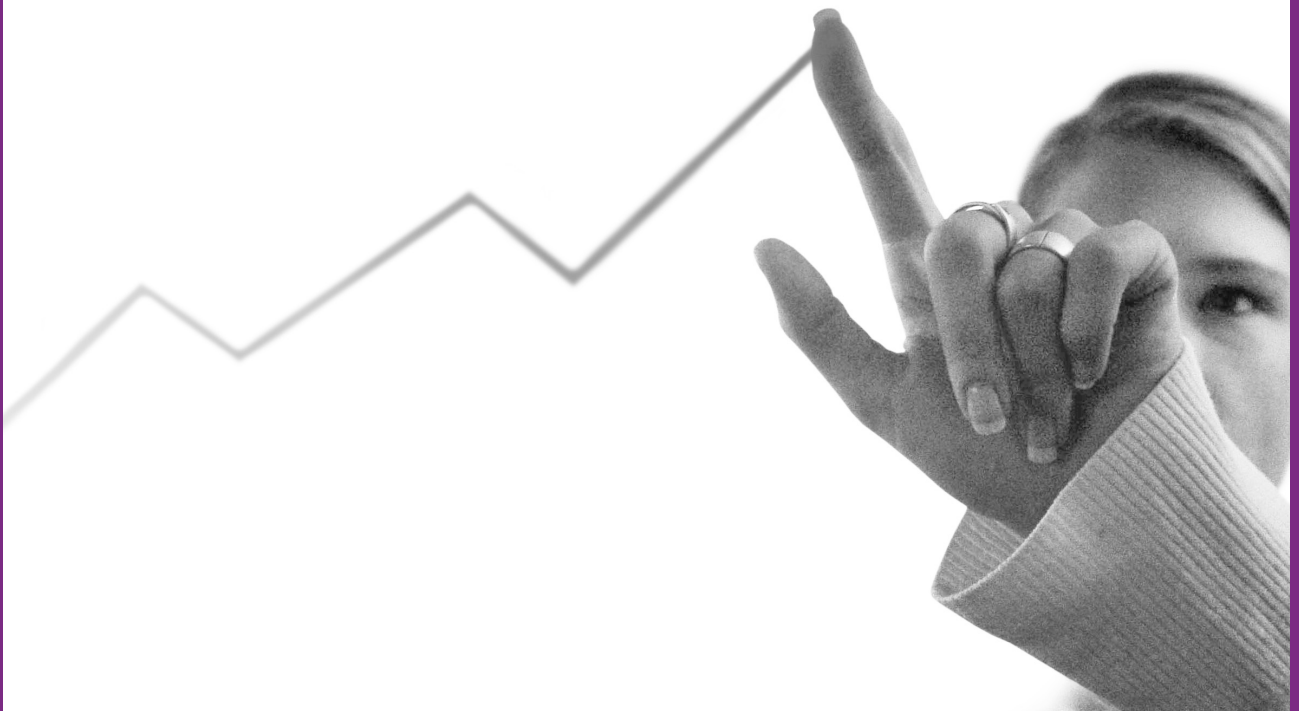

EL TALENT FEMENÍ EN EL LIDERATGE DE LES EMPRESES



EL TALENT FEMENÍ EN EL LIDERATGE DE LES EMPRESSES

BARCELONA, 8 MARÇ 2010

Octubre 2010

L'edició d'aquesta obra ha comptat amb l'ajut
de l'Institut Català de les Dones



Generalitat de Catalunya
**Institut Català
de les Dones**



Dipòsit legal: B-39.028-2010

SUMARI

| | |
|---|----|
| Presentació | 5 |
| Isabel Nonell | |
| Inauguració | 7 |
| Josep Huguet | |
| Presentació de la ponència | 17 |
| Ester Alberich | |
| Ponència..... | 21 |
| «Talent femení i carrera professional» | |
| Esther Sánchez | |
| Taula rodona | 47 |
| Pilar Almagro, Isona Passola, Núria Viñas | |
| Moderada i closa per Marta Selva. | |
| Torn obert de paraula | 85 |
| Annex. Recull d'experiències novel·lades | 97 |
| Pilar Almagro, Rosa Cullell, Isona Passola, Imma Tubella, Núria Viñas | |



PRESENTACIÓ

Isabel Nonell, vicepresidenta de la Fundació Josep Irla

La Fundació Josep Irla edita el vuitè número de la col·lecció Debats Socioeconòmics amb el contingut de la jornada **El talent femení en el lideratge de les empreses**, que es va celebrar el 8 de març de 2010 a Barcelona.

L'objectiu d'aquesta jornada va ser debatre sobre les mancances existents que impedeixen que les dones tinguin la mateixa trajectòria professional, ja que en igualtat de capacitats no hi ha una veritable igualtat d'oportunitats.

A vegades els camins professionals de les dones i dels homes comencen amb un plantejament diferent si es dóna per fet que les dones assumeixen un tant per cent elevat de les responsabilitats i de la feina familiar. Però actualment cada vegada més dones pensen en una trajectòria professional plena, encara que hi ha certs elements que en molts casos n'impedeixen els objectius fixats. Tant dones com homes recent llicenciats a la universitat entren en les plantilles de les empreses multinacionals i altres grans empreses però, perquè, al cap de pocs anys, els homes són als comitès de direcció i les dones no, no havent deixat, aquestes, de treballar? On va a parar el talent femení? La professionalitat de les dones, on és? Quantes coses han de canviar perquè es visualitzin, perquè realment les dones siguin als llocs de decisió de les companyies, de la política, de la societat en

general? A quin nou model hem d'arribar per ser presents en tots els àmbits productius del nostre país i se'ns visualitzi amb normalitat?

Totes aquestes qüestions van ser tractades per les ponents d'aquesta jornada: Esther Sánchez (directora del Departament de Dret Privat d'Esade), Pilar Almagro (directora general del Grupo Vertisub TSPRL), Isona Passola (productora de Massa d'Or Produccions), Núria Viñas (directora gerent de FIDEM) i Marta Selva (presidenta de l'Institut Català de les Dones). També vull aprofitar per agrair a aquestes ponents i a l'Ester Alberich (secretària de la Dona d'Esquerra) i a Josep Huguet (conseller d'Innovació, Universitats i Empresa) la seva participació.

L'organització d'aquesta jornada ha estat una feina d'equip, com és habitual a la Fundació, però en aquesta ocasió la col·laboració de la Bàrbara Lligadas i de la Mireia Subirana ha estat especialment activa.

A títol d'anècdota recordarem també aquesta jornada perquè va ser el dia d'una intensa nevada a Barcelona i, tot que el tràfic rodat a les quatre de la tarda era inexistent a la ciutat, un bon nombre d'assistents va aconseguir arribar a la sala de l'hotel on se celebrava la jornada.



INNAUGURACIÓ

Josep Huguet, conseller d'Innovació, Universitats i Empresa

Bona tarda. Vicepresidenta de la Fundació Irla, gent de govern, càrrecs i altra gent representant de diverses institucions, i a títol personal, amigues i amics. És un plaer estar inaugurant aquesta jornada dedicada al talent femení en el lideratge de les empreses en el Dia Internacional de les Dones. Estem a l'inici del segle XXI, que ha de ser el segle que acabi de rematar el canvi de cara a la igualtat de gènere. Pel que fa a això, un dels camps fonamentals és el camp laboral, el camp del treball.

Tinc una sèrie de notes, però em sembla que me les saltaré, perquè crec que és més interessant que us expliqui les oportunitats que s'estan generant perquè les dones realment assumeixin papers importants i estratègics.

Fa un any i mig vam tancar a Catalunya el Pacte Nacional per a la Recerca i la Innovació (PNRI). En aquest pacte —que va començar a redactar-se abans que es detectés que anàvem a entrar en una crisi tan gran— un dels conceptes que apareix és el del talent, vinculat amb el qual surten objectius sobre la necessitat de cobrir la promoció de la igualtat de gènere en diversos camps, com el de la recerca, la innovació, la captació o la consolidació del talent existent.

Jo crec que estem en un moment estratègic precisament perquè les dones estan ocupant cada cop més papers importants. En molts àmbits de la universitat, per exemple, encara possiblement hi ha massa biaix cap a l'àrea de les lletres i les ciències de la salut i la vida, però progressivament s'està entrant també en camps de ciències pures o d'enginyeries. Això ho estem veient dia a dia, i a pesar que encara hi ha d'haver un creixement per aquesta banda, hi ha alguns àmbits que s'han feminitzat totalment, inclús, com dèiem, en el camp de les carreres universitàries.



Així doncs, crec que aquí hi ha unes oportunitats enormes, perquè tenim davant un repte brutal: la primera gran crisi global que té el món de l'economia de mercat. D'aquesta crisi Europa no en sortirà de la mateixa manera. No sortirem sent-ne els líders —com ho hem estat durant quatre segles—, en sortirem sent un més, i no necessàriament en primera posició. Aquest sol fet ja ens obliga a replantejar molt a fons la nostra economia, ens obliga a replantejar aspectes importants sobre com gestionem l'Estat del Benestar. Aquí el paper de la dona és fonamental pel que fa als sectors que ocupa en aquest Estat del Benestar —en el món sanitari, en el món de l'escola...

Per això repensar la governança pública és determinant, en aquests moments, perquè a Europa segurament ens tocarà gestionar uns recursos escassos, intentant que no disminueixi el servei públic, sinó que augmenti. Però sabent que els recursos no s'incrementaran com en l'època de vaques grasses que hem passat. Això vol dir molta imaginació i gent amb criteri. I crec que l'accés de dones a llocs de responsabilitat en aquest canvi de model de governança hauria de ser clau per poder abordar seriosament aquest problema.

Aquest problema ja el tenim aquí i els polítics que no ho diguin estan enganyant. Vindran anys on caldrà que amb els mateixos diners es proporcionin els matei-

xos serveis o, fins i tot, millors —perquè encara no hem pas arribat al sostre. En segon lloc, això segurament haurà d'anar vinculat a una responsabilització de les persones i les famílies —plurals— en relació a les seves pròpies responsabilitats. És a dir, la carrera de delegar-ho tot a l'Estat, segurament s'ha acabat. I, per tant, les persones haurem de coresponsabilitzar-nos en temes que segurament hem delegat de forma inclús irresponsable —com per exemple la delegació de tota l'educació a l'escola o la salut al metge— quan els primers responsables, culpables, som nosaltres mateixos.

Jo crec que també cal un replantejament de valors. Per tant, podem dir que tenim tres problemes: un de diners, un de governança del sector públic i un de valors. Així doncs, el discurs que es pugui fer des de les reflexions que tradicionalment ha fet el feminisme i el món de la dona, hauria de ser punta de llança d'aquest canvi de model que serà per força necessari.

Al costat d'això tenim la sostenibilitat com un dels grans reptes. Està claríssim que tal com està avançant el món —l'augment del consum, per exemple— provoca unes dificultats importants quant a desenvolupament del planeta. El final de l'ús d'energies fòssils, el necessari canvi cap a un model de consum energètic molt més contingut, molt menys abusiu que el que hem usat fins ara, també forma part d'un model de gestió de l'energia diferent. Per tant, repensar el model de consum, repensar el model de creixement i trobar alternatives tecnològiques a aquest creixement, passa a ser també un tema fonamental de l'ordre del dia, sobre el qual la dona hi té molt a dir.

On més podem trobar sectors d'interès des d'una òptica de la dona? Doncs, com he dit abans, tenim al davant un PNRI —que vam signar fa un any i mig, quan encara la crisi no s'havia detectat— on se'ns demanava que féssim un esforç per emmarcar quins reptes podia abordar —o era necessari que abordés— Catalunya amb una certa possibilitat d'èxit. Aquest exercici l'hem fet i en aquests moments està a punt de passar pel Govern el Pla de Recerca i Innovació (PRI). En aquest pla de govern apareixen una sèrie de reptes que també són una oportunitat per a

totes les dones que estan situades en àmbits tan diversos com el camp de l'emprenedoria, el camp de la ciència, el de la formació, el de la creació, el del treball o el de la governança. Perquè aquests són reptes socials. Per primera vegada un pla estratègic s'ha fet en base a criteris socials. Hem seguit les últimes tendències —per tant, en això anem una mica avançats— i no s'ha fet en base a criteris tecnològics o econòmics, sinó que s'ha fet en base a criteris socials. Tenint en compte que crec que la sensibilitat social sempre ha estat més pròxima a la dona, és per això que us parlo de totes aquestes oportunitats.

I quants reptes hem marcat? Disset, dels quals en citaré alguns. Perquè com els aprovarem d'aquí a poques setmanes, no estic desvetllant cap secret d'estat. La selecció d'aquests disset reptes s'ha fet en base a les cent vint tendències que va marcar l'OCDE. És impossible que Catalunya sigui capdavantera en totes elles, així que vam fer com a Dinamarca i vam seleccionar aquelles on creiem que podem destacar, excel·lir. Les disset seleccionades són prou amples perquè ens permetin incorporar el màxim de *know how* —o de saber fer— que tenim aquí, però a la vegada són prou concretes per fer-nos diferenciar en relació a altres societats.

Un repte, evidentment, és el canvi ambiental, que compartim amb la UE. La sensibilitat mediambiental és bàsicament europea, ja que per desgràcia no la trobem ni als Estats Units, ni als països dits emergents —que ara ja són emergits. Per tant, la sensibilitat mediambiental europea l'hem de compartir, és una problemàtica, i d'aquí se'n deriven oportunitats.

Tant les ciències de la captació de valors, com tot el que significa un canvi de valors en el consum energètic, com el respecte al territori, pot generar oportunitats. És un repte, però un repte que pot generar oportunitats en forma de noves ocupacions i de noves tecnologies al servei d'aquesta sostenibilitat.

En la mateixa direcció, Catalunya ha triat l'eficiència energètica com un dels seus reptes. És evident, per exemple, que a Catalunya no té sentit que triem i compar-

tim majoritàriament un model d'energia concentrada —model pel qual ha optat França, que és un model de fusió i fissió nuclear. Aquí hem optat per un model d'eficiència energètica basat en l'estalvi energètic, fent que les cases —que són les que consumeixen més energia— passin a ser generadores d'energia en comptes de consumidores.

Entorn a aquest canvi de model es pot desenvolupar gran quantitat de ciència i tecnologia. Estem ajudant les famílies, és a dir, les persones, a tenir un tipus d'habitable que en comptes de contaminar produeixi energia, perquè la ciència i la tecnologia estan capacitades —per poc que hi posem una mica de focus— per donar-hi solucions. Per tant, veurem en pocs anys com les cases venen electricitat a la xarxa. I com les distribuïdores elèctriques el que fan és comprar l'electricitat i distribuir-la. Aquesta és la línia que a nosaltres ens interessa. És un model d'energia democràtica, que passa per les llars i pels centres de treball. Un model que parteix d'una concepció descentralitzada i desconcentrada, oposada al model de concentració energètica i redistribució radial. Per tant, aquesta és una segona línia.

Una tercera línia on Catalunya és potent i pot treballar: l'aigua, és un problema per a tot el món. Només cal que penseu en les dones d'Àfrica, que han de caminar moltes hores al dia per anar a buscar aigua. El problema de l'aigua no està solucionat en el 70% del món. Per tant, aquí tenim un problema global, sobre el qual Catalunya hi entén i pot donar solucions alhora que té oportunitats de mercat.

Un altre repte és el dels fluxos, ja que no podem continuar movent-nos consumint energia fòssil. Per tant, hem de caminar cap a transports que no consumeixin energia fòssil. Considero que aquesta afirmació és una evidència, en la línia de la que feia fa uns minuts del repte de les cases sostenibles. Unes cases que, a banda de ser sostenibles, també han de començar a ser adaptables.

I aquí tornem a estar en un punt amb cert accent social. Cada cop més, amb l'envel·liment de la gent, creix la necessitat de tenir edificis adaptats i no dependents. El fet que a la gent se li pugui allargar la independència passa per una revolució

en els edificis, en les tecnologies domèstiques. Passa per la implantació de la domòtica. D'aquesta manera s'evitaran esforços suplementaris tant a les famílies —que han de cuidar— com a l'Estat i les administracions que han de posar cuidadors. Quan parlo d'evitar aquests esforços, ha de quedar clar que és en el sentit que la gent es pugui valdre per ella mateixa, preferible a tots els efectes davant la possible dependència. Per tant, aquí hi ha tota una línia d'investigació que és entre social i tècnica pura, per millorar aquesta adaptabilitat, o usabilitat, o accessibilitat. Resumint, doncs, dos dels reptes de futur dels canvis tecnològics són aquests: la sostenibilitat i l'accessibilitat.

A més a més, hi ha els típics reptes als quals Catalunya hi pot fer front parcialment, com l'important sector de la salut que tenim. Tot i la certa tradició que tenim en salut, hi hem de continuar treballant, posant cada cop més incidència en la prevenció que en la part posterior. Tenint en compte que estem parlant d'uns costos brutals que s'hauran d'abordar de forma intel·ligent, si volem continuar tenint una sanitat pública eficient. Al costat d'això cal pensar en salut agroalimentària. L'alimentació és una qüestió bàsica on hi entra des del tema dels hàbits —que s'han perdut— fins al tema realment d'aliments sans i saludables. Hi ha tota una investigació i indústria possible, un camp per córrer important. Per tant, s'ha de tenir una certa sensibilitat per estar en aquests camps, no creieu?

També vull parlar d'altres camps més socials, on en aquests moments de canvi Catalunya ha de posar-se davant. Espais on les dones ja dominen clarament en la professió. Estem parlant de sectors com la cohesió social, el treball amb dependències, el treball amb mediadors i immigració. Tot això són reptes que Catalunya ha de posar en el seu programa de ruta perquè hi caldrà innovar, ja que no podem fer el que hem fet fins ara sense innovar. I això passa tant per la innovació social com per la innovació tecnològica, sense les quals no donarem sortida i alternativa a les problemàtiques. Al donar-hi sortida, de fet també ens convertim en referents internacionals degut a les nostres circumstàncies com a societat multilingüe, multilingüe, amb un envelliment fort... Torno a repetir: aquests problemes

han d'esdevenir oportunitats. En trobar solucions per nosaltres mateixos, n'estem trobant a d'altres llocs del planeta que, a la vegada, en alguns casos, seran solucions, diguem-ne, gratuïtes i d'altres seran de mercat, no ens enganyem, perquè aquí darrere també hi ha possibilitats de mercat.

