació competencial (què tinc?), cal recordar que les competències s'adquireixen i es milloren amb experiències formals i informals, posant-les en joc, en diferents situacions (social, professional, familiar i empresarial) i amb diferents nivells de dificultat. Per tant, és molt important identificar i prendre consciència de les competències que hem adquirit en els àmbits informals, amb l'objectiu de transferir-les a l'àm-

bit professional i empresarial. Això és especialment important per a moltes dones que no han gestionat mai una empresa però que disposen de competències transversals per fer-ho, ja que les han adquirint en àmbits informals.

La quarta i darrera pregunta que ens haurem de fer és *Què puc i vull posar en joc?* Contrastant el *que tinc i el que necessito* podrem identificar les possibilitats reals d'assolir un objectiu i fer un pla de millora. Aquest pla ens servirà per definir mesures per superar les amenaces (externes) o millorar els punts més febles interns, siguin personals o competencials.

Per acabar, la coherència entre els objectius empresarials, personals i professionals és bàsica per a garantir la viabilitat del nostre projecte empresarial i, en definitiva, per al nostre projecte de vida; es tracta de confirmar que allò que volem en l'àmbit empresarial és coherent amb el que volem en el professional i personal, o viceversa.

3.2. Construir la pròpia família adoptiva

Per a fer front a tots els factors extrínsecs o de l'entorn que representen barreres externes al projecte professional o empresarial i, inclús, per adquirir i millorar les competències tècniques, bàsiques i transversals, moltes dones troben a faltar un entorn emocional de suport que li permeti mantenir o augmentar la seva motivació, l'autoestima i confiança cap a ella i cap al projecte. Tanmateix, moltes vegades no solament no el té sinó que aquest entorn s'hi oposa frontalment.

En aquests casos, quan la família reconeguda socialment (la que s'estableix per mitjà d'un vincle de consanguinitat, matrimonial o qualsevol altre vincle formal) no ofereix a la dona empresària o directiva el suport que necessita pot treballar, per construir-lo, creant el que anomenem la «família adoptiva». És a dir, envoltant-se de persones que li aportin algun ingredient que la facin créixer, que la motivin i la cuidin amb la finalitat que pugui desenvolupar els seus projectes, a més a més dels beneficis tècnics i operatius que necessita, perquè aquesta família també li permetrà compartir recursos, tecnologia, projectes, clients, etcètera.

Precisament, moltes dones decideixen unir-se a xarxes o associacions de dones ja existents per dos motius: a) perquè el fet de compartir pors, problemes i necessitats per raó de gènere genera una confiança de partida que convida a establir un «contracte emocional» entre els diferents membres del grup des del principi; b) perquè en la cultura empresarial imperant, històricament, s'ha intentat separar la part personal de la professional. Per tant, en les institucions formades majoritàriament per homes, el component emocional, si bé és implícit perquè som humans, no es posa de manifest explícitament i es mostren més orientats als objectius que a les persones.

Sigui com sigui, l'experiència amb diferents tipus de xarxes evidencia que no sempre el més òptim és que el nexa d'unió sigui el sexe. En moltes ocasions la dona no sempre se sentirà més còmoda amb una xarxa de dones ni aquesta cobrirà totes les seves necessitats. Això passa quan, a banda de ser dona i coincidir amb algunes de les barreres de l'entorn, no comparteixi ni els objectius ni els interessos, ni tan sols els valors que regnen en aquella xarxa o associació.

Per exemple, formar part d'una associació de dones no és cap garantia que les persones que hi ha defensin el benestar comú i no actuïn per interessos individuals. De fet, ser dona tampoc no garanteix que es vulgui treballar per un model econòmic i productiu més sostenible en tots els sentits.

Davant de nous reptes de futur, cal repensar el treball en xarxa per treballar la igualtat d'oportunitats efectiva entre homes i dones, i analitzar si les noves fórmules més efectives poden implicar comptar amb aquells homes que, conscients dels efectes i conseqüències d'una societat que es continua movent per valors i creences d'una cultura masculista, comparteixen amb les dones una necessitat de canvi, tant dins de les organitzacions com en la resta d'esferes socials. Cada cop hi ha més homes que incorporen a la fórmula del treball cooperatiu el component emocional i estan disposats a establir un contracte emocional amb altres homes i dones amb l'objectiu de treballar per l'interès comú i el benestar de tothom.

3.3. Dirigir l'organització i gestionar l'equip intern i extern en clau de competències

Homes i dones ens hem socialitzat diferent i això ens pot portar a exercir diferents estils de lideratge. Les diferències en la socialització fa que les dones tendeixin a desenvolupar en major nivell algunes competències com ara la comunicació, les relacions interpersonals i la gestió de les emocions, entre d'altres. Precisament, aquestes competències contribueixen a assolir una major motivació entre les persones que treballen dins una organització i aquest fet genera un impacte positiu en tota l'activitat (Zaragoza, 2013).

Tanmateix, la realitat imperant també ens mostra una cara menys amable del lideratge femení: quan una dona assumeix un determinat càrrec dintre d'una organització, en moltes ocasions acaba adoptant els models de gestió tradicionals per aconseguir la valoració i el respecte professional de l'entorn.

En tot cas, el context i els seus requeriments marquen l'estil de lideratge o el tipus de direcció més òptima per fer front als reptes presents i futurs als quals ha de fer front una organització. En aquest sentit, els canvis variats i profunds dels diferents entorns han pressionat les empreses a ser més eficients i eficaces; a cercar o crear noves formes de finançament alternatiu; a revisar el model de negoci i, per tant, han pogut identificar nous elements de valor per al mercat; han hagut d'innovar, invertint poc o molt en R+D+I; a obrir-se a altres mercats (locals, nacionals i internacionals); a incorporar les tecnologies en molts dels seus àmbits (producció, comunicació, organització del treball, etc.) o a treballar en xarxa, per poder adquirir nova informació i coneixements, entre d'altres.

De fet, tots aquests reptes comporten posar en joc competències com ara l'adaptabilitat, la disposició a l'aprenentatge, la comunicació, la creativitat i la innovació, entre moltes altres competències transversals, per tant, les persones que estan al capdavant d'una organització i prenen decisions que vetllen per la consolidació i el seu creixement han de tenir en compte que les persones, amb el seu capital competencial, són el principal motor de canvi, de transformació i desenvolupament continu i sostenible tant de l'organització com del territori. Per tant, haurien de posar les persones en l'eix central de l'activitat de l'empresa (Saratxaga, 2009).

La direcció estratègia en clau de competències és un model que, precisament, permet aprofitar la motivació i les competències de totes les persones de l'organització per prendre decisions tant estratègiques com operatives (Zaragoza, 2013). Aquest principi, alhora, crea un cercle viciós molt positiu, que es retroalimenta per bé que aquesta major participació en les decisions més importants de l'empresa genera més motivació i aquesta, alhora, genera més valor a l'empresa. Un altre principi de la direcció estratègica en clau de competències implica facilitar a les persones l'alineació del seu projecte professional i personal amb la missió, visió i valors de l'organització, a llarg termini.

Precisament, és un tipus de direcció que beneficia a tothom, però a les dones empresàries especialment. Per una banda, perquè demana posar en joc unes competències que possiblement haurà tingut la oportunitat de desenvolupar en àmbits informals i les podrà transferir a la gestió de l'empresa. Per l'altra, perquè comptarà amb el recolzament de tot l'equip amb tot el suport, emocional i tècnic que implica confiar amb totes les persones d'una organització.

Finalment, un últim aspecte d'aquest model de direcció és gestionar l'equip humà posant el focus d'atenció en el desenvolupament de les competències professionals i no tant en les funcions o els objectius a assolir. El model de gestió de l'equip humà en clau de competències permet captar, fidelitzar i seguir desenvolupant aquells i aquelles professionals amb el capital competencial que necessitem en el nostre equip i això implica ajustar molt bé els recursos i les capacitats a l'estratègia. Però allò important del model és que permet mesurar aquestes competències, principalment, les transversals, superant les dificultats que implica quantificar-les en comparació de les competències tècniques i bàsiques, a causa del seu major grau de subjectivitat.

