



UNITAT 4

EL LIDERATGE FEMENÍ

CONTINGUTS

El paper de les dones en l'alta direcció

Sostre de vidre i terra enganxós

Mesures i propostes contra la segregació vertical per raó de sexe

OBJECTIUS

1. Entendre les dades actuals pel que fa a la infrarepresentació de les dones en llocs d'alta direcció.
2. Entendre els conceptes de sostre de vidre i terra enganxós i la seva contribució en la persistència de la bretxa salarial de gènere.
3. Conèixer les mesures que cal implementar per a fomentar el lideratge femení.



Autora: Maria Sureda Serra

Data d'elaboració: Agost 2024

Aquesta obra es difon mitjançant la llicència [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



INTRODUCCIÓ

***“La prova per a saber si pots o no fer un treball no hauria de ser
l'organització dels teus cromosomes”***

(Bella Abzug, 1920 - 1998)

El paper de la dona durant la Revolució Industrial (1750 – 1830) fou el de “àngel de la llar”. A causa de diferents factors, com ara la seva suposada inferioritat intel·lectual i la influència de l'Església Catòlica, el rol de la dona es va centrar en les tasques domèstiques i de cura.

Cap a finals del segle XIX, les dones van començar a exercir oficis considerats com a “femenins”, com ara l'educació o la infermeria, ja que s'entenien com una extensió de les seves capacitats naturals i que, en tot cas, no suposaven una competència per als oficis “masculins”.

Avui dia, la realitat de les dones en el món ha canviat molt, encara que existeixen diferències importants a nivell geogràfic. Així doncs, si ens centrem a nivell regional (UE, Estat espanyol, Illes Balears), pensem realment que dones i homes tenen les mateixes oportunitats d'accés i promoció en el món laboral?

Si bé és cert que de cada vegada hi ha més dones ocupant llocs de treball històricament considerats com a “masculins”, també les trobem dirigint aquests llocs?

Algunes persones detractores de les mesures d'acció positiva, com ara l'establiment de quotes per tal de garantir l'absència de qualsevol barrera (sexista) que impedeixi la igualtat d'oportunitats en un cas concret, argumenten que ja hi ha més dones que homes en l'alta direcció i llocs d'alta responsabilitat. No obstant això, és aquesta la realitat?

La manca d'una igualtat real en qüestions de lideratge també té una gran influència en la bretxa salarial de gènere perquè, com és ja ben sabut, a major responsabilitat major salari.



1. EL PAPER DE LES DONES EN L'ALTA DIRECCIÓ

L'any 2015, tots els Estats membres de les Nacions Unides van aprovar 17 Objectius com a part de l'Agenda 2030 per al Desenvolupament Sostenible. Aquesta estableix un pla per a aconseguir els **Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS)** en 15 anys.

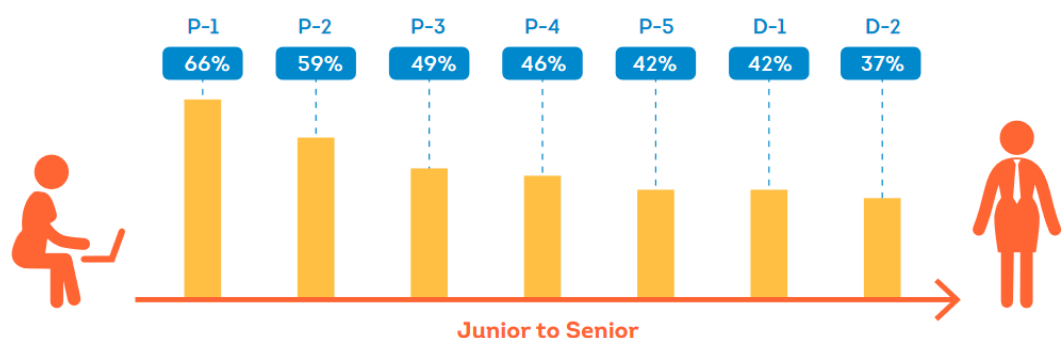
L'**Objectiu 5** té com a finalitat aconseguir la **igualtat de gènere** i empoderar a totes les dones i nines. Una de les metes d'aquest objectiu consisteix en "assegurar la participació plena i efectiva de les dones i la igualtat d'oportunitats de lideratge a tots els nivells decisoris en la vida política, econòmica i pública".