Per tant, tota la problemàtica social pot generar oportunitats, i hem de tenir en compte que el sector serveis està molt feminitzat —comerç, serveis a la persona...—, on hi cal una innovació brutal. No es pot fer de botiguer com fa vint anys. Cada cop més anem a la venda de «serviproductes», el producte amb el servei postvenda. Aquí hi ha molta innovació no tec-

nològica, però que aprofita les noves tecnologies, com en l'e-comerç. Fa un moment parlava amb la Núria Viñas —directora gerent de FIDEM— i l'Ester Alberich —secretària de la Dona d'Esquerra— sobre la invisibilització de dones que són autèntiques emprenedores. Si posem una mica d'incentiu, d'innovació, de formació a distància —ni que sigui a través de la UOC—, segur que aquesta invisibilitat pot passar a ser una visibilitat extrema. Perquè hi ha moltes possibilitats de fer coses ben fetes, en xarxa, des del territori, i amb serviproductes. Per tant, innovar en aquests sectors feminitzats pot comportar passar de ser regressius, secundaris o marginals per passar a ser innovadors i estar a primera línia. Així, doncs, podem dir que hi ha totes unes possibilitats enormes que cal aprofitar.



En aquest camp dels serveis també hi entra el turisme, sent-ne el turisme basat en la qualitat i la identitat una de les apostes fortes que encara cal continuar treballant. I aquí òbviament també estem davant d'un sector molt feminitzat i, consegüentment, amb oportunitats importantíssimes de cara a la innovació de futur. Vaig acabant. En turisme, en serveis, en comerç... Hi ha tot un seguit de possibilitats enormes i formen part dels disset reptes. Però amb això no n'hi ha prou, ja que també calen canvis en la governança i en l'organització del treball: les empreses s'hauran de repensar. Crec que el model d'empresa piramidal, una mica jeràrquica, tradicional i amb tocs de model masclista haurà de donar pas a una empresa més horitzontal, més d'equip, més de treball concertat. Això equival a una revolució en el camp de l'organització del treball que en alguns llocs s'està produint ja. Així doncs, hi ha molt a fer i molt a dir. S'han de repensar els models de gestió de l'organització del treball i cal que des de les ciències socials hi diguin la seva. Cal que totes les escoles d'organització del treball i les organitzacions empresarials repensin el com dirigir, tant les empreses privades com les públiques i, per tant, aquí trobem un altre camp per córrer.

I finalment, per no allargar-me més, hi hauria un altre aspecte que és una oportunitat. Cada cop més la innovació tendeix a fer-se oberta. La innovació oberta consisteix en què la recerca ja no es fa en els laboratoris tancats de les universitats, ni es fa en les àrees d'R+D de les empreses, sinó que es fa en xarxa. En primer lloc això vol dir que es fa en col·laboració, i en segon lloc que hi ha dues peces que són cada cop més determinants.

La primera d'aquestes peces consisteix en que la innovació es farà des de cadascun dels llocs de treball. Això vol dir que gent que fins ara era invisible —que no ocupava un lloc destacat en la jerarquia— passa a ser un actor en la innovació de l'empresa, perquè qualsevol treballador o treballadora de qualsevol nivell d'empresa amb un model innovador passa a ser promotor i promotora de la innovació, passa a tenir una visibilitat en el sistema. Per tant, innovació des del lloc de treball i, atenció, també innovació des del consum.

El consumidor, l'usuari, acaba i acabarà sent determinant en els canvis innovadors de la recerca i el desenvolupament de moltes empreses i de molts canvis empresarials. Aquí es troba l'origen d'algunes experiències com els *living labs* (laboratoris de vida): una empresa com Lego munta llocs perquè juguin nens, nenes i famílies de manera que amb les peces acaben muntant i inventant joguines que després l'empresa situa en la seva cartera. Un altre exemple seria Telecom Bretonya, que disposa de 30.000 usuaris i usuàries de la informàtica que des de casa proven programes en període experimental per influir en la configuració final del programa informàtic.

Per tant, la innovació, el motor fort, estarà directament tant en el lloc de treball, com en l'usuari. Crec que aquestes són noves oportunitats, perquè tal com coneixen el paper que tenia la dona en el model fordista i jeràrquic en aquests moments està panxa enlaire. Així doncs, només puc dir que tenim grans oportunitats a l'horitzó i estic segur que les sabreu aprofitar. Tal com ja s'està aprofitant en molts llocs on la feminització en positiu s'està produint.

En resum, m'he sortit del guió totalment, perquè com tinc al cap això m'ha semblat que era més interessant explicar-vos-ho en comptes de fer el report habitual sobre la qüestió del dia. He fet una panoràmica sobre el que em sembla que en aquests moments són oportunitats que cal aprofitar, si més no per part dels quadres dones que esteu aquí. Conseqüentment, us empenyo a agafar-vos el Pacte Nacional —si no ho heu fet encara—, agafar-vos el PRI —que sortirà aviat— i fer-vos-los vostres estirant al màxim totes les oportunitats que generarà aquest canvi de model que crec que ens hem d'autoaplicar i liderar a Catalunya.

Per últim, vull felicitar la Fundació Irla per haver organitzat aquesta jornada i bon Dia Internacional de les Dones, que com resulta que la meua mare em va parir en aquesta diada, també és el dia del meu aniversari. Un dia doblement feliç. Moltes gràcies!



PRESENTACIÓ DE LA PONÈNCIA

Ester Alberich, secretària de la Dona d'Esquerra

Bona tarda a tots i a totes. Tal com ha insistit la Isabel, m'agradaria reiterar els sinceríssims agraiments a voler-nos acompanyar aquí malgrat les inclemències del temps, que ha fet una conjura en contra nostra, però malgrat tot ens en sortirem. Com us ha comentat la Isabel, hi ha hagut algunes modificacions en el programa, per tant, doncs, jo havia de presentar el meu president, el Joan Puigcercós, però finalment presentaré l'Esther Sánchez... Ara bé, abans m'agradaria fer una petita intervenció, ja que avui també és el meu dia, ho heu d'entendre, com és el dia de totes.

Era el mes de juliol de l'any passat quan la Isabel Nonell i jo mateixa vam assistir a la jornada «Dirigir en temps de canvi: Nous valors per a la gestió empresarial en un món en transformació», organitzada per la Cambra de Comerç de Barcelona. A partir d'aquella experiència, enriquidora i edificant, vam detectar immediatament la necessitat que aquest discurs, el dels lideratges femenins, fos objecte de debat no només en el si del partit, Esquerra, sinó que hi donés accés a la ciutadania a través, doncs, de la Fundació Josep Irla. I que passés pel nostres sedàs, pel sedàs d'Esquerra. Després diré per què.

De seguida, doncs, els dos equips de treball ens vam posar en marxa per fer realitat aquest acte d'avui. I el 8 de març enteníem que era el marc idoni. Un 8 de març fortament marcat per la neu, però també per les crisis que vivim i que patim tant en l'àmbit públic com en l'àmbit privat. La crisi es fa sentir a les llars, però també a les administracions i l'espai públic, a l'àgora, al fòrum. Parlem de crisi financera, de crisi econòmica, de crisi industrial, de crisi d'ocupació, de crisi de valors, de crisi de la democràcia... Ens trobem doncs en un context estructural de crisi, la qual cosa fa que l'epítet sigui innecessari.



Remetem-nos a l'etimologia de la paraula crisi: terme que prové del grec, crisi ens remet a trencament, a inflexió. Evidentment, aquesta ruptura té una vessant negativa, perversa, fins i tot, però al president del meu partit, al Joan Puigcercós li he sentit dir més d'una vegada que és optimista de mena. Així doncs, per una qüestió de disciplina de partit em situaré en l'àmbit més positiu de l'afer. I és clar, amb la perspectiva de gènere que el tema que avui ens ocupa requereix. Amb això em vull referir a aquelles aportacions que els talents femenins poden contribuir per sortir del gresol de crisis que vivim. I entengui's, doncs, que les receptes valen per a tots els diagnòstics. És aquest moment en què hem de visualitzar què podem aportar les dones per sortir del cul de sac.

Fixeu-vos que he dit visualitzar, perquè les aportacions de les dones en tots els àmbits de la societat hi han estat sempre. En època de crisi i en època de bonança. En època de pau i en època de conflicte. Però no sempre s'han visualitzat, reconegut i valorat com calia. És posar, doncs, negre sobre blanc, allò que pri-

merament pertany al territori de la intuïció i que mica en mica, després de coincidències massa sospitoses per ser casualitat, es poden traslladar ja al món de les categories. Les habilitats directives femenines estan en plena sintonia amb la contemporaneïtat: la capacitat de treballar en equip, de reconèixer els i les interlocutores, la capacitat d'empatia i de proximitat, de posar-se a la pell de l'altra persona, són aptituds que bé per una cosa o bé per una altra les dones traslladem en la vida privada i en la vida col·lectiva. Les dones no només creixem, sinó que fem créixer, i aquest tarannà té una aplicació pràctica i diària en aquelles dinàmiques d'equip que fan que el resultat sigui més que la suma de les dues parts.

Malgrat tot, el sostre de vidre, tant horitzontal com vertical, continua sense esquarterar-se. Malgrat les polítiques públiques proactives positives i necessàries que s'estan portant a terme des del govern, les dificultats d'accés en posicions directives i de manteniment estratègic en aquestes posicions continuen sent catòniques. Fixeu-vos que m'he referit no només a l'accés en posicions de direcció, sinó també a mantenir-s'hi i a poder fer-hi carrera. I poder-ho fer amb qualitat, amb comoditat, sense que el sentiment de culpa sigui el teu etern company de viatge. La doble presència, l'excés de presencialisme, la rigidesa —no només dels horaris, sinó de les trajectòries professionals—, ens porten a uns quadres terribles de fatigues cròniques, efectes devastadors tant a efecte individual com col·lectiu.

És aquí, doncs, on hem de fer l'apunt des d'Esquerra, els lideratges femenins, els talents femenins, han de tenir una voluntat transformadora. El llegat serà insuficient si només ens referim a la forma, molt important, però també ens hem de referir al fons. Liderar de manera diferent els mateixos contextos no ens soluciona del tot l'afer, sinó que hem de posar-nos a mercè de la construcció d'un nou contracte social entre homes i dones perquè tots i totes en sortim amb beneficis.

Ara doncs, passaria la paraula a l'Esther Sánchez, que és doctora en dret per la Universitat Autònoma de Barcelona. Actualment és professora titular de Dret del Treball i de la Seguretat Social de la Facultat d'Esade. Entre moltes altres acti-

vitats és responsable de formació i consultes sènior del Departament de Dret Laboral de Baker&Mc Kenzie Advocats, ha participat en nombrosos projectes d'R+D, i m'agradaria destacar el seu treball de recerca en matèria d'igualtat i no discriminació en relació al qual ha participat en diferents projectes. Va ser ponent de la Comissió d'Igualtat del Congrés de Diputats de Madrid durant la tramitació parlamentària de la Llei d'igualtat entre homes i dones. Ha participat directament en l'elaboració de diversos plans d'igualtat tant en l'àmbit públic com en l'àmbit privat. Ha presentat diverses publicacions i des de la Fundació Irla i des de la Secretaria de la Dona d'Esquerra vam tenir a bé d'encomanar-li un estudi, un projecte, no només en relació a l'estat de la qüestió, quant als sostres de vidre, quant a la situació de les dones en les habilitats directives i en la situació laboral en general, sinó també una sèrie de reflexions per veure què podem fer per sortir-nos-en. Perquè més o menys un escenari més decebedor que una altra cosa ja el podem intuir, però ara tenim la necessitat d'obtenir reflexions sobre cap a on hem d'anar. Per tant, Esther, tens la paraula.

PONÈNCIA: TALENT FEMENÍ I CARRERA PROFESSIONAL¹

Esther Sánchez, directora del Departament de Dret Privat d'Esade

Gràcies. Bé, doncs, bona tarda. En primer lloc, gràcies a la Fundació Irla per haver-me convidat a aquesta jornada i per haver-me proposat fer l'elaboració d'un treball de recerca en clau constructiva. Com veurem ara, les dades de moment tampoc ens permeten ser extraordinàriament optimistes, tot i que com jo sí que ho sóc de mena, sí que veig que hi ha un canvi significatiu.

I de fet, els diferents articles que sortien aquest cap de setmana a premsa comentant el tema, feien referència a aquest canvi de tendència. Al desembre *The Economist* també apuntava unes dades que abundaven en aquesta línia de canvi radical, un canvi exponencial. Per tant, en aquest sentit crec que el que cal és reflexionar sobre la situació actual, sobre com estem evolucionant. Coincidint amb la línia del que comentava el conseller Huguet, en com aprofitar aquest context actual per transformar radicalment les estructures organitzatives o determinades formes del nostre teixit empresarial.

¹ Aquesta ponència es va fer amb suport visual, que podeu trobar a l'annex «Talent femení i carrera professional» de la pàgina 41. Quan es faci referència directa a una diapositiva, indicarem quina.



Jo volia començar per unes dades, però abans de les dades faré una reflexió. És a dir, jo quan parlo, quan es fa referència a la metàfora del sostre de vidre, igual que ja ho ha manifestat un sector de la doctrina nord-americana —que possiblement és la que més ha desenvolupat científicament aquest tema— jo discrepo d'aquesta expressió en el sentit que penso que les dones no

estem afectades per cap sostre de vidre ni vertical ni horitzontal. M'estimo més la metàfora del laberint en el sentit que la nostra trajectòria professional segueix rutes sovint molt complicades on de sobte, pum!, apareix una paret que t'obliga a recular, t'obliga a agafar un altre camí, una altra paret. Trobo que és més encertada aquesta figura pel que denota de lluita quotidiana contra determinats factors que molt sovint ni tan sols són visibles.

Aquest és un estudi² que, amb dades tancades, permet visualitzar a nivell europeu quin és l'estat de la qüestió pel que fa referència a la presència de les dones en els llocs de direcció i comandament. Unes dades que molt sovint no són actualitzades, amb la dificultat que des del punt de vista comparatiu això comporta. Tot i les dificultats, podem afirmar que es xifra en un 33% la presència de les dones en els llocs de direcció i comandament. Aquí hi ha un matís a fer i és: què vol dir un

2 Veure la diapositiva 2 a la pàgina 41 de l'annex «Talent femení i carrera professional».

lloc de direcció i comandament? Per què? Perquè no estem parlant estrictament de llocs o càrrecs en consells d'administració, molt sovint ni tan sols en comitès de direcció. Des del meu punt de vista, quan parlem de llocs de direcció, crec que hem de parlar de línia jeràrquica i fer referència a determinades tasques o funcions de comandament que són delegades i que no es visibilitzen. És a dir, aquelles que les persones que ostenten formalment el lloc de direcció no realitzen i, en canvi, sí que deleguen cap a altres persones que normalment —en molts casos i en moltes organitzacions— acaben sent les dones.

Però en qualsevol cas, a nivell europeu, es xifra en un 33%. L'Organització Internacional del Treball fa oscil·lar la xifra entre el 20 i el 40%, i en l'estudi que va presentar la Cambra de Comerç l'any 2007, doncs en funció dels sectors hi havia oscil·lacions, però bàsicament situàvem la presència de les dones entorn al 26%. Així, a nivell macro.

Aquesta presència oscil·la de manera significativa en funció de la dimensió de l'empresa. A la banda de la dreta³ teniu referenciades les dades segons dimensió d'empresa i segons sector. Per què? Doncs perquè aquí també es visibilitza el fet que en petita empresa la presència de les dones és més gran que en empreses de més dimensió. És a dir, a mesura que l'empresa és més gran, la presència de les dones tendeix a disminuir.

Des del punt de vista sectorial s'observa allò que comentàvem abans del sostre de vidre horitzontal des del moment en què hi ha determinats sectors o subsectors tradicionalment masculins. No només perquè és massiva la presència d'homes, sinó perquè a més a més en molts casos es requereixen titulacions o formacions reglades com a criteri per promocionar —titulacions i formacions que fins fa poc eren cursades majoritàriament pels homes. I això ha suposat que fins fa relativament poc s'hagi observat una escassa presència de les dones en aquests sectors.

3 Veure la diapositiva 3 a la pàgina 42 de l'annex «Talent femení i carrera professional».

És interessant veure les diferències quan creuem la presència de dones amb comandament amb el seu nivell de formació. De fet, aquest gràfic⁴ permet fer una doble lectura. És a dir, d'una banda és evident que el gap es fa més gran a mesura que s'incrementa la titulació, de manera que a més titulació, més diferència podem observar entre homes i dones. Però també és cert que és molt més fàcil ocupar càrrecs de direcció amb major nivell de formació. I, per tant, aquí ja tenim una primera resposta, una primera clau, sobre la qual treballar. És a dir, que amb major nivell de qualificació s'incrementen de manera exponencial les possibilitats de presència en llocs de direcció.

De fet, amb la meua experiència elaborant plans d'igualtat he constatat que la generació dels quaranta anys —en el cas de les dones— és una generació que marca un clar diferencial, un clar punt d'inflexió pel que fa a aquesta tendència. És a dir, les dones de quaranta anys comencen a accedir de manera massiva als llocs de comandament i són dones on la ràtio de titulació universitària és clarament superior a la dels homes.

Possiblement hi ha un petit diferencial que ve referit no tant a la titulació superior —és a dir, al grau, al tipus de titulació que tenen aquestes dones— sinó a la qualitat d'aquesta titulació. En altres paraules, molt sovint ens trobem davant de dones titulades universitàries superior en farmàcia, filologia, història, dret... I els homes que estan ocupant càrrecs de direcció tenen, per exemple, titulació de grau mig i algun curs tipus màster que els permet tenir una formació estratègica més gran.

Això què ha comportat? Doncs que moltes empreses —com a mesures integrades en els seus plans d'igualtat— integrin petites píndoles de formació a nivell predirectiu —on es donen coneixements de finances, de comptabilitat, de màrqueting...— a dones que ja tenen una titulació universitària. Amb quina finalitat? Amb la de proporcionar el coneixement estratègic que les permeti donar el salt

4 Veure la diapositiva 4 a la pàgina 42 de l'annex «Talent femení i carrera professional».

definitiu a llocs de direcció on és evident que cal aquesta formació més adreçada a la política d'empresa.

Per grups d'edat, doncs, tampoc ens sorprenen les xifres.⁵ El *gap* es manté sempre, però s'incrementa de manera clara en les franges d'edat on la dona és més fèrtil. Això el que evidencia és que s'enfoca malament el tema de la conciliació. Com després veurem, les polítiques de conciliació que s'adopten a les empreses són inadequades i vénen dissenyades des del mateix marc normatiu, suposant un gran entrebanc en la progressió en la carrera professional de les dones.

Aquesta diapositiva⁶ és interessant, perquè fa referència a quina és la diferència, el *gap*, entre homes i dones en funció de les càrregues domèstiques. I dic que és interessant, sobtant, des del moment en què dones que tenen company, però que no tenen fills, tenen més o menys, o possiblement més dificultats, o hi ha un *gap* més important en relació a les dones que tenen companys i que tenen fills a càrrec.