En definitiva, aquest model permet trencar amb aquelles dinàmiques de selecció i promoció interna de l'equip humà basades en factors personals, com són l'edat, el gènere, el lloc de procedència, el tipus de titulació acadèmica i inclús els trets de la personalitat, etc. Aquestes característiques personals no aporten cap informació, que de forma directa, puguem relacionar amb el que les persones saben, saben fer o volen fer i tampoc no són bons predictius dels comportaments en un lloc de feina o en una activitat. En aquest cas, les dones poden treure el màxim profit d'aquest model pel fet que les seves vivències, en un entorn que evidencia tantes mancances a l'hora de valorar el talent de totes les persones, li poden aportar una major facilitat per comprendre els principis en els quals es basa.

Conclusions

Tal com s'ha exposat en aquest article, històricament, hi ha hagut un ampli i variat ventall de factors externs que han contribuït, més activament o passivament, al menor ritme en el desenvolupament personal, professional i empresarial de les dones, i massa vegades ha significat el seu fre. De tota manera, la importància de vetllar per la incorporació de les dones al món laboral com a empresàries o treballadores en càrrecs de direcció, amb igualtat d'oportunitats, és un fenomen de gran transcendència en les últimes dècades a tot el món per la seva contribució al desenvolupament econòmic i social, però, sobretot, per una qüestió de justícia social.

En canvi, per anys que passin, les dades continuen mostrant diferències significatives entre homes i dones en la majoria dels àmbits i a tot el món. Davant d'aquesta realitat, en aquest article s'ha volgut insistir en el fet que per sortir d'aquest atzucac és imprescindible que la dona s'empoderi mobilitzant els seus propis recursos, independentment que els factors de l'entorn o extrínsecs li siguin més o menys favorables.

Hem constatat que les competències són els recursos més importants que tenim per assolir els nostres objectius i que les adquirim mitjançant la formació, l'experiència professional o empresarial però també en l'experiència familiar, personal, etc. Per aquest motiu, la dona, a causa del rol que ha desenvolupat històricament dins la família com a conseqüència de les funcions i responsabilitats atribuïdes per la societat per raó de gènere, ha desenvolupat un conjunt de competències com ara la comunicació, les relacions interpersonals, l'organització, la negociació, la creativitat i la innovació, entre d'altres, que pot transferir a qualsevol activitat professional, emprenedora o empresarial amb garanties d'èxit.

També hem vist factors personals que tenen una forta influència en la viabilitat d'un projecte professional o empresarial, com per exemple, la motivació o les creences. En aquells casos en els quals la dona ha identificat amb claredat els motius que l'empenyen a iniciar un projecte, li és més fàcil desenvolupar i millorar les seves competències i superar determinades barreres per assolir els seus objectius. Però en un entorn amb tants estigmes i estereotips que discriminen la dona cal que desenvolupi la seva automotivació i que revisi especialment aquelles creences que obstaculitzen el seu procés i, per tant, la capacitat de tirar endavant iniciatives tot i les barreres externes. Principalment, aquelles que tenen el seu origen en el sistema de creences construït socialment, com per exemple, la por al fracàs i la conceptualització de l'èxit; quan es combinen aquestes creences amb els estereotips per raó de gènere, els resultats són fatals.

Finalment, és important valorar la finestra d'oportunitat que es va obrir durant els anys posteriors a la crisi mundial iniciada a finals de l'any 2007. La disminució dràstica del benestar de les persones i de les organitzacions va comportar una sèrie de canvis en els comportaments i els valors: moltes persones es van adonar de la importància que tots i totes treballem perquè les organitzacions i, per tant, les persones (directives, empresàries, treballadores, emprenedores, consumidores, etc.) tinguem una vida més equilibrada i sostenible.

Però més enllà de les bones intencions i millors paraules, calen models, metodologies i mètodes concrets, com els exposats en aquest article, que vetllin perquè tothom pugui desenvolupar-se personalment, professionalment o empresarialment, amb igualtat efectiva d'oportunitats entre dones i homes i, en definitiva, entre totes les persones, independentment dels seus factors personals.

Bibliografia

- ACCENTURE (2018). «Getting to Equal». En línia [Data de consulta: 25 de febrer de 2020]. Disponible a: <https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/gender-equality>
- COLOMER, M.; PALACÍN, I.; RUBIO, F. (2008). *Claus Tutorials. Guia per a l'acompanyament i el suport tutorial*. Fundació Surt / Departament de Treball. Barcelona. (Edició impresa)
- CONSELL GENERAL DE CAMBRES DE CATALUNYA (2018). «Memòria Econòmica de Catalunya». En línia. Disponible a: <http://www.guninetwork.org/files/mec2018.pdf>
- POVEDA, C. (2018). «Monogràfic. Assolir la Igualtat de Gènere. Objectiu 5 Agenda 2030». En línia. Disponible a: http://cads.gencat.cat/web/.content/Documents/Agenda_2030/Jornada_ODS_5/2017-05-26_Agenda-2030_Carne-Poveda.pdf

- SARATXAGA, K. (2009). *Un nuevo estilo de relaciones. Para el cambio organizacional pendiente* (2a edició). Fren-tice Hall – Financial Times. Madrid.
- ZARAGOZA, M. (2013). *Direcció estratègica en clau de competències*. Mòdul on-line del Programa realitzat en el marc de la iniciativa Q=I, Accions formatives amb perspectiva de gènere dirigides a les empreses, promogut per la Direcció General de Relacions laborals i qualitat en el treball de la Secretaria d'Ocupació i Relacions Laborals del Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya.
- ZARAGOZA, M. (2013). *Estudi sobre el/a perfil professional d'un/a conseller/a d'empresa*. Barcelona: Observatori Dona, empresa i economia de la Cambra de Comerç de Barcelona.
- ZARAGOZA, M. (2012). *Emprendre en clau de competències: el perfil emprendedor*. Barcelona: UOC Edicions.
- ZARAGOZA, M. (2011). *Presència i visibilitat de la dona emprendedora i empresària a la Demarcació de Girona*. Departament de Promoció Econòmica i Noves Tecnologies de la Diputació de Girona.
- ZARAGOZA, M.; COLOMER, M. (2012). *Competències Directives*. Barcelona: Mòdul del Postgrau de Gestió de microempreses de la Business School de la Universitat Oberta de Catalunya.
- ZARAGOZA, M.; TORRES, E. i SARAGOSSA, A. (2010). *Estudi sobre Identificació i Potenciació del Talent Emprendedor Femení*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament d'Economia i Finances i Surt, Fundació de Dones.

Citació recomanada: ZARAGOZA, Marta. Estratègies de desenvolupament. Els factors competencials per crear i fer créixer l'empresa: una perspectiva des de l'empoderament femení. *Oikonomics* [en línia]. Maig 2020, n. 13, pp. 1-9. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2007>



Marta Zaragoza

mzaragozad@cresalida.com

Fundadora i directora de Cresàlida i professora col·laboradora dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC

Economista i emprendedora, especialitzada en direcció estratègica i la gestió de les competències professionals, emprendedores i directives en l'àmbit de l'emprenabilitat, les organitzacions, l'estratègia territorial i l'R+D+I. El 2010 va crear Cresàlida amb la missió de contribuir al fet que les organitzacions tinguin una vida equilibrada i sostenible per mitjà d'una direcció estratègica en clau de competències.

Ha estat professora durant més d'una dècada a la Universitat de Barcelona, la Universitat Rovira i Virgili i la UOC en l'àmbit de l'emprenabilitat.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



Treball final de màster

CAMINAR CAP A LA IGUALTAT EFECTIVA

Reflexions sobre l'última reforma espanyola dels permisos parentals

Alba Edo Jové

Enginyera de Camins (UPC). Màster en Direcció i Gestió d'RH (UOC).

RESUM Quan el Reial decret llei 6/2019, d'1 de març, que incorpora, entre d'altres, la nova configuració dels permisos parentals estigui totalment desplegat, Espanya haurà obtingut, amb referència a aquests permisos, la igualtat formal entre homes i dones. Partint d'una caracterització de la realitat del país respecte als biaixos de gènere en l'àmbit laboral i domèstic i amb el suport de la literatura especialitzada, aquest article argumenta per què la reforma dels permisos, si bé ha de contribuir en el camí cap a la igualtat efectiva, no promet ser suficient per millorar notòriament la situació actual. Des d'aquesta afirmació, també proposa el sentit en què hauria de ser concebuda una nova reforma i reflexiona sobre si un país com Espanya en podria assumir el cost. Finalment, aborda la necessitat d'una doble implicació Estat/teixit empresarial per tal d'obtenir el canvi disruptiu necessari, no solament en termes de qualitat democràtica, sinó també d'avantatge competitiu en el nou paradigma socioeconòmic.