L'any 2018, el Secretari General de la ONU, António Guterres, anunciava que, per primera vegada, s'havia aconseguit la paritat de gènere entre càrrecs directius del secretariat (23 dones i 21 homes). Aquesta nova realitat era el resultat de la posada en marxa d'una "Estratègia per a aconseguir la paritat de gènere en Nacions Unides", la qual compta amb dues fases: 2021 per als nivells més alts i 2028 en tot el sistema.

No obstant això, i encara que sembli una paradoxa, **l'ONU mai ha tingut una dona com a Secretària General**. De fet, són 9 els homes que han ostentat aquest càrrec fins al dia d'avui. D'altra banda, des de l'any 1946, hi ha hagut **74 presidents de l'Assemblea General de l'ONU i només 4 presidentes**. El que resulta més "curiós" és el fet que l'ocupació d'aquest lloc es veu delimitat per una regla que estableix que hi ha d'haver una rotació geogràfica, però de moment no s'ha establert que també hagi d'implicar una rotació per raó de sexe.

Tenint en compte aquestes dades, podríem pensar que la majoria de persones que treballen a les Nacions Unides són homes. No obstant això, en la següent figura, amb dades de 2021, es pot observar com les dones segueixen ocupant les posicions més baixes (P-1 i P-2).

Representation of Women in the UN System, P-1 to D-2, 2021





Però és aquest un cas aïllat que únicament ocorre en les Nacions Unides?

El vídeo que tens a continuació fa referència a la representació de les dones en les Institucions de la Unió Europea:



Enllaç al vídeo (durada: 1.16 min.):

https://www.youtube.com/watch?v=DV1h_pFFQwo

Pel que fa a la situació de la representació (o infrarepresentació) femenina en alts càrrecs públics i privats, les dades que trobem de vegades poden semblar contradictòries. Així doncs, segons el darrer informe de l'INE (2023), algunes de les principals conclusions de la situació de l'any 2023 serien les següents

- El percentatge de dones que ocupaven els òrgans superiors i alts càrrecs de l'Administració General de l'Estat (fins a Director/a General, i sense comptabilitzar els llocs de l'Administració amb categoria inferior a la de Director/a General) va descendir respecte a l'any anterior en gairebé 7 punts, fins a situar-se en el 41,8%.
- En Presidència de Govern, Vicepresidències i Ministeris el percentatge ha descendit respecte a l'any anterior, quedant en un 52,2%. En les Secretaries d'Estat el percentatge ha augmentat 3,7 punts, fins al 40,7%. En les Subsecretaries i Secretaries Generals el percentatge ha descendit 0,3 punts, igual que en Direccions Generals i Secretaries Generals Tècniques on el descens ha estat de 9,0 punts, deixant les xifres en 46,4% i 40,2% respectivament.



- El percentatge de dones en el conjunt de Consells d'Administració de les empreses que formen part de l'IBEX-35 ha estat del 37,3%, percentatge 3,6 punts superior al de l'any anterior. En els últims 10 anys la presència femenina ha augmentat en 23 punts percentuals, des del 14,3% en 2013, al 37,3% en 2023. No obstant això, el repartiment és diferent en funció de la responsabilitat, mentre que el percentatge de conselleres, en els consells d'administració de les empreses de l'IBEX, és del 39,4%, en la presidència d'aquestes, la presència de dones és de tan sols el 11,8%.

Així doncs, pel que fa al **sector privat**, i més concretament a les empreses de l'IBEX-35, observem que a nivell de presidència hi ha una infrarepresentació femenina molt accentuada. D'altra banda, hi ha nombrosos informes que asseguren que, pel que fa al conjunt d'empreses de l'Estat espanyol, s'ha arribat al 40% de dones directives.