De fet, un estudi de la Cristina Carrasco –que és professora d'economia de la Universitat de Barcelona– posa de manifest que en el moment en el qual la dona comparteix la seva vida amb un company masculí hi ha una lleu participació d'aquest company masculí en les tasques domèstiques i d'atenció familiar, la qual desapareix o disminueix en el moment en què tenen fills. És a dir, en el moment en què apareixen els fills, l'home que abans dedicava unes hores a les tasques domèstiques, s'allunya, de manera que la dona no només assumeix la càrrega de cuidar els seus fills, sinó també la càrrega de cuidar i atendre el seu company. I això té un cost a nivell macro, és a dir, com a tendència.

Després parlaré de les noves masculinitats com a element que ens permetrà fer palanca. Però, de fet, aquesta idea es posa clarament de manifest en aquest grà-

5 Veure la diapositiva 5 a la pàgina 42 de l'annex «Talent femení i carrera professional».

6 Veure la diapositiva 6 a la pàgina 42 de l'annex «Talent femení i carrera professional».

fic on, com deia, el gap entre homes i dones pel que fa referència als càrrecs de direcció es manté amb independència de si tenim o no fills quan tenim una parella.

Des del punt de vist més concret, més a nivell local o de Catalunya, les xifres –també aproximadament– ens donen una presència de les dones en llocs de direcció al voltant del 30%. Una xifra que està molt a prop de la franja de representativitat equilibrada, és a dir, la Llei d'igualtat quan parla del que és admissible des del cànon de representativitat equilibrada parla del 40-60. Hi estem per sota, però a prop del 40. Ara bé, aquí hem de fer esment a que hi ha coses que són certes, hi ha coses que són falses i hi ha coses que són estadística. Això ho dic perquè quan parlem de la presència de les dones sempre hem de fer una doble regla de tres, és a dir, en aquest sector quina és la presència de les dones? Un 20%? Doncs la correlació ens exigiria que hi hagués un 20% en els llocs de direcció i comandament. Si tenim un 80% de dones en aquell sector, la correlació ens demana un 80%. I, per tant, els gaps els estem mesurant entorn al 33%, però evidentment seran més grans o més petits en funció de quin sigui el referent poblacional sobre el que estem treballant.

Per parlar de les raons d'aquestes xifres utilitzarem aquest esquema.⁷ En primer lloc, hi ha una opció que és voluntària. I quan dic opció voluntària és que la dona lliurement, de manera conscient i voluntària prioritza altres coses que no són la seva carrera professional i assumeix que la seva feina és una feina i a priori no vol més, no ambiciona escalar en la carrera professional. Podem xifrar això? Doncs no, no hi ha xifres. Jo diria que en tot cas és minoritària.

L'opció forçada és l'altre extrem, és aquell on directament per qüestions internes o externes de manera conscient i de manera voluntària no es permet l'ascens professional de les dones. Possiblement jo diria que actualment el problema no el tenim tant a nivell d'organització. Per què? Doncs perquè el paper de la norma sanciona expressament i de manera clara aquestes conductes que són manifes-

7 Veure la diapositiva 8 a la pàgina 43 de l'annex «Talent femení i carrera professional».

tament visibles i, per tant, possiblement l'handicap, l'àmbit des d'on treballar és l'àmbit domèstic.

I la categoria del mig és clarament la majoritària. I que, a més a més, és la que a la pràctica es confon. És a dir, que en treball de camp, parlant amb responsables de recursos humans, responsables de reclutament, responsables de promoció..., molt sovint diuen «es que les dones no volen», «es que les dones no estan disposades». Això és cert? No. És a dir, darrere d'aquesta expressió, on sembla que les dones voluntàriament ens despengem, hi ha el que jo anomeno opció induïda. I que integraria les discriminacions indirectes.

Les discriminacions indirectes són les grans desconegudes per part de la població i, en especial, les grans desconegudes de les empreses. Perquè quan a una empresa li preguntes què és discriminar, clarament et dirà «és una conducta conscient i voluntària, és una conducta masculista, és una conducta misògina, jo no discrimino». No. La discriminació indirecta és una discriminació per omisió. És a dir, és aquella discriminació que parteix d'un factor aparentment neutre, però que té un impacte sobre les dones més gran que sobre els homes. Per què? Doncs perquè no s'ha valorat el rol social, el gènere, és a dir, els conflictes de gènere que aquella decisió pot plantejar. Un exemple claríssim seria —que afortunadament no existeix massa perquè des del punt de vista organitzatiu és absolutament aberrant— un sistema de promoció basat exclusivament en temps efectiu de treball. És a dir, jo premiaré aquella persona que ha treballat durant 1.750 hores en aquest exercici sense incidències. Bé, doncs aquest criteri, és només aparentment neutre. Si ho qüestionem molt sovint moltes empreses diran, «que passa, que es que jo no puc premiar a qui més treballa?» I ho senten com una agressió. Quin és el problema? Que previsiblement aquest criteri impactarà més sobre les dones. Per què? Doncs perquè malauradament encara les dones presenten, no una major taxa d'absentisme sinó una major taxa d'incidència pel que fa a determinades baixes. Baixes de maternitat, reducció de jornades, excedències per cura... I, per

tant, és bastant previsible que en aquell exercici el número de persones o el perfil de persones que quedin despenjades d'aquest procés siguin les dones. Doncs aquest seria un clàssic supòsit de discriminació indirecta opció induïda. Un altre supòsit que jo he discutit amb els meus amics de funció pública —i ara em poso en un jardí— està vinculat al sistema de classificació professional de la funció pública. M'explico. La manera que tu tens d'accedir a les categories és única i exclusivament mitjançant un currículum amb titulació reglada. Això és discriminació indirecta com una catedral. I un cop es constata amb xifres, s'evidencia clarament. El percentatge de dones presents en el grup A és inferior. Per què? Per òbvies raons sociològiques. Ens podrien dir: «Ah! És que també les dones poden ser titulades universitàries.» Sí, però no és aquesta la pregunta. La pregunta és «a partir de determinada edat les dones que no tenen una titulació estudiaran o podran estudiar per obtenir-la?» És aquesta la pregunta que hem de fer perquè la discriminació indirecta està basada en l'estereotip de gènere, està basada en el rol i en el paper social que les dones desenvolupen.

A partir d'aquí, i amb aquest esquema, quines són les subtileces de la discriminació? És a dir, per què hi ha menys dones en els òrgans de direcció o en els òrgans de comandament? Un criteri: sistema de selecció i cobertura.⁸ Per què? Perquè molt sovint l'accés a aquests càrrecs de direcció i comandament es cobreixen a partir de xarxes informals: «Escolta que ens hem quedat sense director de recursos humans», «Escolta que ens hem quedat sense director financer». I accedeixen a ofertes públiques, però molt sovint, abans de cedir a xarxa pública, és a dir, a oferta pública d'ocupació passem per la xarxa informal.

I això a què dona peu? Dóna peu al que els anglosaxons han anomenat «el club dels nois vells», o «el club dels homes». És a dir, que finalment ens movem per xarxes i tirem de què? Dels coneguts. De quins coneguts? Dels del camp de golf, dels del gimnàs... Els d'aquells àmbits de socialització on majoritàriament són homes. Per què? Doncs perquè no són els que a les 7 de la tarda, a les 5 de la tarda,

8 Veure la diapositiva 9 a la pàgina 43 de l'annex «Talent femení i carrera professional».

a les 8 del vespre marxen cap a casa. Sinó que abans van a fer la cervesa, van al gimnàs o van a x. l, per tant, aquí tenim un element vinculat a la xarxa informal de cobertura d'aquests llocs de treball —que no dic que sempre operi— però sí que és un element d'incidència.

Com altres sistemes de selecció a través de *head hunters*, on nosaltres ja podem estar segmentant: «Volem un home per cobrir aquest lloc de treball». Per tant, el *head hunter* què farà? Anirà a buscar perfils d'homes. Això és visible? No. Això és possible? Ho podem perseguir? No. Perquè a més a més la relació de confidencialitat que es trava entre una empresa i un head hunter és molt complicada. Molt complicada d'afllorar.

La inclusió d'elements dissuasius en les ofertes públiques és un altre cas dins del criteri del sistema de selecció i cobertura. És a dir, de vegades, quan surten aquestes ofertes públiques molt sovint consisteixen en el càrrec i la disponibilitat per viatjar. Quan possiblement la càrrega de viatges associada a aquell lloc de treball no sigui el que caracteritza especialment aquell lloc de treball. Però, en canvi, si jo ho veig i jo sóc una dona amb tres fills, de cop i volta em vindrà la imatge de: «ostres, tot el dia a l'estació de l'Ave, ostres, tot el dia a l'aeroport...» Doncs no, no hi jugo. I si anéssim a aquell lloc de treball possiblement la dispo-



nibilitat per treballar és disponibilitat per viatjar un cop al mes, dos cops al mes, o un viatge que et permet pernoctar de nou a casa teva. Però nosaltres hem inclòs això com a destacable, quan realment, tot i ser una característica del lloc de treball, no hauria de ser la que aparegués amb lletra majúscula.

Un altre cas és el dels subjectes seleccionadors. És a dir, el procés de selecció de vegades és un procés captiu, en el sentit que no hi participen diferents persones, no hi participen diferents perfils. De manera que també, com han mostrat gràficament els anglosaxons, tenim els homes com a guardadors de la porta, que estan allà filtrant en funció dels seus estereotips, les seves concepcions del que són les competències o continguts que la persona que ha d'ocupar aquell lloc de treball necessita. Això pel que fa referència al sistema de selecció i cobertura.

Després entrem en el que serien els criteris de promoció.⁹ Què passa en molts casos? En molts casos els criteris per promocionar no existeixen. Senzillament. Així doncs, per què promocionem? Doncs perquè sembla que treballa bé. Però no estan objectivats. Aquest és un dels grans defectes del nostre teixit empresarial. És a dir, mentre que treballem en gestió de processos, mentre que s'ha desenvolupat certa cultura d'enginyeria de processos en l'àmbit de producció de qualitat, en l'àmbit de gestió de persones i en l'àmbit de gestió de recursos humans, no hem donat aquest pas.

Fins que no donem aquest pas, moltes empreses estaran en situació de risc clar de discriminació o, si m'apuren, traient el tema de la discriminació, en risc clar que qualsevol decisió disciplinària sigui declarada improcedent. «Jo l'acomiado per manca de rendiment», i resulta que és veritat, que és una persona que no treballa bé i que, a més a més, tothom sap que no treballa bé. Quin és el problema? A l'hora de demostrar-ho no tenim un sistema de mesurament de rendiment, no hem comunicat quins són els rendiments mínims i òptims, no tenim un sistema de monitorització, no podem establir gràfics comparatius... Amb la qual cosa tenim el

9 Veure la diapositiva 10 a la pàgina 43 de l'annex «Talent femení i carrera professional».

100% de possibilitats que es declari improcedent aquell acomiadament: 45 dies per any de servei. Després parlem del cost de l'acomiadament. No és que vulgui fer demagògia, però molt sovint acabem resolent moltes de les altres peces del puzzle en comptes d'aquest problema sistèmic, sovint resolent segons quins temes.

En qualsevol cas, empreses que sí que tenen sistemes de promoció —els que jo he detectat— acostumem a estar ratificats des del punt de vista judicial, però sovint es basen en factors estereotipats. Estereotipats en quin sentit? En el sentit que tot i ser neutre, és a dir, tot i que potencialment es poden presentar homes i dones, tenen un impacte negatiu sobre el col·lectiu de dones. A tall d'exemple podem parlar de prioritzar l'antiguitat o la presencialitat enlloc de la qualitat en el treball. Aquests serien factors clars que estereotipen.

I quan parles amb els directors de recursos humans et diuen que es basen en la formació. És a dir, consideren que establir com a criteri la formació és el més objectiu. Doncs no, no és el més objectiu. Perquè quan tu estàs demanant —i ara parlo en general no en llocs de direcció— un FP2 mecànic en cadena de muntatge com a mecànic és evident que en aquella categoria tindràs majoritàriament homes. Per què? Doncs perquè majoritàriament són els homes els que estudien FP2 mecànica. «Ah! Que estudiïn mecànica, les dones!»

No. La pregunta que ens hem de fer és: aquesta titulació és habilitant? És indispensable per a dur a terme aquestes funcions? O a través d'altres fórmules d'acreditació dels coneixements o a través de petites píndoles de formació podem aconseguir que aquell individu faci FP2 mecànica. Perquè potser, al final, tu estàs exigint FP2 mecànica, o FP2 electrònica per només fer un empalmament, per agafar una regleta i agafar dos cables. Això jo ho sé fer i no he estudiat FP2 electrònica. Per tant, vigilem amb les titulacions, perquè molt sovint són criteris només aparentment neutres i el criteri que ha utilitzat el Tribunal de Justícia de les Comunitats Europees és d'indispensabilitat. És a dir, tot allò que s'exigeix ha

de ser indispensable. Dit d'una altra manera: si existeix un altre mecanisme que permeti a l'empresa assolir el seu objectiu, és a dir, que finalment acabi pujant aquell que millor treballa, sense utilitzar un criteri que impacti sobre les dones, hem d'utilitzar aquell altre criteri.

Clar, això és una bomba de rellotgeria. Per què? Doncs perquè està incorporant en àmbits de decisió que tradicionalment són monopoli de les empreses el control per part dels agents judicials, per part dels interlocutors socials. És a dir, per part de l'ull públic. Hem de revisar, hem d'auditar tots els nostres processos i els factors en base als quals es fonamenten, per evitar que estiguin impactant negativament sobre les dones.

Què tenim després? Els que estan formalitzats, però que no tenen un instrument de mesura adequat. Per exemple, en un model transaccional de lideratge. Cal ser assertiu, per tant, posem com a criteri l'assertivitat. Però, en canvi, qui està en el tribunal en el procés de promoció no té els instruments adequats per mesurar l'assertivitat. És a dir, no hem sotmès els candidats a una entrevista «d'incidents crítics» —m'invento un instrument— a partir dels quals mesurar si efectivament aquest senyor o aquesta senyora són o no assertius. I, per tant, tenim la fórmula correcta, però, en canvi, no tenim l'instrument de mesurament, que és com si no tinguéssim res.

I finalment el problema de la promoció interna, el darrer vinculat als criteris de promoció. Un altre tema que s'hauria d'investigar a través d'un estudi de camp, evidentment, i que fa referència a la diferència en les trajectòries professionals. És a dir, la trajectòria interna, és més difícil per a la dona. Per què? Doncs perquè has d'anar pujant esglaons, esglaons, esglaons... Els laberints es multipliquen. I, a més a més, a moltes empreses —en determinades cultures— el premi és per aquell que hi és, aquell que veiem. Per tant, aquella persona que no hi és, a la qual no veiem, que prioritza altres coses —com la família— és concebuda com que no està compromesa amb el projecte empresarial. De manera que té moltes més dificultats de pujar que no pas aquell que ve de fora i que ve per dalt. Crec que aquí també tenim un problema vinculat a les diferents trajectòries professionals d'ascens d'homes i dones.

Un altre criteri que afecta en la trajectòria de les dones són les condicions de treball.¹⁰ D'acord, promocionem, però quines són les meves condicions de treball? Quines són les condicions del lloc de treball al qual jo em postulo? Una de les condicions més esteses és la cultura presencialista, és a dir, la major part de models empresarials encara es basen en la cultura presencialista, on cal ser-hi i fer-se veure. Aquí tenim un problema. Ja que hi ha formes més òptimes d'ordenar el temps de treball com el control per resultats, o sigui, els treballs per resultats, per objectius. És possible que amb una cultura que exigeix la presencialitat tinguem un element de dissuasió a l'hora de promocionar, a diferència d'una cultura de treball on es prioritzin els resultats.

Igual que pel que fa a la cultura individualista, una altra de les condicions. És a dir, unes dinàmiques o una cultura d'empresa que no treballa per equips, que no treballa en grup, permet menys dosi de polivalència. Fa que es practiqui menys el *job sharing* i, per tant, fa recaure més intensament sobre la persona el desenvolupament de les seves funcions. I aquí hi ha un tema important que enllaça amb les mesures de conciliació. Per exemple: si treballo en una microempresa ocupant un càrrec de direcció i vull demanar una reducció de només dues hores de la meva jornada, tinc un problema. I per què tinc un problema? Doncs perquè l'empresa no trobarà un reemplaçament en el mercat. És a dir, no trobarà a ningú en el mercat disposat a treballar dues hores amb determinat nivell de qualificació. Perquè no. Això que comporta? Que com a persona responsable que sóc i membre d'una microempresa –per tant, una dimensió de la plantilla molt ajustada– no demani aquesta reducció de jornada, o si la demano acabi treballant aquelles dues hores.

Per tant, aquí tenim un problema en el model de polítiques de conciliació. És un model monolític absolutament absurd, absolutament contraproductiu, del que jo discrepo radicalment i el que hem de fer és esborrar-lo del mapa, començar a treballar sobre un nou model de conciliacions, que treballi sobre diferències sec-

10 Veure la diapositiva 11 a la pàgina 44 de l'annex «Talent femení i carrera professional».

torials i diferències jeràrquiques. Inventar-nos un model de conciliació *ad hoc* per a càrrecs de direcció, en microempreses i en grans empreses. On, per força, hauríem d'enllaçar amb cultura individualista, és a dir, s'ha acabat, des del meu punt de vista, el treball individual.

Ara bé, s'ha de ser conscient que això és molt complicat des del punt de vista cultural. Perquè en determinades cultures a ningú li agrada que es vegi com treballa. Perquè el que jo faig bé m'ho guardo per a mi. I el que jo faig malament no vull que ningú ho vegi. I aquí ja tenim un primer entrebanc respecte resistències internes pel que fa al desenvolupament del treball de grup.

Una altra de les condicions de treball que afecta és la manca de mesures privades i públiques a la mobilitat geogràfica. Això és una atrocitat, no només en clau de perspectiva de gènere, sinó ara en clau, per exemple, de polítiques con-

tra l'atur. És a dir, actualment a Espanya l'única manera que tenim de reduir l'atur és que la gent es mogui. És a dir, amb una prestació per desocupació que et diu que ja et pots negar una oferta pública als trenta quilòmetres, doncs evidentment no podem avançar a models creatius.

Un darrer criteri que afecta és el de la cultura organitzativa.¹¹ Quin



11 Veure la diapositiva 12 a la pàgina 44 de l'annex «Talent femení i carrera professional».

és el problema a nivell intern a les organitzacions? Que la major part dels nostres treballadors i treballadores —i la major part dels nostres comandaments— són o estan conformant models familiars clàssics. És a dir, models on la dona no treballa o la dona és el segon sou.

Un altre problema és el dels estils de direcció carismàtics o transaccionals. La major part del lideratge ara està canviant, en les escoles de negocis —per exemple, a Esade estem propugnant un altre estil de lideratge, que és el lideratge transformacional—, però encara es considera que el líder de tota la vida, el bo, és el carismàtic o el transaccional, és l'autoritat, és la responsabilitat, és l'assertivitat, és el: «jo treballa amb tu individu i si treballes bé et premio i si treballes malament et dono un cop a la cresta».