Aquest article és el resum d'un dels temes tractats del treball que va obtenir el premi al millor Treball Final del Màster (TFM) de Direcció i Gestió de Recursos Humans de la UOC, i també el millor TFM amb perspectiva de gènere en la convocatòria dels premis de Treballs Finals als Estudis d'Economia i Empresa de la UOC del curs 2018-2019. El TFM complet, sota el títol de "Les polítiques de permisos parentals com a element clau per trencar el sostre de vidre i la bretxa salarial", està dipositat en el repositori institucional de la UOC (O2), el portal que recull, difon i preserva les publicacions digitals en accés obert dels membres de la UOC, elaborades en el desenvolupament de les seves activitats de recerca, docència i de gestió. Es pot consultar en aquest enllaç: <http://hdl.handle.net/10609/100467>.

PARAULES CLAU igualtat de gènere; mercat laboral; penalització maternitat; permisos parentals

WALK TOWARDS EFFECTIVE EQUALITY

Reflections on the latest Spanish reform of parental leave

ABSTRACT *Once the Royal Decree-Law 6/2019 of 1 March, incorporating and including the new configuration for parental leave, has been completely rolled out, Spain will have obtained formal equality between men and women with respect to said leave. Starting from a description of reality in the country regarding gender biases in the labour and domestic spheres and with the support of the specialised literature, this article argues why the reform of parental leave, although it should make a contribution in the path towards effective equality, does not look to be enough for improving the current situation in a significant way. Working from this information, the way in which a new reform should be conceived is also proposed, and there is a reflection on whether a country such as Spain could pay for its cost. Finally, there is an analysis of the need for a double involvement of the state and the business world, along with the need for obtaining the requisite disruptive change, not only in terms of democratic qualities but also in terms of competitive advantage in the new socioeconomic paradigm.*

This article is the summary of the work which obtained the prize for the best Master's Dissertation (TFM) in Human Resources Management at the UOC, as well as the best dissertation concerning gender studies in the competition for the Master's Dissertation prizes in Economics and Business Studies at the UOC during the 2018-2019 course. The complete TFM, under the title "Parental leave policies as a key element for breaking the glass ceiling and ending the wage gap", is held in the UOC's institutional repository (O2), the portal which collects, disseminates and preserves the UOC members' free-access digital publications that were produced in the development of their research, teaching and management activities. It can be viewed at this link: <http://hdl.handle.net/10609/100467>.

KEYWORDS *gender equality; labour market; motherhood penalty; parental leave*

Introducció

A mesura que les societats s'encaminen cap a la igualtat de gènere també de la mà de la modernització dels ordenaments jurídics, la discriminació històrica que ha atorgat a l'home un rol preponderant com a proveïdor mitjançant el treball remunerat a l'espai públic i ha reservat a les dones el treball no remunerat en l'àmbit domèstic i privat ha anat minvant a favor de la dissolució dels rols de gènere i les seves conseqüències dins i fora de les llars.

Malgrat tot, encara hi ha en l'imaginari col·lectiu, conscientment o inconscient, la idea que la responsabilitat del treball reproductiu és de les dones. La norma no escrita que impera en el si de les famílies resta temps a les dones per accedir a l'espai públic i allibera els homes per seguir cultivant les seves oportunitats en el mercat del treball remunerat gràcies a les tasques domèstiques realitzades per elles (Guzmán, 2003). Així, quan aquestes han volgut o han pogut incorporar-se al mercat laboral se'ls ha imposat una doble jornada que els ha impedit desenvolupar-se professionalment en igualtat de condicions. Aquesta realitat té una transposició directa en la bretxa salarial de gènere, però també en el grau de responsabilitat que les dones tenen l'oportunitat d'assumir a les organitzacions, l'anomenat sostre de vidre. El seu efecte es veu magnificat per la maternitat, sigui directament o per discriminació estadística.

Les reflexions que aquí us presentem parteixen del convenciment que en una societat en què formalment es vetlla per eliminar la discriminació de gènere en el treball, hi ha una realitat social que condiciona les oportunitats i la manera en què la dona participa del mercat laboral. Si ens emmarquem en l'actual context de la reforma espanyola dels permisos per naixement o adopció de fills que s'inclou en el relativament recent Reial decret llei 6/2019, d'1 de març, és pràcticament obligat qüestionar-se la idoneïtat i suficiència de les mesures que la nova llei implementa per tal d'obtenir o fomentar la igualtat de gènere tant en l'esfera professional com en la domèstica.

1. Caracterització de la realitat espanyola. Biaixos de gènere al mercat laboral i en els usos del temps

Els diferents indicadors de l'INE permeten concloure que la segregació de rols té una marcada presència tant en l'esfera domèstica com en la professional i que, malgrat que la incorporació de la dona al mercat laboral és un fet des de fa anys, l'economia familiar espanyola es basa en el model de «guanya pa i mig» (terme introduït a Castro, 2015).

Alguns valors ens exemplifiquen aquesta afirmació. Mentre un escàs 6,84% dels homes treballa a temps parcial, aquesta taxa creix fins al 24% per a les dones. Si bé és cert que el motiu principal per ambdós gèneres és el de no haver trobat una feina a jornada completa, en la població entre 25 i 64 anys, el percentatge de dones que esgrimeixen motius relacionats amb el treball reproductiu no remunerat supera el 22%, mentre que no arriba al 4% pels homes. El sostre de vidre queda palès amb l'escàs 30,6% que representa la presència de dones en els càrrecs de més responsabilitat de les empreses i la bretxa salarial amb referència al salari brut ronda el 21,9% (INE, 2017). Si bé és cert que aquesta xifra disminueix fins al 13,5%, si es té en compte el salari per hora (INE, 2017), quan es considera la 'bretxa d'ingressos' (indicador síntesi donat per Eurostat que mesura l'impacte de la combinació de tres factors: mitjana del salari per hora, mitjana d'hores mensuals pagades –assimilable al tipus de jornada– i taxa d'ocupació) el valor s'eleva, per a Espanya, fins al 35,7% (última actualització de dades: 2014). Malgrat tot, la dada més clarificadora de la realitat de la divisió sexual del treball és la que involucra l'esfera domèstica, en què les dones dediquen al voltant de 4,5 hores diàries a les tasques de la llar i la cura de la família, gairebé el doble de la dedicació dels homes i és constatable que el desequilibri no respon a la incidència del tipus de jornada (Edo, 2019).

2. La penalització de la maternitat davant el premi a la paternitat

A Espanya, com arreu, els efectes de la maternitat/paternitat al mercat laboral comporten una dualitat entre penalització i recompensa. Dos factors són determinants en la penalització a la maternitat que paral·lelament i intrínsecament deixen espai a premiar la paternitat.

El primer és la prioritització –voluntària o per necessitat– per part de les dones de la compatibilitat de la feina amb les responsabilitats familiars, la qual cosa provoca una pèrdua de flexibilitat.

El segon és la integració per part dels ocupadors d'aquesta prioritització. L'organització social afecta la lògica empresarial que, quan defineix la seva estratègia adaptativa a la cultura i a la societat pel que fa als recursos humans, fomenta la discriminació en termes de contractació, d'oportunitats professionals i conseqüentment d'estructura salarial, fet que a la vegada determina el poder de negociació i les decisions personals.

La maternitat té un efecte clar en l'augment de la bretxa salarial i la densificació del sostre de vidre (Dueñas i Moreno, 2017; López, *et al.*, 2018; Cebrián i Moreno, 2008; Castro, 2015). És més, alguns estudis apunten que la maternitat redueix l'ocupabilitat i els ingressos de les mares respecte a les que no ho són fins als 44 anys, mentre que pels homes tenir fills comporta una millor situació al mercat laboral a partir dels 33 anys (López, *et al.*, 2018), és a dir, els premia. A partir dels 44 anys les dones amb fills recuperen terreny respecte a les que no en tenen. És

l'edat en què les mares retornen cap al sector privat i a les jornades a temps complet (Dueñas i Moreno, 2017), abandonant el sector públic i la jornada parcial que els ha servit de refugi laboral durant els anys de criança dels fills petits. Aquest fenomen lligat als avantatges fiscals per descendència que s'apliquen a l'Estat espanyol, podria explicar la inversió de la tendència.

És en aquest sentit que cal considerar la capacitat transformadora de les polítiques públiques, i en concret les referents als permisos parentals, doncs poden marcar la diferència entre la perpetuació de la segregació de rols i la promoció del canvi disruptiu que ha de fer caminar la societat cap a la igualtat efectiva.

