

**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 empresaríes 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 empesària, 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 conceptuallització 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](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>.