Aquí tenim un problema. Per què? Doncs perquè aquests estils evidentment no faciliten que les dones hi pugin. Com a conseqüència d'això o col·laborant amb això, tenim un problema amb les masculinitats, que haurem de gestionar. Fa dues setmanes vaig estar en una lectura d'una alumna que ha fet una tesina sobre com la cultura organitzativa permet la incorporació i la introducció de polítiques de diversitat, i polítiques d'igualtat i no discriminació i, sobretot, en el marc d'aquestes cultures, les que gestionen les masculinitats. Què vol dir això? Doncs que hi ha masculinitats no hegemòniques, altres models de masculinitat que hauríem de rescatar o identificar, i hi hauríem de treballar. Per tal que així arrosseguin canvis d'estructura. Ja que molt sovint aquestes masculinitats hegemòniques són a dalt i és interessant que si trobem una masculinitat no hegemònica la treballem. Com a mecanisme la podem utilitzar com a símbol, el podem utilitzar com a «tempe radical» i d'aquesta manera generar més ràpidament canvis d'estructura social.

El darrer problema dins la cultura organitzativa fa referència a les dinàmiques internes «a»-socials. Abans, quan sentia el conseller Huguet, em deia a mi matei-

xa: «és això». Sonarà una mica radical, però tenim models d'organització empresarial antidemocràtics o no democràtics, però opto per una expressió més soft, que és «asocials». Asocials en quin sentit? Doncs que no són progressistes, però progressistes en quin sentit? En el sentit que fomentin els valors socials que es desprenen per exemple de la declaració de drets humans. És a dir, temes de comunicació, temes de transparència, temes de diàleg, temes de confiança. Des del moment que no tenim unes organitzacions que fomenten això —igual que la responsabilitat social individual, sobre la qual el conseller Huguet també hi feia referència— és impossible que les dones pugin. Perquè no tenim la tolerància cap a l'altre. És a dir, la visió de l'altre ens molesta. Per tant, models d'organització que no són progressistes són models d'organització on és molt difícil que les dones hi ascendeixin. Per tant, aquí tenim també un altre àmbit on treballar.

Ara, abans d'acabar, vull parlar d'allò que perdem.¹² La consultora McKinsey cada any fa un informe que és meravellós, i aquest gràfic correspon al de l'any passat. Què perdem en termes de talent? Doncs si a Espanya l'any 1976 el 32% de dones tenien titulacions on la culminació de la carrera professional de les quals es troba en llocs de direcció, i mirem trenta anys després —és a dir, els anys de culminació d'una carrera professional— veiem on són: 4%. És a dir, tenim un gap del 28% de talent, que la Cambra de Comerç va quantificar en 977 M€ i en desaprofitament de 12.152 M€. Poca broma. És a dir, que aquí tenim un clar element de pèrdua de talent.

Si anem després a altres estudis de la UE, veurem que les pèrdues són encara molt més grans. Com que no em dóna temps de desenvolupar-ho, si de cas, en el debat em podeu fer alguna pregunta i jo us explicaré a què em refereixo amb això. Realment perdem des del punt de vista del màrqueting, des del punt de vista de projecció i orientació externa, perdem des del punt de vista de valors, d'ambient laboral... És a dir, hi ha un munt de pèrdues que han estat quantificades per diferents estudis.

12 Veure la diapositiva 13 a la pàgina 44 de l'annex «Talent femení i carrera professional».

Però com deia al principi, sóc optimista de mena, de manera que vull acabar parlant sobre allò que podríem guanyar.¹³ En l'edició d'aquest any de l'Informe de McKinsey –del qual en recomano ferventment la lectura– s'identifiquen els factors clau que permeten la millora i la modernització de les organitzacions. I, per tant, l'increment de la seva productivitat, de la seva competitivitat... Són tots aquests que apareixen aquí: direcció, lideratge, coordinació i control, finances, orientació al mercat, innovació, motivació, ambient de treball i capacitació. És a dir, aquests són els factors clau. Doncs els que estan marcats en lila –direcció, lideratge, finances i comptabilitat, motivació, ambient de treball i valors, i capacitacions– estan molt més potenciats en aquelles empreses liderades per dones. Fent una lectura ràpida i simple podríem dir que quan les dones arriben a llocs de direcció estratègics per a l'organització –i amb efectiu valor de comandament–, el que aporten d'enriquiment a l'organització va directe als àmbits estratègics claus en el desenvolupament i millora de l'organització.

Per tant, el que podem guanyar són millores significatives. Per què? Perquè les dones són millors? No. Perquè és possible que complementem determinades habilitats, determinades competències, determinades visions de la vida, determinades maneres d'entendre el cosmos... que fan que efectivament aquestes millores es produeixin.

Per on començar, per tant?¹⁴ Un dels camins que cal emprendre és la gestió de la visibilització i de la cultura de la xarxa. Allò que dèiem abans: les dones s'han de bellugar i han de fer xarxa. I s'han d'incorporar a aquestes xarxes informals, perquè dones formades n'hi ha. Jo me'n recordo que la presidenta honorífica de la Federación Española de Mujeres Directivas y Empresarias (FEDEPE), la senyora Gómez Acebo, sempre diu que té una llista de tres-centes dones meravelloses des de fa cinquanta anys, confirmant que les dones hi són i l'únic que hem de

13 Veure la diapositiva 14 a la pàgina 44 de l'annex «Talent femení i carrera professional».

14 Veure la diapositiva 15 a la pàgina 45 de l'annex «Talent femení i carrera professional».

fer és visibilitzar-les. Els altres camins són la cultura de la gestió per processos, i la gestió del canvi cultural i l'apoderament. Evidentment, en el marc d'aquesta cultura progressista, o aquest nou model progressista d'organització empresarial.

Per finalitzar us mostro quatre vinyetes.¹⁵ A dalt a l'esquerra tenim el pobre pare que li explica a la seva filla tot el que tindria si fos un home. A la de baix a l'esquerra tenim una pobra dona davant dues escales per accedir a ser líders, les quals són força diferents en alçada en funció del sexe, que deixen les dones més avall. A la dreta tenim dues vinyetes sobre allò que hem d'aconseguir, crec que hi estem fent cap. A la de dalt és allò de dir: «Sí, sí, tenim un sostre de vidre, però és que vostè té un terra de vidre, per tant, pam!, el trenco i ja hi sóc, aquí». I la darrera, crec que des del punt de vista de la gestió cultural és interessant, ja que trobem una dona dient: «Gràcies perquè el sostre fos de vidre. No m'ha agradat el que he vist». És a dir, que el sostre de vidre ha permès veure certes coses que no volem i que segurament transformarem perquè no són el nostre model d'organització. Res més, moltes gràcies.

Ester Alberich: Gràcies Esther per la teva intervenció. Si us sembla, doncs, obriríem cinc minuts el torn de paraula, si algú té alguna qüestió, alguna reflexió al voltant del que ens ha explicat l'Esther Sánchez ara mateix...

Com ningú s'anima, m'agradaria aprofitar per demanar-te com es gestionen aquests canvis dintre d'una organització. Com es gestionen les resistències dels subordinats i subordinades de dones que han liderat canvis en el marc de l'organització?

Esther Sánchez: Quan estudio les resistències vinculades al tema d'igualtat i no discriminació trobo que hi ha diferents tipus de resistències. Un d'aquests tipus són les emocionals —que són visceral—, que són les més difícils de desestructurar. És a dir: «no hi ha un problema amb les dones», o «les dones no estan malament», o «no s'ho mereixen». Un altre tipus són les cognitives, és a dir, aque-

15 Veure la diapositiva 16 a la pàgina 45 de l'annex «Talent femení i carrera professional».

lles resistències que consisteixen en què tot i que les persones diuen «no, jo no discrimino» —és a dir, només veuen la discriminació directa— no saben quina és l'operativa de la discriminació indirecta. Un tercer tipus de resistències són les de procés, és a dir, que tot i coincidir en que cal fer-ho, no s'està d'acord en el com. Un altre grup són les resistències de prioritat. Quan es diu ara no toca. «Per què?» «Doncs perquè estem en crisi, ara no toca.»

Llavors, l'única manera que existeix per gestionar adequadament el canvi cultural en una organització és identificant les resistències. Com s'identifiquen les resistències? Si tenim temps o recursos econòmics podem fer un estudi de cultura. Fer un qualitatiu amb entrevistes en profunditat, amb enquestes, amb focus grup... Per identificar on se situen fonamentalment les resistències.

Si no tenim els diners o el temps per fer-ho, ens hi podem avançar. Un cop sabem que aquestes resistències poden existir, nosaltres què hem de fer? Reforçar enormement les nostres polítiques de comunicació. Quin és el problema? Que les polítiques de comunicació són el que pitjor funciona d'una organització. I com és el que pitjor funciona d'una organització és el que —per exemple— ha esdevingut el pitjor enemic de les polítiques de quotes.

És a dir, quan diem que la solució al sostre de vidre són les quotes, cal poder implantar una política de quotes. Però perquè aquesta implementació sigui possible cal que l'organització tingui una molt bona cultura pedagògica de comunicació, perquè sinó serà un fracàs. En primer lloc serà un fracàs perquè la dona que promocionem ho viurà com «jo sóc aquí perquè porto faldilles» i els homes companys ho viuran com «nois, seiem que no ens mengem un rosco en deu o vint anys». I això genera malestar.

Per tant, per gestionar el canvi cultural —com tot en aquesta vida— el que hem de fer és identificar les resistències. Com? A través de diagnòstics qualitius. I si no... Home, si portem molts anys a la nostra organització ja coneixem com funciona.

Després hi ha un altre element clau, i és que a dalt, al consell de direcció i al consell d'administració, hem de portar números. De fet, el divendres passat parlava de la responsabilitat social corporativa, sobre la qual defenso que és una absoluta fal·làcia si pretenem allunyar la responsabilitat social corporativa del cor del negoci. És a dir, la major part de les organitzacions, amb més o menys matisos, estan orientades al mercat, estan orientades al producte. Per tant, allò que importa són els números. Així doncs, què hem de portar als de dalt? Números: «Escolta, hi ha aquest estudi que diu que en organitzacions on es gestionen bé les polítiques de temps de treball l'absentisme s'ha reduït fins a l' $x\%$ », «la rotació tal», «les vetes de mercat s'han obert en tal»... És a dir, totes les dades que no m'ha donat temps d'explicar, però que tinc, i que poso a la vostra disposició. Això és, doncs, el que se li ha d'aportar al consell d'administració. Perquè sense això no hi ha canvi cultural possible. Impossible.

Ester Alberich: Molt bé. Alguna intervenció? Doncs deixem-ho aquí perquè ja anem fora de temps. Si us sembla, ara passaríem a fer un cafetó aquí a fora i després, d'aquí a vint minuts, per avançar una miqueta l'horari... d'aquí vint minuts si us plau, una altra vegada aquí a dintre, que començaríem la taula rodona d'experiències comandada per la Marta Selva. Moltes gràcies.

TALENT FEMENÍ I CARRERA PROFESSIONAL

Diapositives de la intervenció d'Esther Sánchez



Talent femení i carrera professional

Dra. Esther Sanchez
Professora Titular de Dret del Treball d'ESADE
Consultora-Sènior de l'Àrea Laboral de Baker&McKenzie

1

Algunes xifres com a punt de partida

La presència de dones en càrrecs de direcció i comandament per Estat

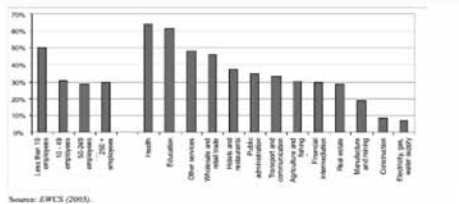


| Country | Percentage |
|---------|------------|
| LV | 55% |
| LT | 52% |
| BG | 50% |
| HU | 48% |
| SK | 46% |
| CZ | 44% |
| EE | 42% |
| RO | 40% |
| AT | 38% |
| SE | 36% |
| UK | 34% |
| BE | 32% |
| SI | 30% |
| IE | 28% |
| FI | 26% |
| DE | 24% |
| PL | 22% |
| FR | 20% |
| DK | 18% |
| NL | 16% |
| PT | 14% |
| CY | 12% |
| ES | 10% |
| EL | 8% |
| IT | 6% |
| LU | 4% |
| MT | 2% |

Source: EREC (2015)

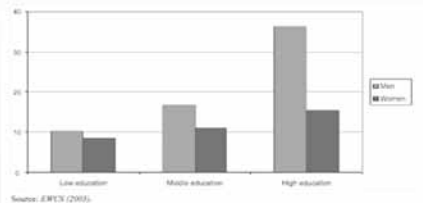
2

La presència de dones en càrrecs de direcció i comandament segons dimensió i sector



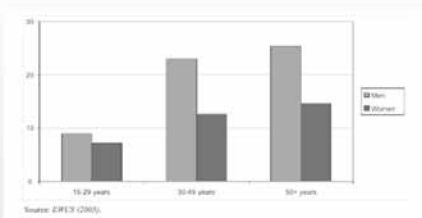
3

Distribució del càrrecs de direcció i comandament segons nivell formatiu



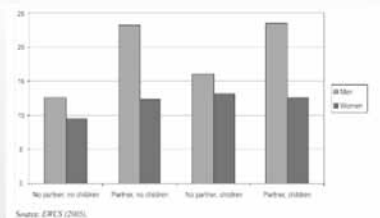
4

Distribució de càrrecs de direcció i comandament per grups d'edat

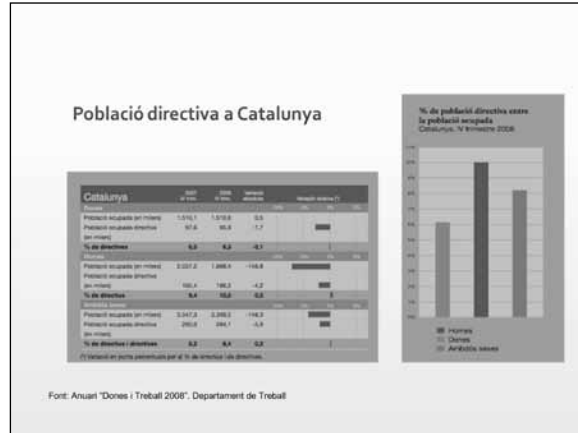


5

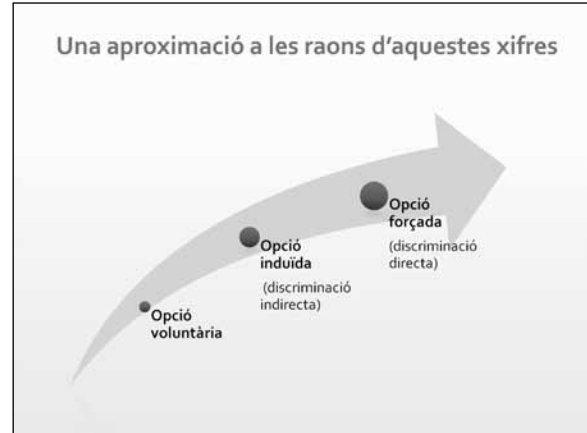
Distribució de càrrecs de direcció i comandament segons situació familiar



6



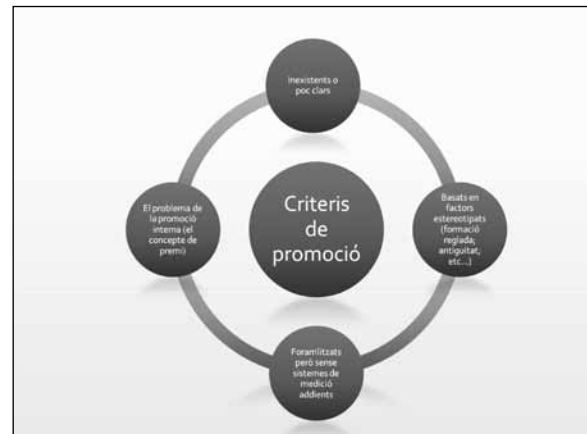
7



8



9



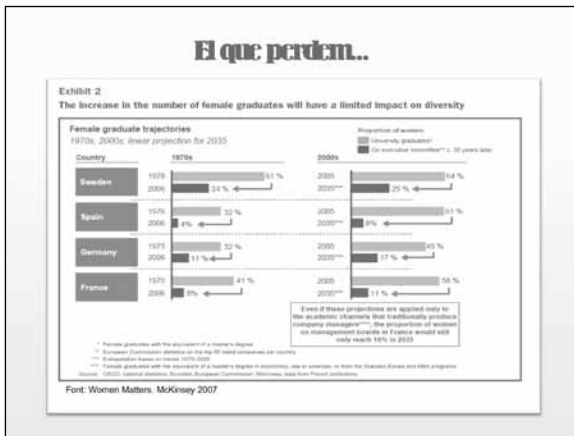
10



11



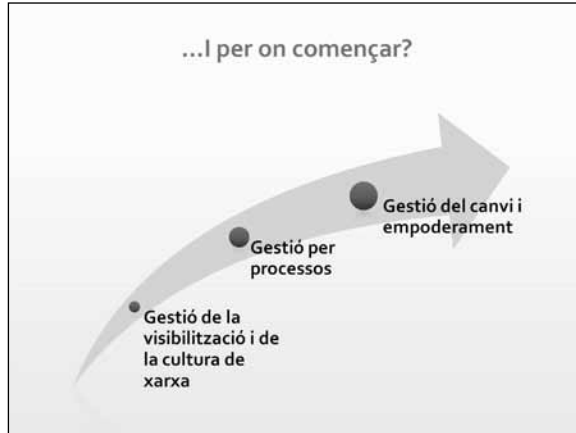
12



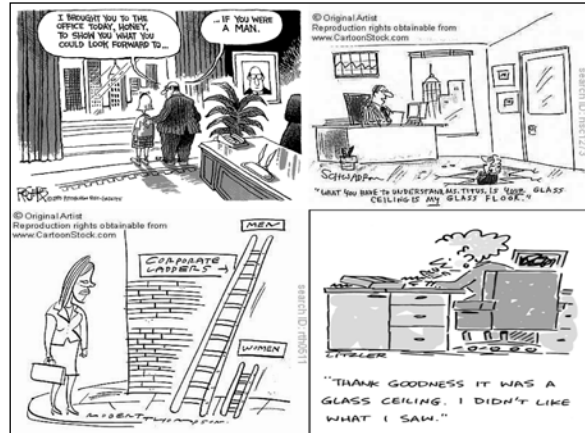
13



14



15



16



17

TAULA RODONA

Tenim un problema d'oferta, no de demanda

Pilar Almagro, directora general de Grupo VertiSub, TSPRL

El miratge de la igualtat des del prejudici

Isona Passola, productora de Massa d'Or Produccions

El sostre de vidre i la baixa representació de dones en els càrrecs de directives

Núria Viñas, directora gerent FIDEM

Moderada i closa per **Marta Selva**, presidenta de l'Institut Català de les Dones

Marta Selva: Bé, doncs, si us sembla, donem pas a la taula rodona d'experiències. Comptem en aquesta taula rodona amb una àmplia trajectòria en l'emprenedoria, en l'àmbit del lideratge empresarial. En primer lloc, a la meva dreta tenim a Pilar Almagro, directora del Grup Vertisub.