3. El permís parental amb la llei vigent

Amb l'objectiu de dotar la societat espanyola d'un marc jurídic enfocat a l'obtenció de la igualtat efectiva, el Reial decret llei 6/2019, d'1 de març, modificava la Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, establint, entre d'altres, els següents canvis a l'Estatut dels Treballadors:¹

- El permís per naixement, adopció, guarda amb finalitat d'adopció o acolliment és de 16 setmanes per cadascun dels progenitors. Les primeres 6 setmanes després del naixement són obligatòries per ambdós. És un dret individual intransferible. Fins l'entrada en vigor de la llei, les 6 setmanes només eren obligatòries per la mare biològica i la resta del període era transferible, considerant que, per al cas d'adopció, les 16 setmanes eren a repartir entre els dos progenitors –article 48.4 i 48.5.
- El permís per lactància (diari o acumulat) és un dret individual i pot ser exercit per ambdós progenitors (fins l'entrada en vigor de la llei, només podia gaudir-lo un dels dos) –article 37.4.
- S'afegeix la disposició transitòria tretzena que fixa el calendari d'aplicació en tres fases: 01/04/2019, 01/01/2020 i 01/01/2021.

Les excedències per cura dels fills i filles no es veuen modificades. Es tracta d'un dret individual, no remunerat amb una durada màxima de tres anys a comptar a partir del naixement o la resolució d'adopció (article 46.3 ET).

Tampoc no varien les condicions del dret a la reducció de jornada per guarda de menors que segueix sent un dret individual que permet disminuir la jornada, amb reducció proporcional del salari, entre un mínim d'una vuitena part i un màxim de la meitat de la jornada laboral, fins que el menor té 12 anys (article 37.6 ET).

4. L'ús del permís per part dels homes

Les condicions i conseqüències de l'ús del permís per part dels homes, són dos punts clau a l'hora d'analitzar la idoneïtat de les mesures de la nova llei.

En primer lloc, cal considerar que l'ús del permís per part dels homes contribueix a una implicació superior que roman en el temps respecte a la cura dels fills (Meil, 2011; Castellanos *et al.*, 2013) i que aquesta, a la vegada, dilueix els rols de gènere en les famílies biparentals (Castro, 2015; Castro i Pazos, 2012). En aquest sentit, és interessant l'aportació de Castro (2015) quan evidencia la potencialitat gènere-transformativa de les polítiques dels permisos en la dissolució de la segregació de rols.

Aquests estudis reforcen la idea que la igualtat i la dissolució dels rols de gènere passa per un canvi cultural que pot relacionar-se amb l'ús del permís per part dels pares.

1. En termes de permisos per naixement, adopció i lactància els canvis també són aplicables al personal laboral al servei de les administracions públiques, les relacions laborals del quals estan regulades per la Llei de l'Estatut bàsic del treballador públic.

En segon lloc, doncs, cal determinar quines són les condicions en què els homes fan ús d'aquest permís.

En el context espanyol, a mesura que ha anat augmentant la part intransferible remunerada, els pares han respost a la mesura usant aquest període exclusiu remunerat fins a mantenir-se en una proporció del 84% dels homes que usen el permís (Castro, 2015).

No ha succeït el mateix amb la part que fins al Reial decret llei 6/2019 era transferible –amb un percentatge d'ús d'un 2% per part dels homes (Lapuerta, 2011; Lapuerta, 2012). En algunes comunitats autònomes s'ha intentat la incentivació amb una petita remuneració extra, però aquesta no ha resultat efectiva (Castro, 2015).

Si ens fixem amb les sol·licituds del permís d'excedència per cura de fills menors de tres anys, que a Espanya és intransferible i no remunerat, només el 7,66% són realitzades per homes (Instituto de la Mujer, 2018)².

Així mateix, evidències empíriques trobades per diferents estudis com els de Castro i Pazos (2007, recolzades a Ekberg *et al.*, 2003; Eriksson, 2005), Lapuerta (2012) i Castro (2015) conclouen que la intransferibilitat dels permisos fa que els pares usin la seva quota, sempre que aquesta compleixi les expectatives de remuneració determinades pels ingressos previs, és a dir, que el permís no solament ha de ser remunerat, sinó que ha de considerar un alt nivell de cobertura del salari.

Per la seva banda, el Banc Mundial reconeix que les polítiques de permisos parentals que consideren ambdós progenitors i ho fan de manera preceptiva (com Islàndia, Noruega o Suècia), mostren l'avantatge de reduir la penalització (directa o estadística) que comporta la maternitat davant el que ocorre amb aquelles polítiques que només consideren les dones. Segons l'organisme aquest fenomen es reflecteix en dos sentits: reduint les decisions discriminatòries dels ocupadors i desplaçant les normes subjacents de la segregació de rols respecte de les cures familiars (World Bank, 2012). En concret, els permisos individuals no transferibles redueixen el poder de negociació potencialment asimètric dins la família, les pressions laborals i el cost de transgredir els rols de gènere tradicionals (Castellanos, 2016).

5. Idoneïtat i suficiència de les noves mesures

Si considerem la dinàmica dels homes espanyols d'esgotar el temps exclusiu de permís, sempre que aquest sigui remunerat, és plausible acceptar que quan augmenti el temps fins a les 16 setmanes, la igualtat formal en els permisos remunerats es reflectirà en la realitat del seu ús. Per tant, en consideració a la potència gènere-transformativa de l'ús del permís per part dels homes vista anteriorment, la nova llei hauria de contribuir a diluir el marcat biaix de gènere en l'esfera domèstica i aquest efecte hauria de transposar-se en l'àmbit laboral.

Ara bé, no podem oblidar que les noves mesures no plantegen cap canvi amb referència al permís de cura dels fills menors de 3 anys. Aquest seguirà sent no remunerat i no hi haurà cap al·licient per augmentar el percentatge d'homes que el sol·licitin.

És a dir que, resultats en mà, és esperable una certa millora en el repartiment dels usos del temps en l'àmbit domèstic. Però serà difícil el canvi disruptiu en la mentalitat dels ocupadors i, en definitiva, en l'ocupabilitat i en els condicionants de participació al mercat laboral de les dones respecte dels homes. D'aquesta manera serà complicat trencar la retroalimentació que avui dia encara perdura entre el repartiment desigual del treball domèstic no remunerat, les oportunitats i els recursos disponibles de les dones per desenvolupar la seva carrera professional i el posicionament que els ocupadors permeten d'aquestes.

Així doncs, es reconeix el pas endavant que comportarà la nova llei, una petita victòria més en la lluita per a l'obtenció de la igualtat efectiva, però el camí a recórrer encara és llarg i no exempt de dificultats.

2. <http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/contenidos/anuario.htm>.

6. El cost de caminar cap a la igualtat efectiva. El benefici de la dissolució de rols

Per tant, sembla que hi ha una barrera en la configuració dels permisos que, encara contextualitzada en una imperant segregació de rols de gènere, impedeix una veritable promoció de la participació dels homes en la cura dels fills. Si hi afegim la relació, entre aquesta involucració dels homes i la dilució dels biaixos de gènere en el treball domèstic no remunerat, i recuperem la premissa de la disminució de l'ocupabilitat –o directament l'expulsió involuntària de la població activa–, que representa per a les dones la imposició de la doble presència, és evident que, fins i tot a les polítiques més avançades de permisos parentals, manca una estructuració gènere-transformativa que tingui per objectiu acabar amb la divisió sexual del treball. Aquesta hauria de basar-se en una composició que considerés evidentment la simetria de gènere en els elements normatius, però a més a més dels aspectes formals, hauria de buscar la implicació activa dels homes mitjançant permisos intransferibles i ben remunerats, de manera que s'abandonés l'enfocament maternalista que encara impera en la cultura.

Això ens porta a pensar que a l'Estat espanyol, més enllà de la implementació de la nova llei que reforma la concepció dels permisos de maternitat i paternitat, cal plantejar-se la necessitat d'un canvi que també varii la configuració actual de l'excedència per cura de fills, ja que aquesta, si bé reserva el lloc de treball de qui la utilitza, segueixi contribuint a perpetuar la segregació tradicional dels rols de gènere.