No obstant això, quan s'examinen aquestes dades, cal tenir present dos aspectes:

- D'una banda, que el 40% no significa paritat, ja que implica que la resta, el 60%, són homes.



- De l'altra, que quan s'aborden de manera detallada aquests informes, s'observa que aquesta categoria de "dones directives" abasta diferents subcategories, com ara directora de Recursos Humans, Directora Financera o CEO. És en aquest punt on hi trobem la segregació horitzontal una vegada més la qual, al seu torn, contribueix a la vertical: d'aquest 40% dones, la majoria són directives de Recursos Humans i la minoria CEO.

Pel que fa al **sector públic**, les dades de l'informe de l'INE semblen molt positives. No obstant això, si indaguem en àmbits concrets, observem com que aquesta suposada igualtat de representació no és la mateixa per tot arreu. A continuació tens alguns exemples d'actualitat (anys 2023 - 2024):

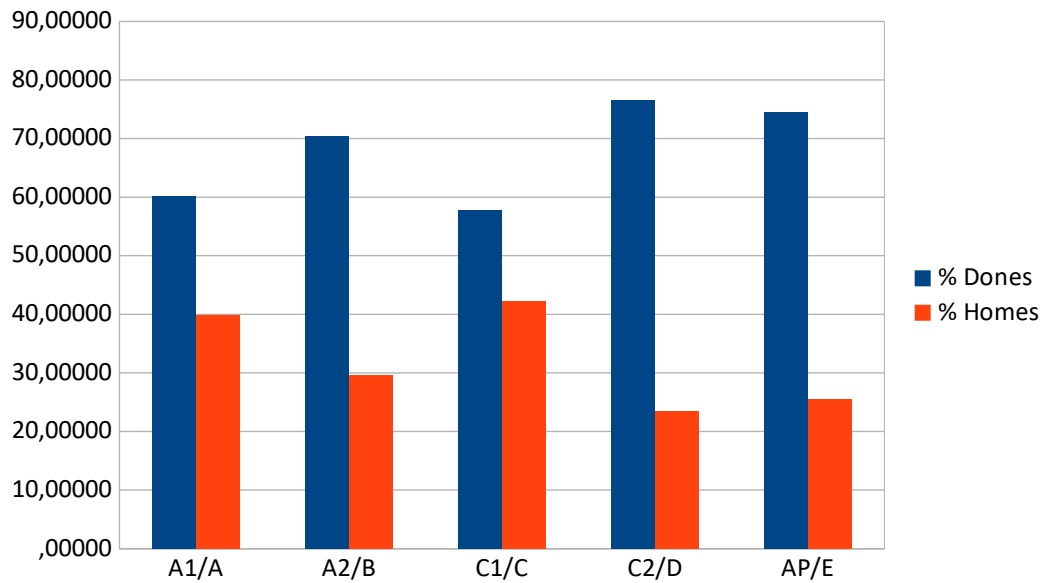
- L'actual President del Govern Espanyol és un home.
- En les eleccions estatals de 2023, dels 7 representants dels partits polítics més representatius a nivell de l'Estat espanyol, 5 eren homes i 2 eren dones.
- De les 17 CCAA, únicament 5 estan presidides per dones.
- Com a resultat de les passades eleccions de dia 28 de maig de 2023 en l'àmbit de la CAIB, dels 66 ajuntaments, només 18 són encapçalats per dones, el què representa un 27,7% .
- L'actual President del Consell General del Poder Judicial (CGPJ) és un home. Quant als 21 membres restants, 8 són dones i 13 són homes.
- L'actual President del Tribunal Suprem és un home, seguit per a 5 presidents (homes) de Sala. Dels 74 magistrats, únicament 10 són dones.
- L'actual President del Tribunal Constitucional (TC) és un home i la Vicepresidenta, una dona. Dels 12 magistrats, hi ha 7 homes i 5 dones.
- En les Universitats Públiques, 3 de 4 càtedres estan ocupades per homes.