Pilar Almagro és sòcia fundadora i directora general del Grup VertiSub, un grup d'empreses que realitzen obres en el sector de la construcció i la indústria, especialitzades en treballs considerats de risc. El grup realitza investigació aplicada amb l'objectiu de crear nous serveis i productes mitjançant l'empresa CREA Innovación i compta amb una enginyeria, PROALTEC. A més ha creat l'Editorial A,

amb la missió de crear i difondre idees dignes d'ésser pensades i viscudes.

Com a directora encapçala els principis de la companyia basats en el criteri ètic de la llibertat i la iniciativa individual.

Doctoranda per l'Escola d'Enginyers de la UPC de Barcelona —amb una tesi basada en el sistema creat per ella, A.T.L.A.S., que tracta de la seguretat en grans obres— és també llicenciada en Biologia, Diplomada en Magisteri Científic-Tècnic, Tècnic Superior en PRL i actualment està cursant estudis de Filosofia a la UAB. També ha realitzat el PADE de direcció general a l'IESE.

També és membre del Consell Català de Recerca i Innovació (CCRI), del Ple de la Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona. Presidenta del Comitè de Seguretat de l'Associació Espanyola de Manteniment, membre de la Junta Directiva de la Patronal PIMEC i patrona de FIDEM, Federació Internacional de la Dona Emprendedora, i autora del llibre *Libro de las Horas*, pintat pel mestre Jaume Muxart, i de diversos articles tècnics i d'opinió.

Ella plantejarà una exposició al voltant del tema «Tenim un problema d'oferta, no de demanda».

Pilar Almagro:¹⁶ Doncs moltes gràcies. Avui tenim un problema de temps, eh? Però bé, els que estem aquí hem arribat i esperem que sigui profitós. Jo parlaré una miqueta més de quinze minuts de pro-



16 Aquesta ponència es va fer amb suport visual, que podeu trobar a l'annex «Tenim un problema d'oferta, no de demanda» de la pàgina 74.

blesmes d'oferta i no de demanda. Ho explicaré en referència als següents àmbits: àmbits externs, àmbits interns i dona. La taula és «El talent femení en el lideratge de les empreses» i esperem que al final de l'exposició vostès valorin si en el meu cas és així.

Des¹⁷ del punt de vista extern veurem coses com l'origen de l'ésser humà —tot són pinzellades per poder pensar, són reflexions—, l'evolució històrica del producte interior brut, la globalització, el compte d'explotació, el posicionament... Problemes de país i d'empresa. Tot això vist des del meu punt de vista, d'empresària, d'una persona que paga nòmines cada més. Que és un punt de vista de la realitat que té certes característiques.

Després interiors, anirem una mica al cervell humà com a origen de tota oferta i tota demanda, de capacitats, sistemes de contradiccions en el sistema, que des del punt de vista de les empreses veiem. I per descomptat, dones, que per això és avui el «Dia de la dona treballadora».

Bé, considerem —tenint en compte les dades que ens donen— que els primers homínids van aparèixer fins a tres-cents cinquanta mil anys enrere. Però jo prefereixo posar la data en aquell dia que l'home, després de córrer darrere d'una presa es va parar i va començar a pensar. En comptes d'accelerar, va mirar la petjada i aleshores va néixer el símbol. En el moment en què els éssers humans van enterar els seus morts, el moment en què creem realitats.¹⁸

Perquè una cosa és estar predeterminats i que A porti sempre a B, i una altra que A porti a B, o a C, o a D... És a dir, que els éssers humans som capaços de crear altres mons, mil mons dintre d'un de sol. Som capaços de crear noves realitats. Noves ofertes i noves demandes.¹⁹

17 Passa a parlar en castellà, però la traduïm per donar uniformitat lingüística.

18 Veure la diapositiva 3 a la pàgina 75 de l'annex «Tenim un problema d'oferta, no de demanda».

19 Veure la diapositiva 4 a la pàgina 75 de l'annex «Tenim un problema d'oferta, no de demanda».

Fixem-nos en aquesta gràfica.²⁰ És una gràfica que utilitzo molt, de fet la tinc com a salvapantalles per no oblidar-me de la informació que conté: l'evolució mundial del PIB. El PIB mesura la riquesa, de manera que no és una mesura neutra, ja que no mesura felicitats, per exemple. Mesura la riquesa.

Doncs bé, com veiem, fins al segle XVIII no es va incrementar el PIB, més o menys naixíem i moríem amb la mateixa riquesa. L'oferta i la demanda no va tenir una repercussió clara fins fa relativament poc. Per què? Perquè fins que no ens vam alliberar majoritàriament de règims tipus absolutistes o feudalistes no vam començar a notar la rellevància de la iniciativa individual. Això va fer que l'oferta i l'intercanvi de béns i serveis es multipliqués, incrementant-se en el comerç mundial. Vull dir que la globalització no és un fenomen d'ara, ja que només cal mirar la gràfica per veure que abans de la bretxa ja hi havia un enorme intercanvi de béns i serveis entre diversos països.²¹

Que va passar a la bretxa? Doncs per les dates veiem que van tenir lloc la Revolució Russa, la crisi del 29 i la Primera Guerra Mundial. En aquest període l'intercanvi entre països va disminuir i, per tant, també va disminuir la riquesa.

Al final en una empresa tot això ho reflectim en el compte d'explotació.²² El compte d'explotació només és un minuend —les vendes— i un munt de subtrahends —la resta. Amb això i una mica de fraccions per fer algun percentatge ja ho tenim tot fet. És a dir, que no hi ha massa sofisticació matemàtica. Tota la resta és voler complicar les coses, només cal tenir clara la resta. Per exemple, si venem cinc i al final ens dóna dos de benefici, quants hem restat? Doncs tres. Només cal tenir clar això, perquè números tan senzills com aquests, una simple resta, no els tenim clars.

20 Veure la diapositiva 5 a la pàgina 75 de l'annex «Tenim un problema d'oferta, no de demanda».

21 Veure la diapositiva 6 a la pàgina 75 de l'annex «Tenim un problema d'oferta, no de demanda».

22 Veure la diapositiva 7 a la pàgina 76 de l'annex «Tenim un problema d'oferta, no de demanda».

Això és fonamental, perquè quan parlem de venda, parlem de política de minuend, és a dir, de diferència. Si ens anem al capítol principal, què venem? Venem per la diferència o venem pel preu? Són polítiques totalment diferents.

Pel que fa als costos, quan parlem de materials, estem parlant de polítiques de compra i de proveïdors. Quan parlem de persones, de polítiques de personal i de formació. Quan parlem d'estructura, parlem, per exemple, d'R+D+I, què estem invertint, com és la nostra organització del treball... Quan parlem de despesa financera, estem parlant de política financera. Quan parlem dels impostos d'una política fiscal, al final el benefici net és la política de l'empresa, que també seria del país. Però és una resta, no deixa de ser una resta.

Què més podem considerar en el problema de l'oferta i la demanda? Doncs el que hem dit abans: què estem fent? Una política de minuend o de subtrahend?²³ Si parlem de diferenciar-nos perquè som diferents i millors, estarem fent una política de minuend. Si resulta que volem ser els més barats, perfecte, política de subtrahend.

Si no tenim ni minuend ni subtrahend: RIP. O sigui, no hi ha res a fer, aquesta empresa no pot continuar, no té diferències ni per preu, ni per qualitat, ni per res. Fora. Està fora de mercat. Hi ha algunes marques, per exemple Coca-cola, que es diferencien per ambdós factors, per minuend i subtrahend. És a dir, ens hem de col·locar on ens col·loquem nosaltres. Sovint es tracta d'un problema d'oferta i demanda. Potser no estem venent



23 Veure la diapositiva 8 a la pàgina 76 de l'annex «Tenim un problema d'oferta, no de demanda».

allò que es necessita al mercat, on es necessita del mercat, al preu que es necessita al mercat...

Per exemple:²⁴ com a Estat tenim un problema de deute públic, que és més o menys del 55% —dic més o menys perquè varia amb els dies. És molt elevat, però bé, la mesura d'Europa va pel 70% més o menys, i la d'Estats Units encara és superior. O sigui, que de deute públic estem malament, però podríem estar pitjor. El problema real és el dèficit. Perquè si no aconseguim els diners per anar pagant aquest deute, aquí sí que tindrem un problema. I aquest problema ens l'estem trobant també a moltes empreses. Estem molt endeutats, però el problema és si estem generant recursos per anar pagant aquests deutes. Si els estem generant doncs els anirem pagant, si no, tindrem un greu problema. Jo tenia un professor que deia «El funcionament còsmic és fonamental». Bé, doncs això és el posicionament còsmic, on som?

Anem al segon punt. Fem un breu incís, ja ens hem situat una mica on estem. El cervell humà com a origen de tota oferta i tota demanda. Bé, si hi ha quelcom que genera tot el que fem és precisament el cervell humà.²⁵ És l'origen de tots els nostres beneficis, que és el mateix lloc d'on procedeixen les nostres pèrdues. D'on procedeixen els nostres beneficis com a empresa, si no ho cuidem, també procedirà a les nostres pèrdues. I això és el cervell humà, és l'origen dels nostres raonaments, dels nostres sentiments... l'origen, en suma, de totes les nostres capacitats.²⁶

Les diferències entre homes i dones ja parteixen del cervell humà. Revisant les darreres publicacions sobre això vaig trobar que, per exemple, el cos callós —allò que uneix ambdós hemisferis— és significativament més gran en les dones. És a dir, sembla ser que també a nivell neuronal les connexions entre ambdós hemis-

24 Veure la diapositiva 9 a la pàgina 76 de l'annex «Tenim un problema d'oferta, no de demanda».

25 Veure la diapositiva 10 a la pàgina 76 de l'annex «Tenim un problema d'oferta, no de demanda».

26 Veure la diapositiva 11 a la pàgina 77 de l'annex «Tenim un problema d'oferta, no de demanda».

feris són molt més fluïdes en les dones. Els homes, en canvi, tenen àrees més especialitzades. De totes maneres, això ens ho hem de prendre amb paper de fumar, perquè precisament sempre s'han utilitzat aquestes diferències biològiques per fonamentar on ens volien col·locar a nivell social, a nivell polític, a nivell econòmic... a tots els nivells.

Bé, però hi ha una cosa que a qualsevol cervell humà li fa ser molt superior al que seria sense ell.²⁷ Per exemple, les meves ulleres. Jo amb les meves ulleres puc llegir a la nit, perquè francament, a la nit arriba un punt que no puc llegir. Això fa que les meves capacitats augmentin moltíssim. L'anglès, avui en dia, fa que les capacitats augmentin. Anar en avió. Jo puc tenir una seu a Canàries perquè existeixen els avions, si no probablement no la podria tenir. Internet, telèfons... Moltes vegades, per evitar costos, neguem un telèfon a un treballador, quan resulta que tenir telèfon provocaria un augment de capacitats increïble. De manera que el telèfon costaria 100€, mentre que l'augment de capacitats que aquest causaria no tindria preu. O sigui, que a vegades estem contemplant en aquella resta del compte d'explotació que dèiem petites coses, perquè no veiem una mica més enllà. És a dir, utilitzar bé la tecnologia, avui, augmenta les nostres capacitats exponencialment.

Però de què ens serveix augmentar les nostres capacitats si estem sols? O sigui, l'ésser humà és conscient de si mateix i la seva existència separada es converteix en una insuportable presó. Aïllats no tenim cap possibilitat d'utilitzar les nostres capacitats —que és el que l'Esther Sánchez ha comentat abans del cafè. La forma de treballar, la manera d'organitzar el treball entre tots, no individualista, ens dona unes capacitats superiors a les que podem fer cadascú sol.

Això comporta una espiral de cúmul de coneixements i de tècniques que sembla que apunten cap a una singularitat l'any 2040. Ho he llegit des de diferents àmbits de la ciència —com l'astronomia, la medicina i la biologia. A aquesta es-

27 Veure la diapositiva 12 a la pàgina 77 de l'annex «Tenim un problema d'oferta, no de demanda».

piral Raimond Kurzweil l'anomena «La llei dels rendiments accelerats» i recull el fet que quan qualsevol àmbit de la ciència deixa de dependre de l'assaig i error per passar a convertir-se en tecnologies de la informació amb la hiperconnexió que això representa, els seus èxits creixen exponencialment. D'aquesta manera calcula, per exemple, que la medicina i la biologia doblaran la seva potència cada any arribant a ser un milió de vegades més potents en vint anys. Aquesta és la hiperconnexió a la qual ens referim.²⁸

Tot allò que bloquegi aquestes connexions, com la por, l'odi, el recel al diferent, el no utilitzar el 50% de la població —que som les dones—, fa que aquesta hiperconnexió es debiliti. I tot allò que la faciliti o impulsi ens fa ser més. Com a persones particulars i com a éssers humans en general.

I aquí entra el concepte de sistema que ja Kant va dir en el seu dia: el tot és superior a les parts i contradiccions internes en el sistema el poden destruir per dins. Actualment tenim contradiccions internes que estan destruint el nostre sistema per dins. Per exemple,²⁹ parlant de la dona —he posat exemples de dones perquè és el que avui ens ocupa, però també n'hi ha d'homes—: a la part dreta veiem coses que estan passant avui, no ahir, sinó avui. Per exemple, durant la meua intervenció hauran mort de gana tres persones al món. Durant aquests minuts. Una de cada sis persones al món pateix desnutrició i gana, de tal manera que els impedeix desenvolupar-se com a persones. Com dèiem, el sistema es destrueix per dins.

També hi trobem altres exemples reals i recents: aquesta boda entre una persona de seixanta anys i una nena de deu. Últimament estan sortint a la premsa temes d'aquest estil. O sigui, estem parlant dels problemes que tenim aquí amb la violència de gènere i són enormes, però també cal situar-ho en el context mundial. No podem desatendre ni desoir el que està succeint. Temes com l'ablació —la

28 Veure la diapositiva 14 a la pàgina 77 de l'annex «Tenim un problema d'oferta, no de demanda».

29 Veure la diapositiva 15 a la pàgina 78 de l'annex «Tenim un problema d'oferta, no de demanda».

mutilació de genitals— que afecta —segons el que hi ha comptat— a 135 milions de dones i nenes al món avui. I probablement les dades que tenim no són fiables.

Mentrestant, a la part esquerra veiem els grans èxits de la ciència, que permeten, per exemple, que una persona sense braços pugui tenir una vida creativa utilitzant sistemes neumàtics.

Aquesta imatge³⁰ de quatre caps d'obra dones de la meua empresa l'he posat perquè avui en dia és més fàcil ser presidenta de govern que peó d'obra, i no diguem cap d'obra. Amb elles volia llegir un breu text d'un metge català que el seu dia —fa uns cent anys— va tenir una gran influència. Amb aquest text vull que veiem la part positiva a tot plegat, ja que hem millorat molt i ha estat fruit de l'esforç de moltíssimes persones i moltíssimes dones. L'autor es diu Pedro Felipe Monlau i Roca. El llibre es Higiene del matrimonio o libros de los casados. Diu:

«Efectivamente, con la anatomía y la fisiología en la mano se prueba que la mujer fue creada [...] para perpetuar la especie. [...] ¿Quién puede imaginar, sin echarse a reír, una asamblea legislativa obligada a suspender mensualmente sus sesiones, a causa de la indisposiciones previstas de la mayoría de sus individuos (porque mayoría pudieran llegar a formar las señoras, si fuesen declaradas electoras i elegibles), y precisada a conceder licencias fundadas en un estado interesante? [...] Pero no, no consideremos nada, porque ya es hora de poner fin a esta broma, digna cuando mas del tablado de los titiriteros.»

Per tant, parlant del tema de la dona no estic segura que es tracti d'un problema d'oferta i no de demanda, com he dit des del principi, però sí que m'ho sembla. Semblava que la societat no demandava que ocupéssim els càrrecs que ocupem o la capacitat de decisió que tenim. En canvi, hi ha hagut una oferta per part de les dones: som aquí, volem fer això. I aquí estem, de fet, en aquesta jornada.

30 Veure la diapositiva 16 a la pàgina 78 de l'annex «Tenim un problema d'oferta, no de demanda».

De la mateixa manera les empreses del país, crec, no hem d'esperar a que es recuperi la demanda, sinó que hem d'anar allà on existeix. Probablement, com he dit abans, no estem venent allò que es necessita, on es necessita, al preu que es necessita, ni creant aquelles coses que no existeixen i que podrien generar demanda. I es que creem oferta d'allò que valorem. Valorem les exportacions? Perquè potser el PIB tingui un llarg camí per recuperar-se, però el PNB no. En canvi, estem trigant en tornar l'IVA a les empreses que exporten.

Estem valorant els empresaris? Bé, doncs als llibres de text de batxillerat surt l'empresari, avui en dia, com un explotador. Quan per altra banda se'ns exigeix, com és lògic, una funció social: que creem llocs de treball i riquesa.

Valorem la maternitat? És evident que no. Si la valoréssim estaríem parlant d'una altra manera, ara. No tindríem el problema de la maternitat i el problema que les dones ocupem els llocs de treball que hem deixat si volem durant dos anys. No hi ha sistemes socials per poder reciclar-se amb facilitat.

Valorem el coneixement? Tampoc, perquè avui en dia un doctor en una universitat que no tingui plaça fixa està cobrant 300 i 400€ al mes. Sí, sí, Santi —diu a un dels assistents— és sorprenent, però qui estigui a la Universitat ho podrà constatar. Jo ho he constatat en diferents facultats de diferents àmbits. En enginyeria, en dret, en sociologia i en filosofia. En aquestes ho he trobat. Per tant, està clar que allò que no valorem, no ho aconseguirem, allò que no valorem com a societat. Bé, amb això acabo. Hem parlat de problemes d'oferta i no de demanda en els àmbits externs, interns... Hem parlat de la dona i ara, al final, vull parlar del conte que em van encarregar que fes des de la Fundació. Vull comentar que la funció de la dona va molt més enllà d'un problema de número, ens porta a un salt qualitatiu, a un augment de perspectives i possibilitats a la societat. I nosaltres, quan vam crear l'empresa fa gairebé vint anys, vam crear aquesta nina,³¹ que es va anomenar Prudència, per il·lustrar els nostres procediments.