En aquest sentit, encara es fa més evident la necessitat de qüestionar-se quines implicacions econòmiques tenen aquestes reformes. Pot un país com Espanya assumir-ne el cost? Aquest és, en qualsevol cas, un tema a abordar amb més profunditat, però les preguntes no poden anar deslligades d'altres qüestions igualment necessàries. Pot una societat que aspira a ser competitiva permetre's el cost de continuar perpetuant una font de discriminació com és la divisió sexual del treball?

En termes de cost econòmic, un primer ordre de magnitud, ens el dona l'estudi publicat al web de l'organització *Iguals e Intransferibles*³ que xifra el cost de l'augment de les 5 setmanes de permís de paternitat a les 16 en un increment de la despesa anual d'uns 1.100 milions d'euros. Sense analitzar altres inversions estatals de major valor i dubtós benefici social, val la pena tenir present la dada donada per Medialdea i Pazos (2011), on estimaven en més de 2.600 milions d'euros les pèrdues d'aquell any en recaptació d'IRPF sota la modalitat «declaració conjunta» –una possibilitat que a la vegada promou la permanència de les dones fora del mercat laboral o en l'economia submergida.

Un estudi més detallat podria determinar els costos econòmics d'implementar permisos per cura de fills dissenyats per a fomentar la veritable igualtat, però seria convenient plantejar-se una configuració de diferent naturalesa a l'actual, amb permisos per cura de fills (actual excedència de fins a 3 anys) més curts però altament remunerats, ja que, d'altra banda, tampoc no és menyspreable el perill que comporta per a la continuïtat al mercat laboral i la promoció professional les absències de llarga durada. Aquesta idea ens porta a reflexionar sobre la conveniència de millorar el sistema estatal de preescolarització o plantejar la necessitat d'establir una certa normativa d'ús consecutiu dels permisos per part dels dos progenitors, aspecte que a la vegada promouria la corresponsabilitat.

Però en l'estudi cost/benefici és de cabdal importància considerar el fet que la promoció de la igualtat no solament és una qüestió ètica o de qualitat democràtica, sinó que comporta una oportunitat d'aprofitar tot el capital cuidador dels homes i tot el potencial productiu i de talent de les dones sense estereotips condicionats i condicionants.

Aquesta optimització de recursos, més enllà de propiciar una major eficiència en el conjunt de la societat, també comporta en el pla concret, una font d'avantatge competitiu per a les empreses. És cert que a priori les reformes exigeixen un sobreesforç per part de les organitzacions en termes de reemplaçament d'aquells homes que fins ara no gaudien del permís de paternitat o de l'excedència per cura de fills. Així mateix, les baixes

3. <https://igualeseintransferibles.org/wp-content/uploads/2018/10/Cifras-coste-beneficio-reforma-PPIINA-actualizado-a-2018.pdf>

comporten un cost associat extra que, amb l'ordenament jurídic actual, no sempre és compensable mitjançant beneficis fiscals. Però la dilució dels rols de gènere té beneficis associats difícilment rebutjables en el nou paradigma que representa l'era del coneixement, en què els actius intangibles han augmentat el seu valor potencial fins a superar amb escreix la potencialitat dels actius materials.

Una distribució més equitativa del treball no remunerat té implicacions directes en l'augment de l'ocupabilitat de les dones. Aquesta transformació, especialment contextualitzada en una societat en què el percentatge de dones a nivells alt de formació superen el dels homes, comporta l'ampliació del ventall a l'hora de reclutar i retenir talent de manera efectiva. A la vegada que allunya el repartiment d'oportunitats internes i externes sota un criteri de gènere, l'aproxima a un criteri meritocràtic molt més equitatiu i eficient en termes de gestió del talent. Una gestió del talent que consideri la igualtat d'oportunitats, al seu torn, genera un major grau de satisfacció amb el treball, millora l'autoestima dels col·laboradors, la seva autoconfiança i la relació amb els estaments superiors de l'organització –aspectes, tots ells, que redunden en un major compromís amb l'empresa– sense oblidar la importància de la diversitat de gènere a l'hora de comptar amb una adaptació més eficient als mercats constantment canviants.

Per tant, en termes d'implementació de polítiques que busquin la igualtat efectiva entre homes i dones, cal una doble implicació Estat/teixit empresarial.

L'Estat ha de destinar, d'una banda, partides pressupostàries –cosa que és factible considerant els costos descrits i, sobretot, el benefici que implica per a la societat del benestar– i, d'altra banda, ha de facilitar altres recursos a les empreses, per exemple amb programes de beneficis fiscals i ajudes, per tal que la implementació d'aquestes polítiques no sigui *a priori* traumàtica, ja que no podem perdre la perspectiva que el 95% del teixit empresarial espanyol són micropimes amb uns recursos econòmics molt més sensibles a l'augment dels reemplaçaments temporals que impliquen aquestes mesures.

Per part de les empreses és evident que l'adaptació comporta destinar recursos econòmics que, malgrat acabar tenint beneficis, no sempre seran immediats. Però la seva implicació també té el component de la responsabilitat social. Sense obviar que la igualtat entre homes i dones es troba entre els àmbits d'actuació prioritària de l'Aliança Europea per la Responsabilitat Social de les Empreses, aquesta també és una oportunitat pel posicionament davant els mercats cada vegada més exigents amb referència al compromís social que les organitzacions prenen amb l'entorn on desenvolupen la seva activitat.

Finalment, cal tenir present que, en qüestions d'igualtat, i això també és vàlid per a la resta de col·lectius que pateixen discriminació, les polítiques socials i el canvi en les cultures organitzacionals han de ser la punta de llança que transformi mentalitats i contextos. Les societats no es poden permetre deixar enrere cap dels seus integrants. Tots i cadascun d'ells, conformen, individualment i col·lectiva, una oportunitat d'incorporar talent, i el talent, especialment en el nou paradigma en què el coneixement pren un absolut protagonisme, és clau per obtenir competitivitat, no solament en termes econòmics, sinó també socials. Aquesta és, sense cap mena de dubte, una condició a la qual tota nació hauria d'aspirar i, tanmateix, és una fita inassolible si no es posen els mitjans suficients per obtenir una igualtat de gènere efectiva.

Bibliografia

- CASTELLANOS, C. (2016). *Evaluación de políticas públicas: los regímenes económicos matrimoniales y los sistemas de permisos parentales. Efectos sobre el régimen de bienestar desde la perspectiva de género*. Memòria per optar al grau de Doctor. Universitat Complutense de Madrid. Disponible a: <https://eprints.ucm.es/37399/>.
- CASTELLANOS, C. *et al.* (2013) «¿Se implican más en el cuidado de sus hijos pequeños los padres que utilizaron la baja por nacimiento? El caso de España». *Actas del IV Congreso de la Red Española de Política Social (REPS): «Las políticas sociales entre crisis y post-crisis»*. Pàg. 957-977. Disponible a: <http://www3.uah.es/congresoreps2013/>.