Finalment, i pel que fa a la CAIB, observa la taula que tens a continuació, la qual ha estat elaborada per l'IBESTAT¹ i que forma part d'un informe que podràs trobar al microlloc del Pla d'Igualtat del personal de serveis generals de l'Administració de la CAIB, [aquí](#).

Si t'hi fixes, els grups en els quals els percentatges de dones són més elevats són el C2/D i AP/E. Per contra, els percentatges d'homes són més elevats en els grups A1/A i C1/C. Per tant, hi observem segregació vertical.

Proporció de dones i homes en els grups funcionaris/laborals

¹ Institut d'Estadística de les Illes Balears.



Direcció General de Funció Pública, generat per l'IBESTAT

Per tant, si bé és cert que hi ha hagut grans avenços en els darrers anys, la segregació vertical encara està present en la gran majoria dels àmbits laborals, i així ocorre també en el cas de l'Administració Pública. En tot cas, cal tenir molt present que aquest canvi en positiu no ha estat sortat, sinó que les polítiques públiques, incloses les tan criticades accions positives o mesures de discriminació inversa, hi han jugat -i hi continuen jugant- un paper fonamental.



2. SOSTRE DE VIDRE I TERRA ENGANXÓS

2.1. Sostre de vidre

Segur que n'has sentit a parlar a la televisió, ho has llegit a algun article o ha sorgit en alguna conversa entre col·legues. Però a què fa referència exactament aquesta expressió?

El **sostre de vidre** (*techo de cristal*, en castellà; *glass ceiling*, en anglès) és un concepte que va ser utilitzat per primera vegada per l'escriptora, consultora de gestió i defensora de la diversitat estatunidenca Marilyn Loden durant un discurs l'any 1978.

L'any 1979, Ann Morrison, Ellen Van Velsor i Randall P. White publicaven un estudi titulat *"Trencar el sostre de vidre: Poden les dones arribar al cim de les majors empreses dels Estats Units?"*, en el qual definien el "sostre de vidre" com "una barrera tan subtil que es torna transparent, però que resulta un fort impediment perquè les dones puguin moure's dins de les jerarquies corporatives".

En aquest sentit, el "sostre de vidre" és una **expressió metafòrica que serveix per a il·lustrar la barrera invisible, molt difícil de sobrepassar, que limita les carreres professionals de les dones i dificulta que, malgrat tenir la mateixa qualificació i mèrits que els seus companys, puguin accedir als alts llocs de poder de les organitzacions, la política i les empreses.**

Per tant, tal com hem pogut observar en els exemples anteriors, el sostre de vidre és un impediment amb el qual es troben les dones **tant en el sector privat com en el sector públic.**

Aquest sostre de vidre afecta a totes les esferes, no solament a la laboral, sinó també a la social, la cultural, la política, la tecnològica, la científica, etc. No obstant això, per raons de temps i per la temàtica d'aquest curs, ens centrarem únicament en l'**àmbit laboral**. Així, quan parlem de sostre de vidre estem fent referència a **les dificultats amb les quals les dones es troben, pel simple fet de ser-ho, per a poder seguir progressant en la seva carrera professional una vegada aconseguit un cert punt en l'entitat, impossibilitant que puguin arribar a càrrecs de responsabilitat i llocs directius.**

D'on provenen aquests obstacles amb els quals les dones es troben al llarg de la seva carrera professional i que els dificulten l'accés a alts càrrecs?

Els **factors** que contribueixen a l'existència del sostre de vidre són múltiples i, com podràs comprovar, en molts casos són els mateixos que contribueixen a la perpetuació de la bretxa salarial de gènere. A continuació trobaràs una llista no exhaustiva amb alguns d'ells:



- **Rols de gènere:**

Com ja has pogut comprovar en els exemples de les unitats anteriors, els rols de gènere segueixen estant molt marcats avui dia. Així, els rols de “manar”, de “dirigir” o de “liderar” segueixen estant fortament lligats a la figura masculina. D'altra banda, les dones es veuen com a massa sensibles, dependents i compassives, això és, etiquetes lligades al seu rol reproductiu i, per tant, no aptes per al rol de líder.