31 Veure la diapositiva 18 a la pàgina 78 de l'annex «Tenim un problema d'oferta, no de demanda».

En aquella època va néixer la meva primera filla, Ares, que ara ha complert 18 anys. Per això l'hem vestit i convertit en Prudència, perquè ens fa il·lusió pensar que la Prudència ha cobrat vida. Perquè tot això sobre el que estem parlant no tindria sentit si cada dia no estiguessin cobrant vida milers de Prudències tots els dies. Gràcies.

Marta Selva: A continuació passaré la paraula a Isona Passola, productora de Massa d'Or Produccions. Isona Passola va néixer a Barcelona l'any 1953, és llicenciada en Història Contemporània per la Universitat Autònoma de Barcelona, té un títol d'imatge (C.I.P.L.A.) de l'Institut de Teatre de Barcelona, i va realitzar un seminari de direcció d'actors a Nova York —a càrrec de Leonor Dekoven, assistent d'Elia Kazan— i un curs d'introducció a l'escriptura cinematogràfica —a càrrec de Frank Daniels, de Plan Media.

El 1980 funda l'empresa V.I.R.A.C., amb la qual produeix un centenar de programes documentals, publicitaris i industrials. El 1992 funda Massa d'Or Produccions, amb la qual ha produït una vintena de llargmetratges, entre els quals es troben *El Pianista* de Mario Gas, *Pa Negre* d'Agustí Villaronga i *Catalunya-Espanya*, un llargmetratge documental dirigit per ella mateixa.

A més a més, ha estat presidenta de l'Associació Catalana de Productors Cinematogràfics i Audiovisuals i membre de la Junta Directiva de la FAPAE entre 1997 i 2001. Des de 1997 imparteix un seminari de Guió i Producció a la Facultat de Ciències de la Comunicació Blanquerna de la Universitat Ramon Llull, i des del 2007 és presidenta de l'Associació de Productors Independents del Mediterrani. També ha estat analista de guions pel Ministerio de Cultura, la Generalitat de Catalunya, la Junta de Andalucía, el Sundance Institut, el PUC Universidad de Brasil, i per la cadena de televisió O'GLOBO/GNT de Brasil.

La Isona ens farà la ponència al voltant d'«El miratge de la igualtat des del prejudici».

Isona Passola: No sé si quadrarà gaire amb el títol, perquè havíem de tancar el programa i encara no havia escrit ni reflexionat sobre el que diria i vaig llençar el títol que la Marta ha indicat. Jo sempre penso que la situació de la dona a l'empresa —o la situació de la dona en general, no només en l'empresa—, té molt a veure amb la situació d'un país irregular o oprimint com és el nostre. És a dir, crec que un país com el nostre ha de fer equilibris, ha de pactar, ha de fer uns esforços d'imaginació tremends perquè l'entenguin. Ha de fer pedagogia i no hi ha manera. Però va fent, i va fent, i va fent i no se'n surt. I arribem en els moments actuals on les demandes polítiques generals i del carrer són una cosa, i el que ens arriba és una altra.



Poso aquest símil perquè penso que amb la dona passa una mica el mateix —malgrat que la Marta Selva és optimista i jo penso que si ella ho és ho hem de ser, perquè me la crec a cegues—, però amb la dificultat enorme que representa estar en el món del treball tenint una responsabilitat forta a dintre d'una empresa, per exemple, si ets dona. La conclusió, per a mi —i fent el símil amb el país— és molt clara. Jo m'he independitzat i he muntat la meva pròpia empresa. I a partir d'aquí he pogut establir les normes amb les quals funcionar.

Les normes amb les quals funcionar en un primer moment van ser que jo treballava amb dones, bàsicament. Perquè teníem uns mecanismes en els quals la competitivitat no es resolia en els termes que es resolien amb els homes. No teníem por de ser més perquè es provoquessin gelos, com abans.

No havíem de dissimular quan en sabíem, perquè si no rebíem. Entre nosaltres vam muntar una petita empresa, del no res, amb un grup de dones, que vam començar una mica com deia la Pilar, fent sumes i restes. I regles de tres.

Primer vam començar a produir documentals i vídeos per a empreses. Després vam acabar coproduint internacionalment, bàsicament amb la cadena Arte de França. Coproduint amb l'estranger, doncs, i produint llargmetratges especialitzant-nos en els d'autor i de qualitat. Poc a poc he anat descobrint —i parlo des de la meva praxi professional, ja que no tinc temps de fer estudis ni demanar enquestes, tot i que m'encantaria— com els llocs de poder que han adquirit les dones en relació als homes són una misèria, perquè no hi ha quotes en el món de les empreses, sent-ne els resultats patètics. En política, encara veiem que per *mujerismo* el PP, a Madrid, n'ha posat moltes, que aquí, més o menys... Per quotes estem arribant a uns tants per cents acceptables.

Però en el món de l'empresa és ridícul el nombre de dones que ocupen càrrecs de responsabilitat. I sobretot en multinacionals i en empreses que bàsicament són en mans d'homes. Aleshores jo, molt pragmàticament —perquè ja no podia més de batallar amb un cert tipus de problemes que no són tan tècnics, sinó que són profundament psicològics—, vaig muntar la meva pròpia empresa.

Jo crec que el que es desaprofita més a les empreses és la capacitat d'intel·ligència emocional que tenen les dones a l'hora de muntar grups, de muntar dinàmiques productives. Dic això perquè hi he arribat des de la pura praxi. Perquè la intel·ligència emocional equival a aquell esforç tremend d'adaptar-se al mitjà, casi darwinianament. És a dir, a base d'anar veient les dificultats les vas encaixant, les vas analitzant, vas col·locant «aquell que en aquest lloc es ferirà menys», «aquell que aquí es motivarà al màxim»... Això és el que pot arribar a donar una estructura d'empresa que funcioni.

Crec que tot i que als homes els costa molt actuar així, si estan en una empresa manada per dones ho acaben fent. La meva experiència és que els homes que han acabat treballant a la meva empresa són homes especials, evidentment són jo qui els trio i, per tant, trio un tipus d'home especial, amb una sensibilitat especial i amb una capacitat per entendre aquest tipus de dinàmiques —més que no raonaments massa quadrats. Aquests homes han acabat funcionant d'una mane-

ra molt diferent —inclús quan són alts executius— a quan treballaven en un altre tipus d'empresa. I en parlem sovint des de la tranquil·litat, des de la igualtat.

A la meua facultat, per exemple, les temporades que les dones han fet els equips i els plans d'estudis hi ha hagut molta menys tensió. Us asseguro que ho dic sense cap prejudici, perquè jo sóc una fan de trobar algú amb qui entendre'm, que sigui eficaç i que sigui positiu. I tant m'és que sigui home, dona o animal. M'és igual, però que funcioni. Perquè trobo que en general treballem molt malament, i quan veus algú que funciona diu: fantàstic!

No sé si aquesta diferència ve per l'estructura cerebral o per allò que dèiem al principi —quan parlava de fer l'esforç perquè t'entenguin, de fer l'esforç per sortir-te'n, demanar, preguntar, i mirar la cara de l'altre abans de dir segons què— que se'ns ha format la intel·ligència emocional. Però diria que se'ns ha format a còpia d'exercitar-la. Aleshores jo el que proposo és que les dones es plantegin fer empreses, que les dones es plantegin agafar el poder a les empreses i que comencin a obligar —perquè si no, no hi ha manera— els equips a funcionar així. A veure si d'una vegada per totes fem que aquesta evolució darwiniana arribi també als homes. Gràcies.

Marta Selva: Núria Viñas va néixer a Barcelona el 5 de Juliol del 1951. És Tècnica en Empreses i Activitats Turístiques, i en Gestió d'Hotels i Restauració. També és diplomada en Turisme i titulada en Francès i Anglès.

Ha treballat durant 20 anys com a Directora d'Hotels de cadenes com HUSA i HESPERIA. Va dirigir i gestionar un Hotel de propietat durant 5 anys. I actualment és empresària en el sector de les aromes i les fragàncies. Va ser Vicepresidenta de l'Associació Catalana de la Dona, fundadora i membre de l'Institut dels Drets Humans i va pertànyer a la comissió de Pimes de la Cambra de Comerç de Barcelona.

L'any 1996 va fundar, junt amb altres empresàries, la FIDEM (Fundació Internacional de la Dona Emprenedora) i exercia de Gerent fins al mes de maig de 2006 que en va esdevenir la presidenta. Actualment forma part de la junta de FETS

(Federació per la Banca Ètica) representant a la FIDEM, i és directora de FIDEM, i presidenta de la Coordinadora d'empresàries i professionals FEMVISION.

Núria Viñas ens parlarà del sostre de vidre i de la baixa representació de dones en càrrecs de directives.

Núria Viñas:³² Bona tarda, en primer lloc, agrair a la Fundació Josep Irla que m'hageu convidat a participar en aquest acte en el Dia Internacional de la Dona Treballadora. Bé, jo aquesta tarda parlaré del sostre de vidre i la baixa representació de les dones en els càrrecs directius, perquè és realment sorprenent que en la situació que avui en dia ja estem les dones —a les empreses, a les universitats, i representades a tot arreu— encara hi hagi aquestes xifres tan diferents.

Com és el Dia Internacional de la Dona Treballadora parlarem primer del sou de les directives. Això³³ venia publicat a *La Vanguardia* de fa un parell de dies (font ICSA i ESADE). Les directives estan guanyant un 17% menys que els seus homòlegs masculins. Quan entrem a les empreses, parant atenció al detall de les diferents direccions de cadascuna d'elles, trobem que a la direcció general la diferència és d'un 22,17% menys, a la direcció financera un 23,26% menys i a la direcció comercial un 3,69% menys. O sigui, veiem que en els càrrecs de més responsabilitat empresarial és realment on hi ha més marcada la diferència.

Més dades per anar introduint el tema:³⁴ l'estudi de la Cambra de Comerç de Barcelona. Entre el públic tenim un dels seus autors, això és molt significatiu. En les 400 principals empreses catalanes trobem que el 91,2% dels càrrecs directius estan ocupats per homes, i un 8,8% per dones. Unes xifres realment molt signi-

32 Aquesta ponència es va fer amb suport visual, que podeu trobar a l'annex «El sostre de vidre i la baixa representació de dones en els càrrecs de directives» de la pàgina 80. Quan es faci referència directa a una diapositiva, indicarem quina.

33 Veure la diapositiva 2 a la pàgina 80 de l'annex «El sostre de vidre [...]».

34 Veure la diapositiva 3 a la pàgina 81 de l'annex «El sostre de vidre [...]».

ficatives. I, a més a més, en el 70% d'aquestes 400 empreses catalanes —280 empreses en nombres absoluts— no hi ha cap dona en els seus màxims càrrecs de govern. O sigui que quan arribem a les altes esferes de les empreses la presència femenina és pràcticament nul·la.

Més dades.³⁵ La població amb més de 16 anys amb educació superior a Catalunya és bastant igualitària: un 50,2% homes i un 49,8% dones. En població ocupada ja trobem una mica de diferència: un 58,9% contra un 41,1%. Ara bé, quan entrem en el món empresarial ja hi ha una diferència bastant representativa: un 72,9% homes, contra un 27,1% de dones. O sigui, a la que entrem en el món de l'empresa, aquestes proporcions són molt diferents. I si mirem la resta de l'Estat espanyol trobem un 75,4%, o sigui que encara és més gran, contraposat al 24,6% de dones. I si ens anem a Europa, això és molt curiós, encara les diferències són més grans: un 76,5% d'homes i un 23,5% de dones.

Amb els càrrecs de direcció trobem que on hi ha més presència de dones és a l'empresa familiar.³⁶ Això és a causa de la tradició que tenen les empreses familiars —sobretot a Catalunya— que normalment posen dones en els consells d'administració perquè són la germana, la mare... Només les posen perquè representen a la família, no perquè realment estiguin valorant la feina que aquestes dones fan en el consell d'administració.

També trobem unes altres dades³⁷ que ens diuen que en aquests consells d'administració el càrrec ocupat majoritàriament per les dones és el de secretària. Per altra banda, en el càrrec executiu que és el de directora-gerent —que representa més les funcions executives de l'empresa— trobem que la xifra és la més baixa, un 4,6% de presència de dones.

35 Veure la diapositiva 4 a la pàgina 81 de l'annex «El sostre de vidre [...]».

36 Veure la diapositiva 5 a la pàgina 81 de l'annex «El sostre de vidre [...]».

37 Veure la diapositiva 6 a la pàgina 81 de l'annex «El sostre de vidre [...]»..

Què passa amb l'accés de les dones als càrrecs de comandament? S'ha parlat molt del sostre de vidre, que és un terme que va sortir a Estats Units el segle passat. M'agradaria resumir-lo perquè se'n sent parlar molt, però a vegades no sabem la definició. És curiós saber a què es refereix, per això, si em permeteu, us ho llegiré:

«El sostre de vidre és una barrera invisible, infranquejable, de procediments estructurals, relacions de poder, creences i costums que les dones troben en un determinat moment del seu desenvolupament professional, de manera que arribat en aquest punt són molt poques les que poden superar aquesta barrera. Deixant de banda, la majoria, la seva carrera professional. El sostre de vidre no és una simple barrera individual basada en la incapacitat de la persona davant d'un lloc de responsabilitat, sinó que és un terme que s'aplica exclusivament a les dones com a col·lectiu i les impedeix avançar pel senzill fet de ser dones.»

Per tant, podem dir que realment és un impediment que existeix. Per això quan la Isabel em va demanar fer un conte per aquesta tarda vaig posar quelcom que per a mi va significar molt i que encara està passant avui en dia: Entres a treballar en una empresa —en una multinacional, en una empresa gran—, on amb el temps t'adones que no pots passar el sostre de vidre per tota una sèrie d'impediments, de manera que decideixes crear la teva pròpia empresa.

Cada any passen per la FIDEM més de 1.200 dones a les quals assessorem i ajudem a crear empresa. Ens trobem que moltes d'aquestes dones són noies joves que tenen una carrera, que tenen una professió, que han tret unes notes excel·lents, que estan treballant en empreses i que, cansades



d'haver de lluitar contra tots aquests obstacles, creen la seva empresa. Les anomenem «empresàries a la força». Està molt bé que es creïn empreses, però s'han de crear d'una manera lliure, no perquè no puguis treballar com a directiva.

Els obstacles per l'accés de les dones als càrrecs de comandament³⁸ ja els coneixem tots: dificultat per compaginar horaris, prioritats diferents dels homes. Sobre això ja n'ha parlat abans l'Esther i no m'estendré. Evidentment les dones tenim unes altres prioritats, però ja no és perquè tinguem la responsabilitat de la llar, dels fills i de la gent gran —que sí que és veritat—, sinó perquè escollim, lliurement, que no volem dedicar-nos només a la professió, per molt que ens agradi i per molt que hi creguem. Sinó que tenim altres prioritats.

L'altra seria l'autoestima. No agrada massa parlar del tema d'autoestima, però quan vas pel territori —des de la FIDEM anem molt pel territori— et trobes amb molta baixa autoestima, encara. La dona no es creu el que és capaç de fer, no es creu fins on poden arribar els seus talents, les seves qualitats com a empresària.... No s'ho acaba de creure.

Pel que fa als càrrecs de direcció, hi ha molta baixa autoestima i s'autoqüestionen constantment fent-se preguntes com: «Què diran quan entri al Consell d'Administració?». Això és un impediment que fa que moltes vegades, quan se'ls ofereix un lloc de responsabilitat en una empresa, les dones no acceptin. Senzillament per això.

L'altre tema seria aquest perfeccionisme que hi ha. Bé, no és que siguem nosaltres que tinguem la mania de ser perfeccionistes, és que com sempre hem de demostrar que valem el doble, o que hem de fer-ho tot molt millor, doncs ens autolimitem amb aquest perfeccionisme. Volem fer-ho tot tant ben fet, que a vegades no arribem.

38 Veure la diapositiva 7 a la pàgina 82 de l'annex «El sostre de vidre [...]».

En referència a la formació —l'Esther també n'ha parlat abans— no és que les dones estiguem menys formades, sinó que no estem formades en les habilitats directives que et preparen per dirigir grans empreses o per estar als consells d'administració. O sigui, o bé se'ns dóna un altre tipus de formació, o bé no hem valorat aquesta formació. Però vull recuperar la reflexió sobre quina és realment la preparació que has de tenir per estar en aquesta mena de llocs? És a dir, potser no cal que siguin les habilitats purament directives, potser amb un altre tipus de formació que no sigui la clàssica pots fer igualment un bon paper.

Un altre obstacle seria la manca de reconeixement i suport per part dels directius i del grup que pren la decisió³⁹ i no complir el model de candidat habitual. Això és un tema que em preocupa perquè no ens en sortim. És a dir, el candidat habitual sempre és el senyor amb fills. Per això quan un directiu proposa una dona, en el fons pensa que se l'està jugant. O sigui, que si li surt bé tothom «estupendo», però si li surt malament... O sigui, proposar una dona sempre és jugar-se-la el doble o el triple. Llavors què passa? Que no se les proposa. Si hi ha altres candidats —encara que no tinguin les mateixes qualitats que aquella dona— es proposa abans a un altre candidat home, fruit d'aquesta por: Com no és el candidat habitual no el proposem, no sigui que surti malament i llavors quedem tots malament. Té una sensació extra, a diferència de si hagués proposat un home —aleshores no passa res, quan apostes pot sortir bé o malament.

Un altre obstacle per a l'accés de les dones a càrrecs de comandament són el *networking* i les xarxes de contacte. També se n'ha parlat abans. Per tradició, d'anys i anys, els homes tenen unes xarxes on es troben —com al gimnàs, una cafeteria...— es troben allà on sigui. I tan aviat com es troben comencen a parlar de feina: persones que poden ocupar llocs de treball, places vacants, salaris... És molt habitual que els homes parlin de salaris, a diferència de les dones, que normalment mai expliquem el que guanyem, mai parlem dels salaris. Però gairebé mai tampoc

39 Veure la diapositiva 8 a la pàgina 82 de l'annex «El sostre de vidre [...]».

parlem de la feina, sempre parlem més de la família. I aquest *networking* i aquestes xarxes de contacte els donen unes informacions que fan que a l'hora de poder accedir a un lloc de responsabilitat tinguis més informació i més coneixement, de manera que tot sigui més fàcil. Nosaltres aquestes informacions normalment no les tenim, no estem habituades a parlar ni a tenir aquests contactes purament de feina. I això fa que moltes vegades ens limitem en aquests accessos. Quan parlo de limitar no estic dient que sigui culpa nostra, estic dient que és un tema social, vull dir que tot està muntat d'aquesta manera i és un tema també cultural.

Un darrer obstacle que vull citar és la manca de suport dels propis companys i de l'entorn familiar. Això es dóna moltíssim, i no només en l'accés a càrrecs de responsabilitat i consells d'administració, sinó també quan les dones volen emprendre. Normalment l'entorn familiar no ajuda a fer el pas cap a l'emprenedoria, o el pas de superar l'escalafó en l'empresa. No t'ajuden, senzillament consideren que no t'has de complicar la vida.