- CASTRO, C. (2015). *Modelos de bienestar, igualdad de género y permisos por nacimiento en un contexto de crisis del modelo social europeo*. Tesis Doctoral. Departamento de Economía, Métodos Cuantitativos e Historia Económica. Universidad Pablo Olavide. Sevilla.
- CASTRO, C.; PAZOS, M. (2007). «Permisos de maternidad, de paternidad y parentales en Europa: algunos elementos para el análisis de la situación actual». *Papeles de trabajo. Instituto de Estudios Fiscales*. Núm. 26. Madrid.
- CASTRO, C.; PAZOS, M. (2012). «Permisos por nacimiento e igualdad de género: ¿Cómo diseñar los permisos de maternidad, paternidad y parentales para conseguir un comportamiento corresponsable?». *Papeles de trabajo. Instituto de Estudios Fiscales*. Núm. 9. Madrid.
- CEBRIÁN, I.; MORENO, G. (2008). «La situación de las mujeres en el mercado de trabajo español: desajustes y retos». *Economía Industrial*. Núm. 367, pàg. 121-137.
- DUEÑAS, D; MORENO, A. (2017). «Mujeres, madres y trabajadoras. Incidencia laboral de la maternidad durante el ciclo económico 2005 – 2016». *Revista de Economía Laboral*. Vol. 2, núm. 14, pàg. 66-103. <https://doi.org/10.21114/rel.2017.02.04>.
- EDO, A. (2019). «Les polítiques de permisos parentals com a element clau per trencar el sostre de vidre i la bretxa salarial». Disponible a: <http://hdl.handle.net/10609/100467>.
- EKBERG, J. *et al.* (2003): «Sharing Responsibility? Short and Longterm Effects of Sweden's 'Daddy-Month' Reform». *WP SOFI* [Citat a Castro i Pazos (2007)].
- ERIKSSON, R. (2005). *Parental Leave in Sweden: The Effects of the Second Daddy Month*. Working Paper Series. Núm. 9. Disponible a: http://swopec.hhs.se/sofiwp/abs/sofiwp2005_009.htm [Citat a Castro i Pazos (2007)].
- GONZÁLEZ, M. J.; JURADO, T. (2009). «¿Cuándo se implican los hombres en las tareas domésticas? Un análisis de la Encuesta de Empleo del Tiempo». *Panorama Social*. Núm. 10, pàg. 65-81.
- GUZMÁN, V. (2003): «Gobernabilidad democrática y género, una articulación posible». *CEPAL: Unidad Mujer y Desarrollo. Serie Mujer y Desarrollo*. Núm. 48. Santiago de Chile. Disponible a: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/59111/S038566_es.pdf.
- LAPUERTA, I. (2011). «Individual and Institutional Constraints: An Analysis of Parental Leave Use and Duration in Spain», *Population Research and Policy Review*. Núm. 30, pàg.185-210. <https://doi.org/10.1007/s11113-010-9185-y>.
- LAPUERTA, I. (2012). *Employment, Motherhood and Parental Leaves in Spain*. Tesis Doctoral Universitat Pompeu Fabra.
- LÓPEZ, M.T. *et al.* (2018). «¿Existe penalización por maternidad? Mujeres y mercado laboral en España desde una perspectiva de familia». Estudi realitzat per la Unitat d'Investigació i Estudis de Família de l'ONG Acció Familiar amb la participació de la Universitat Complutense de Madrid i la Universitat de Sevilla. Producció Editorial: EDICIONES CINCA.
- MEDIALDEA, B.; PAZOS, M. (2011) «Impuesto sobre la renta español (IRPF) desde la perspectiva de género: cuestiones de equidad y de eficiencia». *XVIII Encuentro de economía pública*. Publicat a: <https://dialnet.unirioja.es/>.
- MEIL, G. (2011). «El uso de los permisos parentales por los hombres y su implicación en el cuidado de los niños en Europa». *Revista Latina de Sociología*. Núm. 1, pàg. 61-97.
- MEIL, G.; ESCOBEDO, A. (2018). «Gender Equality and Parental Leave». *Revista Española de Sociología. 2018 Supplement*. Vol. 27, pàg. 9-12. <https://doi.org/10.22325/fes/res.2018.30>.
- PAZOS, M. (2010) «Permisos de paternidad: ¿cuotas masculinas o reparto equitativo de los cuidados entre hombres y mujeres?». Publicado en la web de la Plataforma por Permisos Iguales e Intransferibles de Nacimiento y Adopción (PPIINA). Disponible a: <https://igualeseintransferibles.org/blog/permisos-de-paternidad-cuotas-masculinas-o-reparto-equitativo-de-los-cuidados-entre-hombres-y-mujeres/>.
- PAZOS, M. (2013). *Desiguales por Ley. Las políticas públicas contra la desigualdad de género*. Libros La Catarata. Disponible a: <http://mariapazos.com/wp-content/uploads/2013/11/Desiguales-Por-Ley-PDF.pdf>.
- WORLD BANK (2012). «World Development Report 2012: Gender Equality and Development. World Bank». *Informe del Banco Mundial*. Washington DC.

Citació recomanada: EDO, Alba. Reflexions sobre l'última reforma espanyola dels permisos parentals. *Oikonomics* [en línia]. Maig 2020, n. 13, pp. 1-9. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2008>



Alba Edo Jové

albaej@uoc.com

Enginyera de Camins (UPC). Màster en Direcció i Gestió de Recursos Humans (UOC).

Enginyera de Camins per la Universitat Politècnica de Catalunya i màster en Direcció i Gestió de Recursos Humans amb Premi Extraordinari per la Universitat Oberta de Catalunya. El seu treball «Les polítiques de permisos parentals com a element clau per trencar el sostre de vidre i la bretxa salarial» va obtenir el premi al millor Treball Final del màster de Direcció i Gestió d'RH, i també el millor TFM amb perspectiva de gènere en la convocatòria dels premis de Treballs Finals als Estudis d'Economia i Empresa del curs 2018-2019.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.



Treball final de grau

MESURES PER CONCILIAR EN EL SECTOR *RETAIL*

Recomanacions per a la implementació de mesures de conciliació en el sector comercial detallista espanyol

Carolina Morales Pallarés

Graduada en Administració i Direcció d'Empreses per la UOC
Màster en Direcció de Màrqueting per EAE
Especialista en *retail marketing*.

RESUM Els recursos humans d'una empresa constitueixen un dels seus principals avantatges competitiu. Valorar la importància d'aquest recurs i treballar intensivament per retenir aquest talent, constituirà un dels principals reptes de futur de les empreses. L'estudi d'un dels sectors més rellevants de l'economia espanyola, el sector comercial detallista, permet analitzar la importància de la gestió del capital humà per mitjà de la motivació. En aquest punt, el concepte de conciliació personal, familiar i laboral pren rellevància com a eina de gestió de les persones i de retenció del talent. Per a facilitar l'aplicació de mesures de conciliació cal: igualtat de gènere, paritat i responsabilitat. Els beneficis tant per als treballadors com per a les empreses són múltiples, entre els quals el mínim o nul cost que implica la implantació d'aquest tipus de mesures. Especialment les noves tecnologies afavoreixen una conciliació real. Aportar coneixement i donar difusió al concepte de conciliació personal, familiar i laboral, analitzant la seva aplicabilitat a un dels sectors més rellevants de l'economia espanyola, és l'objectiu d'aquest estudi.

Aquest article és un resum del Treball Final de Grau guanyador del millor TFG dels Estudis d'Economia i Empresa amb perspectiva de gènere del curs 2018/19. El treball complet està dipositat en el repositori institucional de la UOC (O2), el portal que recull, difon i preserva les publicacions digitals en accés obert dels membres de la UOC, elaborades en el desenvolupament de les seves activitats de recerca, docència i gestió. Podeu consultar el treball complet a: <http://hdl.handle.net/10609/110566>.

PARAULES CLAU conciliació; mesures de conciliació; gestió del capital humà; motivació laboral; satisfacció laboral; retenció del talent; dona; comerç detallista; *retail*.

MEASURES FOR BALANCING LIFE IN THE RETAIL SECTOR

Recommendations for the implementation of measures for work-life balance in the Spanish retail commerce sector

ABSTRACT Human resources of a company constitute one of its main competitive advantages. Valuing the importance of this resource and working intensively in order to retain this talent will constitute one of the main challenges of the future for companies. The study of one of the most important sectors in the Spanish economy, the commercial retail sector, allows an analysis of the importance of the management of human capital through motivation. As part of this point, the concept of personal, family and work balance gains importance as a tool for human management and for the retention of talent. In order to facilitate the application of measures for balancing life, the following conditions are required: gender equality, parity and joint responsibility. The benefits for both workers and companies are many. Among them, the minimal or zero cost which the implementation of these kinds of measures involve. New technologies in particular assist a real balance. Providing knowledge about and spreading the concept of personal, family and work balance, by analysing its applicability in one of the most important sectors in the Spanish economy, is the objective of this study.

This article is a summary of the work which obtained the prize for the best Bachelor's Thesis (TFG) in Economics and Business Studies concerning gender during the 2018/19 course. The complete work is held in the UOC's institutional repository (O2), the portal which collects, disseminates and preserves the UOC members' free-access digital publications that were produced in the development of their research, teaching and management activities. You can consult the complete work at: <http://hdl.handle.net/10609/110566>.

KEYWORDS *work-life balance; measures for work-life balance; human resource management; work motivation; work satisfaction; talent retention; woman; retail commerce; retail.*

Conciliar és «formar dos o més proposicions o doctrines aparentment contràries» [20]. Concretament l'accepció conciliar en els àmbits personal, familiar i laboral es refereix a «la participació equilibrada entre dones i homes en la vida familiar i en el mercat laboral, aconseguida per mitjà de la reestructuració i reorganització dels sistemes laboral, educatiu i de recursos socials, amb l'objectiu d'introduir la igualtat d'oportunitats en l'ocupació, variar els rols i estereotips tradicionals i cobrir les necessitats d'atenció i cura de persones amb dependència» [12].