En aquest sentit, malgrat els avenços i la incorporació de la dona al treball remunerat, els rols de dones i homes segueixen estant molt diferenciats en moltes organitzacions.

- **Estereotips de gènere:**

La idea que en el treball els homes són més implicats, més compromesos, més responsables o que tenen més disponibilitat continua molt present i ben ancorada en el conjunt de la societat. No obstant això, és aquesta la realitat?

Com ja saps, els estereotips no són més que idees generalitzades, etiquetes, clixés. En aquest cas, aquests estereotips en concret estan fortament lligats als rols reproductiu i productiu de dones i homes. Així, el fet d'assumir que són les dones les que han de responsabilitzar-se de les tasques de cures (feminització de les cures), i no els homes, té com a conseqüència directa pensar que aquestes tenen més disponibilitat i s'implicaran menys en el treball. De fet, com hem vist en la Unitat 3, les dades així ho demostren: quin dels dos sexes té més contractes a temps parcial i es demana més excedències?

Per tant, no es tracta d'una diferència d'habilitats, capacitats o competències entre dones i homes, sinó d'una manca de corresponsabilitat.

- **Autominusvaloració de les dones i síndrome de la impostora:**

El fet d'atribuir els estereotips de gènere anteriors als homes comporta automàticament al fet d'assumir que les dones manquen d'ells. És per aquest motiu que moltes dones renuncien a propostes que impliquen més assumpció de responsabilitats i posicions més elevades en l'escala professional. Senten que no estan preparades, que no s'ho mereixen, que no són dignes d'acceptar-lo, que estan deixant de banda les seves “obligacions” familiars. En definitiva, són víctimes de la síndrome de la impostora.

- **Models de lideratge tradicionals:**

Tenint en compte que tradicionalment són els homes els que han ostentat el rol de líder, la societat ha assumit que són les capacitats i les habilitats “innates dels homes” les úniques i necessàries per a desenvolupament aquest rol. Aquest fet implica conseqüències clarament negatives per als homes:



- D'una banda, que les dones manquen d'aquestes capacitats i habilitats tan "necessàries" i, per tant, hagin de demostrar que les ostenten, que les han adquirit, la qual cosa en el cas dels homes es dona per fet.
- De l'altra, que característiques que es consideren "innates de les dones" i que contribueixen a les funcions de lideratge no es tinguin en compte o que el valor que se li atribueixen no sigui menor que a les dels homes.

- **Maternitat:**

Tant l'embaràs com la baixa per naixement i el temps de lactància són factors que impliquen, de facto, menys temps, dedicació i disponibilitat en l'àmbit professional. Si bé és cert que la baixa per naixement actualment té la mateixa durada tant per a mares com per a pares en l'Estat espanyol, continua tenint un efecte negatiu major en les dones que en els homes.

I això per què? Doncs pel motiu assenyalat en l'apartat anterior, això és, perquè s'assumeix que serà la dona la que s'encarregarà de la cura dels menors i, per tant, estarà menys disponible, menys implicada, etc. Aquest fet comporta al fet que moltes dones decideixen renunciar o ajornar la maternitat perquè consideren que aquesta és incompatible amb la seva carrera professional.

Per això, el simple fet de ser dona, independent de la voluntat de voler tenir infants o no, ja juga en contra d'aquestes.

- **Manca de corresponsabilitat i problemes de conciliació:**

Aquesta manca de corresponsabilitat porta a moltes dones a haver de triar entre la vida familiar i la vida professional.

Malgrat el nombre dones i homes que es formen es similar (recordeu l'apartat 2.2 de la Unitat 3), l'arribada de les responsabilitats familiars suposa un abans i un després en les carreres professionals de les dones.

- **Alta direcció masculinitzada:**

Malgrat els avenços, l'alta direcció continua masculinitzada en la gran majoria de sectors. Tenint en compte que en aquests espais masculinitzats les actituds masclistes o misògines són freqüents, moltes dones es plantegen si s'hi sentiran còmodes, si hi encaixaran, si realment val la pena.