Un perfil que ens ve és el de dones de més de 45 o 50 anys, que en el seu moment van perdre el tren professional per dedicar-se als fills, i ara que aquests són grans volen crear una empresa; però es troben que ni els fills els donen suport. A aquesta manca de suport se suma la culpabilitat de deixar la família convertint-se en fre important per a aquest accés.

Un cop presentats els obstacles, us vull parlar de perspectives de futur,⁴⁰ perquè està molt bé dir els obstacles que les dones tenim per accedir als llocs de responsabilitat, però també és important saber què podem fer amb això. No ho tenim massa fàcil, però penso que és bo que n'anem parlant. Abans he felicitat l'Esther Sánchez perquè penso que s'han de començar a donar solucions i s'han de començar a dir les coses pel seu nom. No hem de caure en el victimisme i dir: «és que som així, la cultura és així, la societat és així...», sinó que el que hem de fer és intentar canviar aquesta societat que no ens agrada per tal que sigui més plural.

40 Veure la diapositiva 9 a la pàgina 82 de l'annex «El sostre de vidre [...]».

En primer lloc, cal una formació des de la infància entre la família i l'escola. Això és bàsic. També cal crear les xarxes sobre les que parlàvem abans. S'estan creant moltes xarxes de dones, però cal seguir treballant-t'hi. L'altre dia m'explicaven d'un cas d'una xarxa que hi ha a l'àrea metropolitana on es troben per ajudar-se quan ho necessiten, ja sigui per una feina o un pis. També hi ha cada cop més xarxes a Internet, *on-line*, que no es veuen tant, però demostrem que la dona s'hi troba bé, en aquest tipus de xarxa de suport, però no té la pràctica habitual de fer-ho.

Un altre factor que cal treballar de cara al futur és la sensibilització de la societat. Els horaris europeus. Crec que aquí està el quid de la qüestió. Fins que realment no canviem aquests horaris serà molt difícil que puguem gaudir d'un espai de temps per a nosaltres on fer el que realment vulguem. És a dir, mentre les jornades s'acabin a les vuit o quarts de nou del vespre és molt difícil poder arribar a canviar tot això. Això ja ho sabeu totes les que sou aquí. Espanya és l'estat que més hores treballa i menys produeix. Fins que no canviem això, no ens en sortirem. Cal treballar efectivament, no calen tantes hores.

També cal treballar la sensibilització de l'empresa pel que fa al talent femení, la rendibilitat. L'estudi de la Cambra de Comerç és fantàstic, perquè cal parlar en termes econòmics amb els empresaris i aquest estudi dóna arguments en aquests termes. L'única manera que realment s'entengui per què volem que hi hagi dones a les empreses, per què volem que es valori el talent femení, és explicant que és tan senzill com que és més rendible. Perquè està demostrat que les empreses on hi ha valors masculins i valors femenins hi ha una complementarietat i funcionen millor, és lògic. Vull dir, a la societat hi ha homes i dones, per tant hem de ser-hi tots a tot arreu.

Així doncs, les empreses són més rendibles si les dones hi són. Perquè, a més a més, aporten uns valors que en aquesta època de crisi aconsegueixen que les empreses vagin millor. Abans es parlava de la intel·ligència emocional i vull tornar a fer-hi referència, perquè si realment es té en compte les persones, les empre-

ses van millor. I realment, cadascuna de les persones que treballa a l'empresa és un emprenedor i una persona a la qual se li té en compte el que aporta.

Per tant, hem d'anar cap a un nou model de societat⁴¹ on no es reproduïen fets com el que a mi em passava quan tenia 30 anys: el meu jefe em deia que a mi no em pagaven per pensar. Això és molt frustrant. Jo vaig seguir endavant, però això no es pot consentir. Mai es pot dir a una persona que treballa en una empresa una cosa per l'estil, estigui en el lloc que estigui.

Per assolir aquest nou model s'hauria de treballar perquè les dones joves ocupin llocs de decisió econòmica. Hem de donar espai a les dones joves i potenciar-les perquè cada vegada hi siguin més. Surten de les universitats amb unes notes impressionants —cada vegada estan sortint amb millors notes que els nois— i, en canvi, quan entren en el món laboral hi ha un «però».

Quan parlem de llocs de decisió econòmica no només parlem de les cambres de comerç, de les patronals, dels grans estaments on es decideixen les coses. També cal tenir en compte els gremis, les petites associacions, diferents col·lectius..., que segurament és per on cal començar.

Però perquè aquest nou model sigui factible la implicació dels homes és necessària. Penso que és molt important que aquest canvi el fem tots junts. Vull dir que hem de buscar la complicitat. Els homes han d'entendre que s'ha d'apostar per aquest canvi, han d'entendre que s'ha de compartir. Però ells també hi han de treballar. Ja no ens serveix que els homes diguin que estan d'acord amb la igualtat i que és fantàstic. Això ja no és suficient, han de passar a l'acció. S'han de pronunciar. I han de pronunciar-se públicament. No pot ser que això es quedi en petites reunions dient: «Sí, sí, sí, és que les dones teniu raó». Però no vagin més enllà del petit comitè. Ho han de dir públicament. Fins que no es comenci a sentir la veu dels homes a favor de tot això que estem dient, seguirem igual i poden passar

41 Veure la diapositiva 10 a la pàgina 82 de l'annex «El sostre de vidre [...]».

dos-cents anys més. S'han d'implicar i han d'entendre que les empreses han de ser complementàries. Que hi ha uns valors masculins i uns de femenins, i que hi han de ser tots, els valors. Els homes han de parlar.

Fa poc vam fer un dinar amb el president del grup Damm i li deia això mateix. Alguns de vosaltres el coneixeu perfectament i sabeu que és un gran defensor de la dona. Li vaig dir que havia de començar a fer declaracions sobre allò que defensa i vol. I em dirigeixo a ells (Santiago Sardà i Joan Ramon Rovira) perquè sé que són uns grans defensors de la dona empresària.

Cap a on anem? Quin nou model de societat?⁴² Aquest matí em preguntaven a la Cadena Ser «Com veus la solució de la crisi?» Doncs senzillament ha d'haver-hi un nou paradigma. S'ha de canviar molt, les empreses han de canviar moltíssim. Si no anem cap a aquest canvi d'empresa, cap a una empresa que realment sigui molt més responsable, que respecti el medi ambient, que respecti les persones, que respecti el valor de les persones... no ens en sortirem. Sabem que les crisis són cícliques i es passen, però aquesta és molt forta i no la passarem si realment no adoptem un nou concepte d'empresa. En aquest nou concepte d'empresa hi ha d'haver un nou lideratge femení. Ha de ser-hi.

I aquests valors els ha d'escoltar tota la societat, i hem de fer el possible per poder-los anar canviant. Si no realment serà molt difícil que ens en sortim. Moltes gràcies.

Marta Selva: Bé, a mi em toca fer com una petita síntesi de tot això, de la qual em sento absolutament incapaç, perquè hem estat escoltant anàlisis rigorosos, propostes innovadores i, per tant, em sembla una banalització intentar resumir-ho tot. Jo crec que hi ha hagut realment una densitat de coneixement en aquesta sala gairebé equiparable al pes de la nevada que ens està caient. Vull dir, molt important.

42 Veure la diapositiva 11 a la pàgina 83 de l'annex «El sostre de vidre [...]».

En canvi, sí que m'agradaria aprofitar per fer unes reflexions. Posar dues coses sobre la taula. La Isona deia que sóc optimista. Sí, sóc optimista perquè crec que està havent realment un esforç important de transformació, sobretot des de la perspectiva de la gent jove. Crec que en aquest sentit s'està notant, i s'està notant probablement amb conductes que estan sent valorades de manera pejorativa. M'explico. Recordo èpoques en què jo —conjuntament amb altra gent— lideràvem una cooperativa en l'àmbit de la contractació d'estudiants perquè s'incorporessin a treballar. Ens trobàvem que sobretot ens posaven condicions relatives al temps: «Jo no puc», «No vull treballar tantes hores» o «Vull treballar menys hores».

S'està produint una petita deserció d'alguns sectors de la gent jove —més enllà del que són i diuen les estadístiques respecte l'ocupació juvenil. S'està manifestant una actitud que a vegades es valora com a falta de compromís, com a falta d'assumpció de l'empresa. Però en realitat és un senyal que indica un punt d'inflexió. Kapuscinski analitzava la caiguda del tsar a partir de quan algú es planta comença una gran deserció.



Una indiferència respecte a un model organitzatiu, respecte a un model que com sabem és cultural, per tant, és una ficció. En qualsevol cas, és una organització arbitrària de principis i valors i, per tant, es pot canviar.

Sóc optimista en aquest sentit. En què no és estructural, no és natural, no és innat... En tot cas,

allò que és innat, natural i essencial seria la permeabilitat i la immodulació del còrtex cerebral femení, però no precisament les estructures socials. Les estructures socials també tenen aquesta qualitat d'aleatorietat, perquè són culturals i, per tant, es poden canviar.

Aquests senyals de canvi a vegades són incòmodes perquè, com deia abans, des de la direcció de les empreses, des del lideratge d'equips es tendeix a pensar moltes vegades «la gent jove no s'implica, la gent jove no acaba de comprometre's...» Però llegim-ho també des d'una altra perspectiva, des de la perspectiva que probablement el model que estem proposant d'empresa és un model que no està donant resposta a unes expectatives que sí que s'han generat ja en els processos educatius. Generem i pressionem sobre les escoles perquè liderin absolutament tots els canvis. Però resulta que molts canvis ja s'estan liderant a l'escola. Sempre estem insatisfetes amb el que s'està fent a les escoles, però a les escoles s'estan fent bastantes coses en l'àmbit de la transmissió de valors.

Una de les reflexions que s'està produint, ja fa uns anys, és que la gent jove i la majoria de les dones són conscients que —i a això s'ha fet referència abans— no podem anar soles. És a dir, la consciència d'interdependència, que jo depenc del que tu decideixis, i probablement tu dependràs del que jo faci. Aquesta consciència d'interdependència és una de les coses que en l'educació en valors a l'escola, des de la coeducació s'ha anat produint. Per més que en les ficcions televisives o cinematogràfiques, en els videojocs... el superheroi segueix guanyant batalles, cada vegada és més virtual que real. La distinció entre realitat i ficció —que és una cosa que preocupa molt en l'àmbit de l'educació— és una cosa que està molt més assumida del que a vegades ens pensem.

Per això celebren l'aposta de la Cambra de Comerç en aquest sentit, perquè denota i descriu també una realitat. Em sembla important el posicionament d'institucions com la Cambra de Comerç. Hem de treballar molt més conjuntament amb Pimec i Foment —com a associacions empresarials— en aquest sentit. Perquè quan parles individualment amb els directius de Pimec i Foment et donen la raó, a mi m'han do-

nat la raó sempre. Però en el moment d'anar a concretar la mesura aleshores hi ha com un retraïment. Per tant, felicitacions a la Cambra de Comerç perquè realment posen en evidència una qüestió. Una qüestió que és de fet la caducitat del model, que realment del que estem parlant —no ens atrevim a dir-ho, però hauríem— és d'un model caduc. Un model que, com deia Pilar Almagro, és un model insostenible, és un model que desatén absolutament l'oferta de major riquesa de recursos humans, de major riquesa de coneixement i que, per tant, ens situa en un forçat sostre de plom, o laberint, que realment és inoperant en aquests moments. Estem parlant d'un model caduc. Un model que es va construir a partir del model industrial clàssic, que és el que determina des del segle XIX què és allò pertinent a l'àmbit públic i que és allò pertinent a l'àmbit privat. Però a més a més, va i divorcia aquestes dues realitats. És de bojós! El món és un i, per tant, aquesta consciència d'interdependència entre el que seria l'economia de mercat i l'economia del treball familiar domèstic és imprescindible, cal que estiguin en relació. Perquè són interdependents.

Així doncs, és imprescindible que hi hagi en aquest sentit un salt endavant i una aposta decidida i real per clausurar d'una vegada per totes el segle XIX, en ple segle XXI. Sembla que el segle XIX l'anem clausurant primer amb les Guerres Carlines, després amb la pèrdua de les pròpies colònies, després anem a la Primera Guerra Mundial, no en tenim prou i muntem la Segona Guerra Mundial, no en tenim prou, no en tenim prou i què?

En aquests moments crec que és el moment de clausurar aquesta fal·làcia dicotòmica, aquesta dicotomia falsa. En aquest sentit també celebri les aportacions que abans ha fet l'Esther Sánchez respecte a una dissecció de tot el model i del seu funcionament, com també el fet de plantejar-nos realment el repte de futur. Un repte que està forjant-se, que està en fase d'avançada i que el que hem de fer és perdre-li la por. Igual que hem de perdre la por a la llibertat femenina d'una vegada per totes, també l'hem de perdre respecte a la llibertat masculina.

I només si perdem totes aquestes pors serem realment capaços i capaces de sortir d'aquesta crisi reforçades i reforçats com a país. Reforçades i reforçats com a dones i homes. I, per tant, aquí hem de tenir una certa gosadia, una certa va-

lèntia, en trencar el paradigma aquest de la conciliació —com molt bé deia Esther Sánchez—, que segueix volent gestionar aquesta divisió artificial d'allò que és públic i allò que és privat. Hem de reorganitzar els temps i els treballs, hem de reconèixer que el treball de cura i atenció a les persones és un treball que si el comptabilitzem quan es fan els comptes satèl·lit incrementa en un 40% el PIB. Per tant, senyores i senyors, siguem capaços de fer una mirada realment holística, una mirada globalitzadora. Se'ns demana aquesta mirada d'economia globalitzada —que crec que és important— que emergeix des del segle XVIII, però cal atendre les parts que la conformen, és a dir, atenent clarament a la intervenció en l'àmbit local.

Jo crec que el conseller Huguet ha fet una exposició magnífica de la renovació del Pacte, del Pla i l'Acord per la competitivitat. Sóc feliç d'haver-lo sentit en la línia que incorpora la gran majoria de coses que s'han anat dient des de diferents branques del pensament i, permeteu-me probablement el terme també una mica del segle XIX, antic, des del patriarcat. És a dir, ha parlat de sostenibilitat del planeta, de la relació de sostenibilitat entre la generació de riquesa i la pròpia riquesa del planeta, sostenibilitat social i, per tant, sostenibilitat humana.

Podem acabar amb les fams en el món en aquests moments? Anem, evidentment, a modificar tot allò que faci possible la consecució d'un model econòmic, com a mínim per al nostre país. Un model econòmic sostenible que necessàriament ha de comptar amb la coresponsabilitat de les dones i els homes. I per això hem de fer cas a l'oferta de les dones a incorporar-se en els processos de producció. Però aquests processos de producció del mercat necessiten canviar. A vegades ens plantejem «com podem entrar?» Escolti, probablement el que cal és repensar també el model per tal de poder actuar de manera inclusiva, que està demostrat que és la forma més sostenible de treballar i de plantejar la superació dels conflictes.

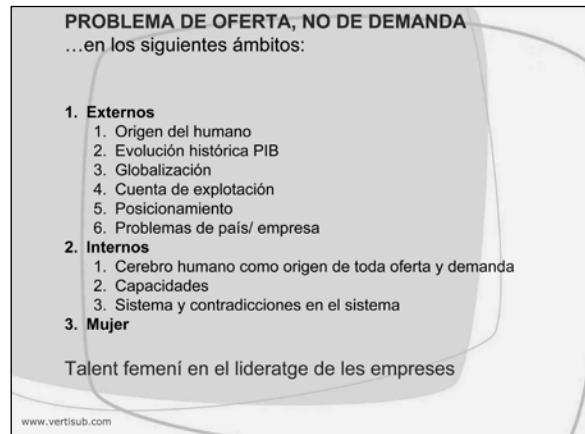
Diria moltes més coses respecte el que he anat escoltant, però acabaré agraint-vos a totes vosaltres les exposicions que hem fet i el treball que feu dia a dia, que és el que realment compta. I si algú vol comentar alguna cosa, obrim el torn obert de paraula i estem disposades a contestar-vos. Moltes gràcies.