1. El sector comercial detallista espanyol

El comerç detallista (en anglès, *retail*) es caracteritza per la venda de productes o serveis directament al consumidor final per mitjà d'un canal físic o digital. En el cas d'Espanya, després de patir durament els efectes de la crisi econòmica, des de l'any 2015 mostra importants signes de recuperació [4]. Constituint per 451.471 empreses, que representen un 5,5% del PIB estatal i un 20% del total d'ocupació en l'àmbit nacional, es posa en relleu la importància del sector en l'economia espanyola, convertint-se en un dels seus motors principals [4] [13] [14].

Segons la Confederación Española de Comercio [4], en l'actualitat aquest sector proporciona llocs de treball a més de 3 milions de persones de les quals quasi 2 milions ho són en el sector detallista (1.331.177,50 sota el règim general i 524.295,90 sota el règim d'autònoms), aquest últim amb una alta participació femenina (d'un 60% aproximadament).

La mida de l'empresa defineix la seva estructura organitzativa, essent majoritàries en el sector les empreses de 2-9 treballadors (40,1%), seguides de les de més de 250 treballadors (29,8%). La banda d'edat dels treballadors predominant en aquest està entre els 25-49 anys, seguit dels treballadors majors de 50 anys i, per últim, dels treballadors d'entre 15-24 anys. En qüestió de gènere, les dones tenen major pes entre els treballadors d'edats compreses entre els 15 i els 49 anys. Els homes predominen entre els treballadors majors de 50 anys [8].

Contractualment, cal destacar especialment la utilització del contracte a temps parcial davant d'altres tipus de contractes [13]. L'estudi *Working conditions in the retail sector* realitzat per Eurofound l'any 2012 [8] aporta interessants conclusions respecte a aquest punt: un 38% de les empreses tenen contractat com a mínim un treballador a temps parcial. El perfil d'aquest tipus de treballadors és: dona amb fills petits, dona sense fills o dona amb fills en edat escolar, estudiants i joves en la seva primera feina, entre d'altres.

El sistema de venda predominant en el sector és el tradicional (61,5%), seguit de l'autoservei (31,6%) i el comerç electrònic (2,9%) [4] [13]. L'horari habitual dels establiments del sector objecte d'estudi és d'entre les 9.00-10.00 h fins a les 20.00-22.00 h [16].

El sector comercial detallista a Espanya ha patit una gran transformació en els últims setanta anys: iniciada als anys 60-70 amb petites botigues d'ultramarins, amb el temps va anar evolucionant cap a nous conceptes com l'autoservei, el supermercat, l'hipermercat (anys 80 i 90) i, finalment, el centre comercial. Paral·lelament a aquesta última etapa va néixer el concepte de franquícia. Posteriorment, l'aparició del web 2.0 va motivar la incorporació del sector al medi digital. Els últims anys, caracteritzats per una gran revolució tecnològica, han imposat la complementarietat de l'establiment físic i l'establiment electrònic a causa de les noves demandes dels consumidors actuals. Ara es fa imprescindible oferir una experiència omnicanal.

2. L'empresa del sector *retail*

Depenent de les característiques de cada empresa, l'estructura organitzativa pren un model o un altre, segons hi hagi major o menor presència de divisió del treball i si aquesta és més vertical o més horitzontal. En concret, l'estructura organitzativa de les empreses del sector comercial detallista és diferent segons el producte comercialitzat i segons la mida de l'empresa.

A grans trets, les empreses grans es caracteritzen per una seu central on estan ubicats els diferents departaments (administració, recursos humans, finances, disseny, compres, comercial i màrqueting), des d'on es gestionen les diverses tasques diàries o es marquen les directrius a seguir. Aquests departaments estan liderats per un director de departament. En dependència d'aquesta seu central hi ha una xarxa d'establiments repartits per un territori (nacional o internacional, segons el cas de l'empresa), els quals estan supervisats per una persona responsable de zona (figura més comunament coneguda dins el sector com a *area manager*) que coordina un cert nombre d'aquests.

En el cas de les empreses petites (amb pocs o inclús un únic establiment), no hi ha divisió departamental i la major part de les tasques són realitzades per una sola persona o repartides entre els membres d'un petit equip. Generalment en aquests casos s'externalitzen les tasques que no estiguin directament relacionades amb l'objectiu de l'empresa (com és el cas de la gestió administrativa o financera).

El factor humà és un element clau per a l'èxit de qualsevol empresa. Les característiques pròpies i intransferibles dels treballadors es converteixen en el principal avantatge competitiu de les organitzacions: és el seu capital humà. Així doncs, aplicar una política de recursos humans basada en la motivació permet retenir aquest talent. Com es veurà més endavant, les mesures de conciliació de la vida personal, familiar i laboral són una forma de motivació.

La gestió dels recursos humans, per tant, haurà de plantejar-se sota la visió de gestió del capital humà. Ara apareix un nou objectiu a satisfer, el client intern: els treballadors.

3. La conciliació personal, familiar i laboral

El concepte *conciliació personal, familiar i laboral* queda definit com:

«La participació equilibrada entre dones i homes en la vida familiar i en el mercat laboral, aconseguida per mitjà de la reestructuració i reorganització dels sistemes laboral, educatiu i de recursos socials, amb l'objectiu d'introduir la igualtat d'oportunitats en l'ocupació, variar els rols i estereotips tradicionals i cobrir les necessitats d'atenció i cura de persones amb dependència.»
Palabras para la Igualdad del Plan Óptima [12]

Diversos estudis mostren els trets més significatius de la situació actual de les mesures de conciliació personal, familiar i laboral a Espanya.

Segons indica el *Segundo Estudio sobre la Situación de la Conciliación en España* de l'IICP [4], les mesures de conciliació existents en l'actualitat han estat sol·licitades i gaudides majoritàriament per dones. Aquest fet provoca que el concepte de conciliació acabi per relacionar-se únicament amb el sexe femení penalitzant d'aquesta manera el seu desenvolupament social, econòmic i sobretot laboral. Igualment posa en relleu la desigualtat social existent entre homes i dones, i la manca de corresponsabilitat entre ambdós sexes, en especial en l'àmbit privat (família i llar).

De la mateixa manera, el *Estudio sobre Conciliación y Familia* realitzat per la Fundació Pfizer [10] aporta els següents indicadors: un 47,1% dels enquestats declara que ser mare afecta la trajectòria laboral de les dones. Altrament, un 39% de les dones enquestades han hagut de renunciar a un lloc de treball o ascens pel fet de tenir fills o persones dependents al seu càrrec enfront d'un 12,3% dels homes enquestats. Per últim, però no menys rellevant, un 53,3% dels enquestats opinen que les seves empreses han discriminat en la selecció de personal en favor dels homes enfront d'un 11,5% que opinen que aquesta ha estat en favor de les dones. Es confirma, per tant, l'existència real d'una discriminació de gran part de les empreses en favor dels homes i en detriment de les dones.

Són múltiples els beneficis de la implementació de mesures de conciliació, tant per a les empreses com per als treballadors. En el primer cas, es poden destacar: millora de la imatge de l'empresa i del clima laboral, augment de la seva productivitat, eficàcia i competitivitat, augment del compromís dels seus treballadors i retenció de talent qualificat, reducció de taxes d'absentisme i conflictivitat laboral, entre d'altres. Pel que fa als treballadors: augment de la seva motivació, creativitat, confiança i compromís amb l'empresa, millora del seu benestar personal, satisfacció professional i, en conseqüència, estabilitat laboral, foment de la igualtat i corresponsabilitat entre homes i dones, reducció de l'estrès i millora de la salut dels treballadors. [5] [9] [19].

Tot i que la major part d'aquestes mesures no tenen cap cost o aquest és mínim, la seva implementació a les empreses espanyoles és encara escassa [1]. L'aplicació obligatòria per llei d'aquestes [15] [17] està només limitada a alguns conceptes generals i, per tant, la voluntarietat en la resta de conceptes quedarà relegada a la política que decideixi seguir cada empresa.

Les mesures de conciliació personal, familiar i laboral aplicables al sector comercial detallista espanyol són:

- Mesures establertes per llei (de compliment obligatori) [15]: permís de maternitat, permís de paternitat, permís de lactància, mesures de seguretat durant embaràs i lactància, excedència voluntària i excedència per tenir cura de fills i altres familiars, reducció o modificació de la jornada laboral, permís individual per formació del treballador (aplicables a microempreses i grans empreses).