- **Criteris de promoció poc objectius:**

En algunes entitats, els criteris de promoció continuen mancants de transparència i sent poc objectius. En aquests supòsits, les dones són les que sofreixen els efectes negatius, ja que no solen ser la primera opció degut a tots els factors que hem vist.



2.2. Terra enganxós

Anys més tard, en 1992, la doctora en sociologia i professora Catherine White Berheide va utilitzar el concepte del terra enganxós (*suelo pegajoso*, en castellà; *sticky floor*, en anglès) en un informe per tal d'intentar explicar la realitat laboral d'una part important de la mà d'obra femenina.

El terra enganxós fa referència a **les dificultats que tenen les dones, en comparació amb els homes, per a abandonar els llocs de treball més precaris, amb major temporalitat, amb pitjor remuneració o menys valorats socialment.**

Recordem com, paradoxalment, són les dones les que ostenten els llocs de treball descrits al paràgraf anterior.

Pel que fa a les causes o als factors que contribueixen a aquesta realitat de moltes dones, aquests són molt similars al que ja hem vist pel que fa a la bretxa salarial de gènere i al sostre de vidre, com ara:

- Els rols i els estereotips de gènere.
- Les barreres familiars i la manca de corresponsabilitat.
- La feminització de determinats llocs de treball.
- L'autominusvaloració.
- Les barreres organitzacionals.

D'altra banda, cal tenir en compte que el sòl enganxós i el sostre de vidre representen dues realitats que es troben altament connectades. Així, mentre que el sostre de vidre bloqueja les carreres professionals de les dones i impedeix la seva promoció en llocs d'alta responsabilitat, el sòl enganxós les manté en determinats llocs de treball. Per tant, mentre el primer actua com una barrera, el segon actua com una cadena.

En tot cas, cal tenir en compte que ambdós conceptes, sostre de vidre i terra enganxós, fan referència a la **segregació vertical** que la dona sofreix en forma de discriminació i que, com hem vist, tenen un impacte directe en la **infrarepresentació femenina** en els llocs d'alta responsabilitat. Per tant, la segregació vertical es dona quan dones i homes ocupen categories diferents dins d'un mateix treball, la qual cosa té una conseqüència directa en les tasques, les responsabilitats i, per tant, en els salaris.



L'impacte negatiu d'aquesta realitat en la bretxa salarial de gènere resulta òbvia. Com més a baix es troba una persona treballadora respecte a l'escala professional, menor serà el seu salari. No obstant això, les conseqüències van més enllà de la remuneració actual, sinó que també suposaran un impacte negatiu en la cotització i en el cobrament de les futures pensions.



3. MESURES I PROPOSTES CONTRA LA SEGREGACIÓ VERTICAL PER RAÓ DE SEXE

Tenint en compte els factors i les causes que comporten a la segregació vertical per raó de sexe, resulta clar que dones i homes no parteixen de la mateixa línia de sortida. Per tant, cal tenir present que l'objectiu últim no consisteix en que les dones puguin obtenir els llocs "dels homes", sinó que aquestes tinguin exactament les mateixes oportunitats per a accedir-hi.

Algunes mesures i propostes per a lluitar contra la segregació vertical per raó de sexe serien:

- **Educació i sensibilització:**

L'educació i la sensibilització en etapes primerenques és bàsica per a eliminar els estereotips i els rols de gènere que contribueixen en el futur laboral de tots els infants.

Aquesta educació i sensibilització no ha de donar-se únicament en l'àmbit escolar i familiar, ja que és essencial que l'eliminació dels estereotips i rols de gènere s'implementi en tots els àmbits: en el polític, el tecnològic, el cultural, el de mitjans de comunicació, etc.