- Mesures corporatives (de compliment opcional) [7] [18]: flexibilitat horària, jornada intensiva, teletreball, teletreball parcial, treball compartit, organització de torns, responsabilitat en temps de reunions, reducció de la pausa per dinar, substitució d'hores extres per dies lliures, banc d'hores, setmana laboral comprimida, reducció personalitzada de la jornada, vacances fraccionades a la carta, dies de permís a compte d'hores, assessorament personal, formació dels treballadors, mes sabàtic per anys d'antiguitat, compra de dies de vacances (aplicables a microempreses i grans empreses) i pla *llums apagades*, espai bressol, gimnàs, economat, menjador, pagament addicional per escola bressol, ajudes per als estudis dels fills, ajudes per discapacitat, ajudes per fills amb discapacitat, transport fins al recinte laboral (aplicables només a grans empreses).

4. Recomanacions: mesures de conciliació més adequades per al sector

El sector comercial detallista espanyol, per la seva tipologia i en termes de conciliació, presenta una sèrie de necessitats específiques:

- Extens horari d'apertura: el sistema de venda tradicional, majoritari en el sector, requereix de personal per cobrir aquest temps.
- Retenció de capital humà: els treballadors de cara al públic són un dels actius més valuosos dels *retailers* físics i, per tant, s'ha de retenir i evitar la rotació.
- Necessitats diferents segons l'empresa: segons la mida de l'empresa (microempreses i grans empreses, majoritàries en el sector) les necessitats seran diferents.

Els factors temps i espai són clau en el moment d'impulsar una conciliació real. En aquest sentit, el desenvolupament tecnològic contribuirà a unir ambdós conceptes. Treballar d'una manera més digital, per mitjà de nous programes informàtics i nous dispositius, permetrà fer-ho des d'altres espais diferents a la pròpia oficina (*treball remot*). Aquest sistema requereix el treball per objectius i amb uns terminis establerts per aconseguir resultats exitosos.

Amb l'objectiu de concloure aquest estudi, es presenten a continuació una sèrie de recomanacions per a la implementació de les mesures de conciliació més adequades a aquest sector:

- En l'àmbit empresarial:
Fomentar la igualtat i la paritat entre els treballadors, fomentar la motivació i satisfacció dels mateixos, revisar l'actual sistema contractual aplicable, promoure i facilitar l'ús i gaudi de mesures de conciliació, especialment les relatives a la gestió horària, implementar un *software* per a la planificació intel·ligent dels horaris, servei d'autobús i impulsar qualsevol altra mesura de conciliació familiar, de salut i professional que calgui per a augmentar la satisfacció i motivació dels treballadors. Aquestes accions s'hauran d'implementar sempre amb el recolzament del nivell directiu i des de la integració en l'ADN de l'empresa.
- En l'àmbit governamental i institucional:
Dotar una partida del pressupost a impulsar polítiques en pro de la conciliació personal, familiar i laboral a les empreses d'aquest sector: perquè homes i dones tinguin les mateixes opcions laborals, perquè els fills/filles dels treballadors puguin ser criats pels seus progenitors i perquè les persones amb necessitats especials puguin ser ateses pels seus propis familiars. Per a posar-ho en pràctica caldrà que les institucions recolzin la igualtat entre homes i dones, impulsin un canvi social, i una reorganització del temps i espai dedicats al treball [12]. De la mateixa manera serà recomanable: impulsar l'actualització de la legislació vigent i la creació de la legislació necessària per a cobrir tots els aspectes rellevants en matèria de conciliació, i treballar per a supervisar i controlar una implementació real i no manipulada de les mesures de conciliació.

Bibliografia

1. CHINCHILLA, N. *et al.* . (2006). «Análisis sectorial de las políticas de conciliación». Conclusiones del estudio IFREI 2006 basado en 360 empresas [en línea]. <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-41.pdf>
2. Comercionista.com (2017). «¿Qué tipos de contratos laborales existen?» [en línea]. <https://www.comercionista.com/personal/tipos-de-contratos-laborales/>
3. Comunicarseweb (2014). «Segundo Estudio sobre Situación de la Conciliación en España» [en línea]. <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/segundo-estudio-sobre-situacion-de-la-conciliacion-en-espana>
4. Confederación Española de Comercio (2016). «El comercio en cifras. Balance anual 2016» [en línea]. http://www.cec-comercio.com/wp-content/uploads/2014/04/El-comercio-en-cifras_Balance-2016.pdf
5. Cuentafacto.es (2018). «Conciliación vida laboral y familiar en 2018: ventajas y medidas a tener en cuenta» [en línea]. <http://www.cuentafacto.es/tu-interes/conciliacion-vida-laboral-familiar-2018-ventajas-medidas-tener-cuenta/>
6. DEL BARRIO, A. (2018). «Los horarios de trabajo inteligentes incrementan la productividad y las ventas» [en línea]. <https://madridretailcongress.com/los-horarios-de-trabajo-inteligentes-incrementan-la-productividad-y-las-ventas/>
7. Equipos & Talento (2017). «10 medidas para aumentar la productividad y mejorar la conciliación laboral» [en línea]. <https://www.equipsytalento.com/noticias/2017/05/02/10-medidas-para-aumentar-la-productividad-y-mejorar-la-conciliacion-laboral/>
8. Eurofound (2012). «Working conditions in the retail sector» [en línea]. https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/ewco/tn1109058s/tn1109058s.pdf
9. Fundació Adecco (2015). «Por qué la conciliación beneficia a las empresas» [en línea]. <https://fundacionadecco.org/azimut/por-que-la-conciliacion-beneficia-a-las-empresas/>
10. Fundació FADE (2014). «Estudio sobre conciliación y familia» [en línea]. https://www.fundacionfade.org/images/informe_final_estudio_foro_debate_social_2014.pdf
11. Fundació MásFamilia (2018). «¿Cuánto cuestan las medidas de conciliación?» [en línea]. <https://www.masfamilia.org/blog/conciliacion/cuanto-cuestan-las-medidas-de-conciliacion>
12. Govern Basc (2011). «¿Qué es la conciliación personal, familiar y laboral?» [en línea]. <http://www.euskadi.es/que-es-la-conciliacion-personal-familiar-y-laboral/web01-a2concil/es/>
13. INE. Institut Nacional d'Estadística [en línea]. <https://www.ine.es/>
14. Infoautónomos (2018). «El sector retail en España» [en línea]. <https://infoautonomos.eleconomista.es/crecimiento-empresarial/sector-retail/>
15. Llei 39/1999, de 5 de novembre, per a promoure la conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores [en línea]. http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/l39-1999.html
16. Llei 1/2004, de 21 de desembre, d'horaris comercials [en línea]. http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/l1-2004.html
17. Llei 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes [en línea]. http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo3-2007.html
18. People-first (2018). «La conciliación aumenta la productividad y el bienestar» [en línea]. <https://www.people-first.blog/la-conciliacion-aumenta-la-productividad-y-el-bienestar/>
19. Prevenblog.com (2016). «Claves para implantar un plan de conciliación en una Organización» [en línea]. <http://prevenblog.com/claves-para-implantar-un-plan-de-conciliacion-en-una-organizacion/>
20. RAE. Real Academia Española [en línea]. <http://www.rae.es/>
21. Vargas, M. (2004). «La conciliación de la vida laboral y familiar» [en línea]. http://www.mujeresenred.net/IMG/pdf/conciliacion_lab.pdf

Citació recomanada: MORALES, Carolina. Mesures per conciliar en el sector retail. Recomanacions per a la implementació de mesures de conciliació en el sector comercial detallista espanyol. *Oikonomics* [en línia]. Maig 2020, n. 13, pp. 1-7. ISSN: 2339-9546. DOI: <https://doi.org/10.7238/o.n13.2009>



Carolina Morales Pallarés

cmoralespal@uoc.edu

Graduada en Administració i Direcció d'Empreses per la UOC.

Màster en Direcció de Màrqueting per EAE.

Especialista en *retail marketing*.

Especialista en *Retail Màrqueting* amb més de 15 anys d'experiència, ha liderat projectes en empreses de diferent mida i sector tant en l'àmbit nacional com internacional. La seva àrea de coneixement i especialitat és el màrqueting aplicat al sector del comerç detallista.

Els seus interessos de recerca es centren en temes de gènere, conciliació laboral i innovació empresarial. Guanyadora del millor TFG dels Estudis d'Economia i Empresa amb perspectiva de gènere del curs 2018/19.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ca>.