- **Polítiques públiques en favor de la igualtat:**

L'obligació dels Estats i de les Administracions Públiques per a assegurar una igualtat real entre dones i homes és indiscutible. Per això, és necessària una intervenció a través de lleis d'igualtat i polítiques públiques, com ara les introduïdes a través de la [Llei orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes](#) o la [Llei 11/2016, de 28 de juliol, d'igualtat de dones i homes](#) de la CAIB.

Com hem vist en la Unitat 1, per tal de garantir una igualtat real d'oportunitats entre dones i homes, de vegades és necessari aplicar accions positives o mesures de discriminació inversa. Aquestes actuacions tenen com a finalitat afavorir col·lectius socialment desfavorits o històricament exclosos (no a persones de manera individual) i contrarestar la igualtat de partida per tal d'aconseguir una equiparació plena de drets i oportunitats. Tenint en compte que una de les conseqüències és que es desfavoreix un altre col·lectiu, aquestes mesures han de ser excepcionals, raonables, justificades i temporals (fins que s'arribi a la igualtat real).

- **Críteris de promoció transparents i objectius**

Aquest és un dels requisits que han de complir els Plans d'igualtat interns entre dones i homes. Cal recordar que, segons la legislació actual, totes les empreses de més de cinquanta persones treballadores i totes les



Administracions Públiques (independentment del nombre de la plantilla) estan obligades a elaborar i implementar aquests Plans d'Igualtat.

- **Més corresponsabilitat i més mesures per a la conciliació**

Aquests dos punts resulten clau per a desterrar la feminització de les cures i els impactes negatius que aquesta té en les carreres professionals de les dones.

L'Estat espanyol està implementant noves mesures de conciliació, les quals provenen de la obligació de compliment de Directives Europees recents. Pots trobar més informació sobre aquestes noves mesures [aquí](#).

- **Trencar amb els models de lideratge tradicionals**

A part de desmuntar els rols i els estereotips de gènere en general, resulta imprescindible que els models de lideratge tradicionals, això és, els associats als homes, s'actualitzin a la nova realitat.



BIBLIOGRAFIA

Aguado Empar, García Mingo Elisa y Ibáñez Marta (2022). Dones en mons d'homes: segregació ocupacional de gènere i mecanismes de tancament social d'accés en professions de dominació masculina:

<https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Revistas/ANALITICAS/DEA0445.pdf>

Comissió europea (2020). Comunicació de la Comissió al Parlament Europeu, al Consell, al Comitè Econòmic i Social Europeu i al Comitè de les Regions. Una unió de la igualtat: Estratègia per a la Igualtat de Gènere 2020-2025: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0152>

Comunicació del Poder Judicial, 28 de març de 2018:

<https://www.poderjudicial.es/cgpj/es/Poder-Judicial/En-Portada/Las-mujeres-suponen-el-53-2---de-los-miembros-de-la-Carrera-Judicial--el-mismo-porcentaje-que-representaban-los-hombres-hace-diez-anos>

Dades del Ministeri de Política Territorial (2023):

<https://concejales.redsara.es/consulta/>

De la Encarnación, Ana María (2024). Accés i promoció de la dona en l'ocupació pública. Discriminació per raó de gènere a Espanya i Europa: <https://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1514822>

Instituto de las Mujeres (2023). *Dones en xifres*.

https://www.inmujeres.gob.es/MujerCifras/Informes/Docs/Mujeresencifras_1983_2023.pdf

Institut Nacional d'Estadística (2023). Dones en alts càrrecs públics i privats:

https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259925595694&p=%5C&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout¶m1=PYSDetalle¶m3=1259924822888

Nacions Unides (2024). GWL Voices: GWL voices: "Hem de fer de la igualtat de representació un objectiu polític": <https://unric.org/es/entrevista-a-arancha-gonzalez-laya/>

Nieto Rojas, Patricia (2019). La promoció professional de les dones en el mercat de treball espanyol. Propostes per a reduir la segregació horitzontal i vertical: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6934938>

ONU Dona (2023). *Representació de la Dona en el Sistema de les Nacions Unides*:

<https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-09/status-of-women-in-the-un-system-2023-infographic-en.pdf>