TENIM UN PROBLEMA D'OFERTA, NO DE DEMANDA

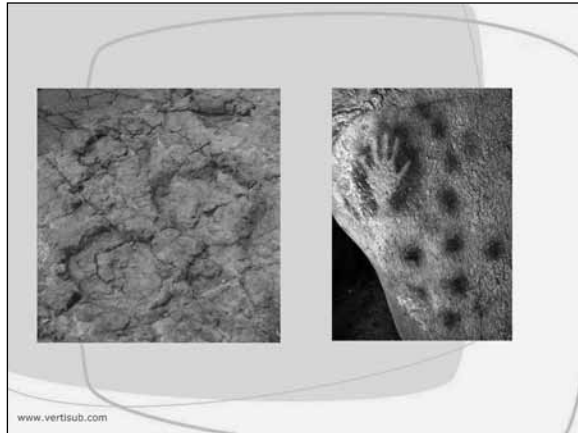
Diapositives de la intervenció de Pilar Almagro



1



2



3

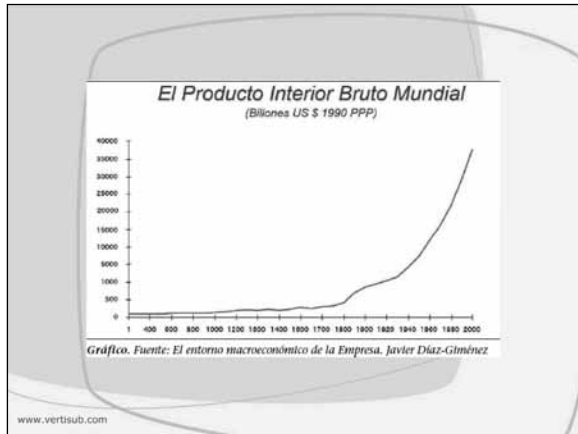
A → B
A → B
C → C
D → D

- Crear otros mundos
- Mil mundos dentro de uno

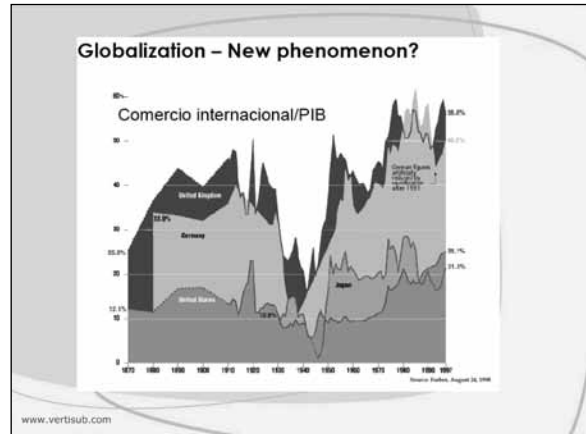
cuestión de oferta, no de demanda...

www.vertisub.com

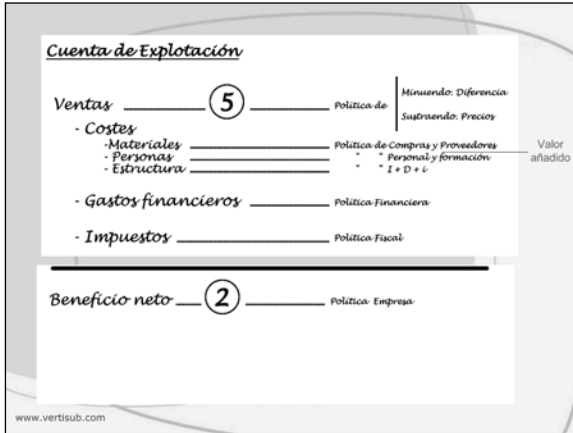
4



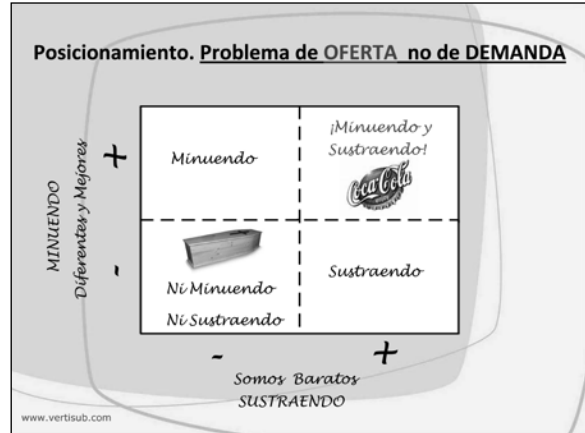
5



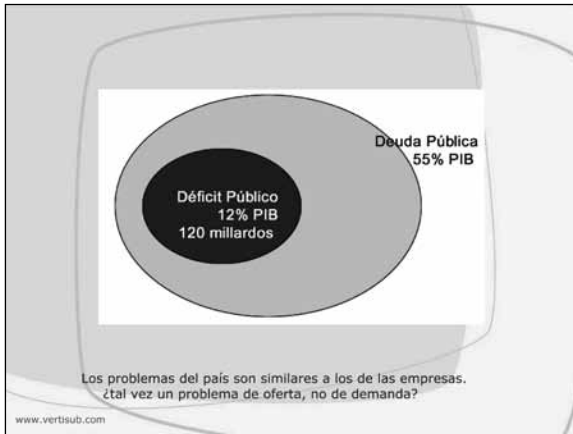
6



7



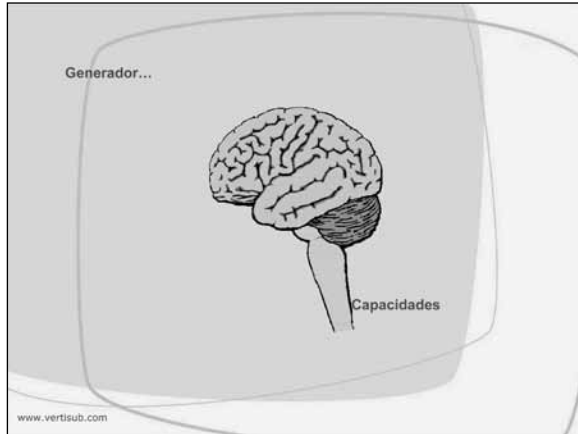
8



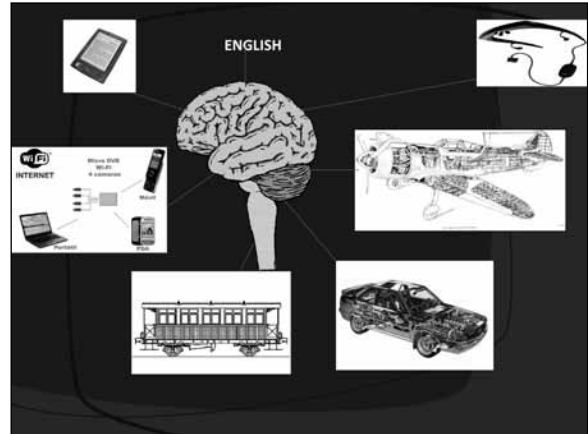
9



10



11



12



13



14



15



16

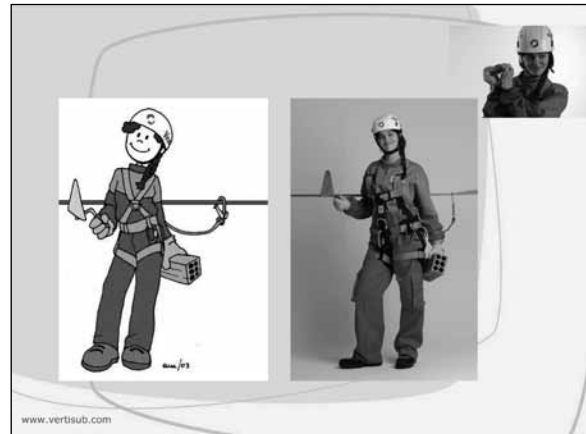
PROBLEMA DE OFERTA, NO DE DEMANDA
 ...en los siguientes ámbitos:

- 1. Externos**
 1. Origen del humano
 2. Evolución histórica PIB
 3. Globalización
 4. Cuenta de explotación
 5. Posicionamiento
 6. Problemas de país/ empresa
- 2. Internos**
 1. Cerebro humano como origen de toda oferta y demanda
 2. Capacidades
 3. Sistema y contradicciones en el sistema
- 3. Mujer**

Talent femení en el lideratge de les empreses

www.vertisub.com

17



18

EL SOSTRE DE VIDRE I LA BAIXA REPRESENTACIÓ DE DONES EN ELS CÀRRECS DE DIRECTIVES

Diapositives de la intervenció de Núria Viñas



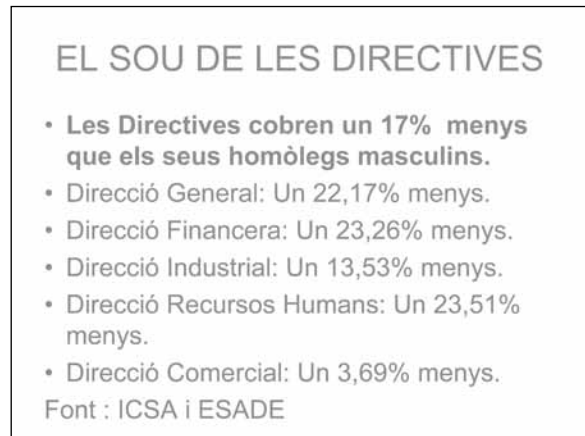
LES DONES DIRECTIVES

Barcelona 8 de març de 2010

Núria Viñas

INSTITUT D'INICIATIVA DEMOCRÀTICA DE LES DONES
IDEM

1

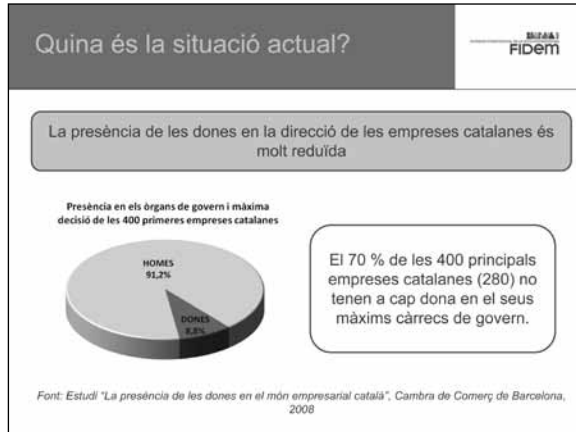


EL SOU DE LES DIRECTIVES

- Les Directives cobren un 17% menys que els seus homòlegs masculins.
- Direcció General: Un 22,17% menys.
- Direcció Financera: Un 23,26% menys.
- Direcció Industrial: Un 13,53% menys.
- Direcció Recursos Humans: Un 23,51% menys.
- Direcció Comercial: Un 3,69% menys.

Font : ICESA i ESADE

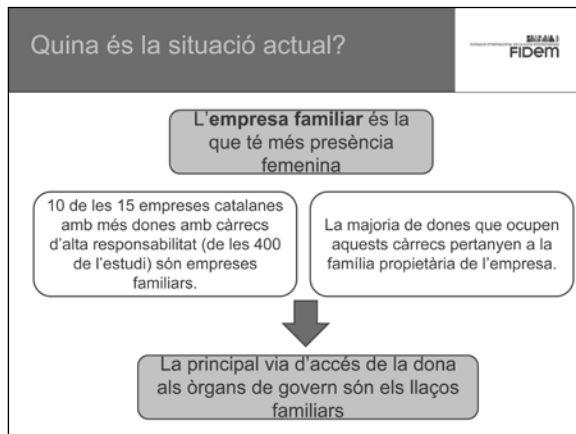
2



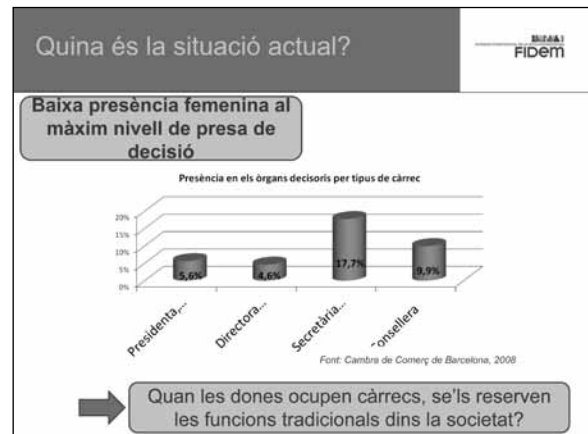
3



4



5



6

Obstacles per a l'accés de les dones a càrrecs de comandament

DIJANA FIDEM

Dificultats per compaginar horaris. Prioritats diferents dels homes.

Baixa autoestima per assumir les responsabilitats. Por al desconegut, a fer el ridícul.

Perfeccionisme. Formació

7

Obstacles per a l'accés de les dones a càrrecs de comandament

DIJANA FIDEM

Manca de reconeixement i recolzament per part dels directius i del grup que pren la decisió. No complir el model de candidat habitual

Networking – Xarxes de Contacte.

Manca de suport dels propis companys i de l'entorn familiar

8

Perspectives de futur

DIJANA FIDEM

**Formació des de la infància
Família i Escola**

Networking. Xarxes de recolzament

Sensibilització de la societat. Horaris Europeus.

Sensibilització de la Empresa. Talent Femení-Rentabilitat.

9

Cap a un nou model de societat

DIJANA FIDEM

Dones joves en llocs de decisió econòmica.


**Implicació dels homes. Buscar la Complicitat.
El futur es cosa de tots.**

Els nous valors.

10

Cap a un nou model de societat

Un nou concepte d'empresa



Un nou lideratge femení

FIDEM
FIDEM

11

Moltes gràcies

FIDEM
FIDEM

12

TORN OBERT DE PARAULA

Isona Passola: A mi m'agradaria afegir un punt de futur, que em sembla molt interessant. Sempre parlem de les dones joves en l'etapa de maternitat, una maternitat que cada cop posposem més. Jo ara, per exemple, m'estic plantejant agafar a una gerent i de cop he dit: «no, no, ha de ser una gerent i gran». Primer, perquè jubilar-se als seixanta-cinc anys, diguin el que diguin, és una barrabassada. Les dones són molt sàvies als seixanta-cinc anys: han pujat els fills, tenen unes ganes de treballar que es moren i no van amb aquesta ambició cega. Si jo busco un *chico Esade* —perdó, eh, si n'hi ha algun a la sala—, d'entrada em demanarà un salari que no se'l mereix, perquè serà molt superior al que cobra la majoria de l'empresa.

Jo busco una dona sàvia, que ja hagi pujat els nens, a la qual faré participar de l'empresa i si hi ha beneficis els la donaré, perquè no li posaré un sou astronòmic. Perquè són els sous astronòmics els que han enfonsat el planeta, conjuntament amb els *pelotazos* i aquests models —amb perdó— tan masculins.

Per tant, a mi m'interessa molt posar com a valor les dones que ja han passat l'etapa de cuidar fills, perquè estan molt bé, els fa molta il·lusió treballar, tenen una fase com si tornessin a tenir ganes de treballar. Els homes estan més cremats, però les dones tenen ganes de muntar empreses, de muntar coses. Jo penso

que és un valor a tenir en compte, que a la llarga l'edat de jubilació des del punt de vista legal i no legal s'haurà de modificar amb aquesta mena de components.

Pilar Almagro: Isona, un tema també que m'ha passat. He contractat fa poc a una dona per portar la logística de les nostres empreses i en el seu currículum no posava que era mare de dos fills petits. I parlant de logística jo dic «mira, vaig estar a punt de no contractar-te, perquè no posar això en el currículum ja diu molt a desfavor».

Isona Passola: La por que tenen a que no les agafis...

Pilar Almagro: Exacte. O sigui, això és un avantatge, no és un inconvenient. I és que no ho valorem. No ho valorem ni nosaltres, eh?

INTERVENCIÓ 1

Jo tinc el cas d'una veïna. A la parella són arquitectes tots dos. Ell té dues feines i ella, en quedar-se embarassada ja li van arreglar l'atur. Com que no hi ha manera de trobar feina n'ha tingut un altre. Una nena d'un any i mig i un nen acabat de néixer. Com ha de trobar feina? Clar, s'està plantejant l'autoempresa. Perquè, és clar, no li donaran feina. O sigui, si ve a parlar amb tu potser sí, però no és el cas general. Llavors és molt trist, però és així.

Núria Viñas: Referent al que deies de les dones grans, quan parlo de futur i em refereixo a dones joves és perquè penso que les dones grans hem passat ja unes etapes en què realment som molt conscients de la situació que tenim. Vull dir que estic d'acord amb tu en què és bo agafar gent gran, jo aposto per agafar gent gran i l'experiència la valoro moltíssim, i la saviesa també. El que passa és que a mi em preocupen més totes aquestes noies joves, que ens hi trobem cada vegada més, que estan agafant jornades reduïdes. Ja no és només que estan agafant la baixa de maternitat, sinó que a més a més agafen la jornada reduïda fins que la criatura té set anys, després n'agafen una altra i ens trobem que a vegades vénen

empreses que tenen noies amb jornada reduïda durant quinze i setze anys. Això és un fre que s'està posant la dona, aquesta no és la solució. O sigui, tota aquesta conciliació i aquestes facilitats per reduir les jornades, a la llarga són una trampa, una trampa per la dona molt important. Perquè s'està tancant les portes a les direccions de les empreses. Se les està tancant totes.

Perquè una empresa dirà «bé, si aquesta m'ha d'agafar la jornada reduïda, doncs ja ni la tinc en compte per proposar-la». És una doble trampa. Jo penso que aquesta no és la solució. A veure, la maternitat és un tema de tothom, com també les responsabilitats amb la gent gran. Per què les han de seguir assumint les dones? Per què han de conciliar les dones? Conciliem tots, i si l'estat no ho pot pagar perquè s'han de pujar els impostos i no es pot pagar i estem en un moment de crisi, bé, doncs que tothom aposti per això, i que tothom cuidi les criatures i a la gent gran. I canviem la societat.

Marta Selva: Perquè segueix mantenint i donant fe i reconeixent l'existència de dos mons.

Núria Viñas: Clar.

Marta Selva: No n'hi ha dos, n'hi ha un, només. I això, repeteixo, és fruit del model de la Revolució Industrial. No vull dir que hem de tornar al Règim de Producció Agrari de família unitat de producció, però el règim de producció agrària no es divideix entre privat i públic.

Per tant, són mesures —com deia l'Esther abans—, que tapen un moment, ens poden apanyar, però generen peatges a la sostenibilitat social claríssims. Hi ha quelcom que no es preveu, que és tot el que fa referència als costos en la salut de les dones. Sí, les dones viuen més anys, però amb una salut molt més deteriorada que els homes. Per tant, els cost del sistema sanitari de les malalties cròniques femenines és elevadíssim. I, per tant, posats ja a número amunt i avall, i suma i resta, doncs és insostenible també per aquesta banda.

INTERVENCIÓ 2

Bé, jo volia comentar també que no estic tampoc massa d'acord en que la limitació, la reducció dels horaris vagi en contra de la dona. És a dir, cada dona ha de saber decidir les seues prioritats, i si per a una és més prioritari dedicar-se a dirigir una empresa, doncs és acceptable. Però també hi ha un valor, que és cuidar dels teus fills que, per a mi, personalment, això no hi ha res que ho superi. I sempre he estat dona treballadora.

Núria Viñas: No, no. Jo estic d'acord amb tu. Tothom ha de tenir llibertat per fer amb el seu temps el que vulgui, evidentment. El que passa és que quan la dona ho tria lliurement fantàstic, però és que a vegades no ho tria lliurement, està condicionada. Jo el que estava dient és que la conciliació sempre és a càrrec de la dona. Llavors és la seva pròpia trampa.

Esther Alberich: Bé, jo una mica en tot això que esteu comentant ara, el problema és que sempre hem de triar nosaltres. Aquesta llibertat o no llibertat... —això de llibertat d'elecció ho poso entre cometes, i em penso que totes ho compartiu—, aquesta suposada o presumpta llibertat d'elecció només la tenim nosaltres, sempre qui hem de triar si fer una cosa o una altra som nosaltres. Qui hem de marcar la nostra escala de prioritats som nosaltres. Sempre absolutament —bé, sempre absolutament, m'enteneu perfectament el que estic dient— i quan comenteu això dels horaris, per exemple, és molt més ampli que els horaris de les vint-i-quatre hores. És planificar totes les trajectòries professionals. Ens preparem fins als vint-i-escaig anys estudiant, formant-nos per dedicar-nos a una feina x, que potser no hi aspirarem mai a la vida, però ens hi dediquem durant aquest temps. Després, quan comencem a treballar, quan comencem a enlairar-nos, «patam», som mares i, per tant, ja hem de triar. Ja hem d'escollir forçosament —amb acompanyament o sense—, però hem d'escollir. I després acabem que quan la cosa pot anar més folgada, que és com el que deia la Isona, llavors ens jubilen, no?

O sigui que diguéssim que el debat dels temps i els treballs va molt més enllà de les vint-i-quatre hores del dia, de què faig si la criatura està malalta. Sinó que

també es tracta com costumitzem una mica les trajectòries professionals de les dones en relació amb els seus projectes vitals. Seria una reflexió, més que una pregunta, com veieu.

Marta Selva: Sí, perquè aquí hi hauria una possibilitat de mirar les coses al revés, és a dir, sempre es diu «es penalitza el dret a tenir fills». Jo crec que el que es penalitza encara avui, derivat d'aquest model assentat «públic/privat» —del model de treball productiu i del model de treball domèstic i reproductiu— és el dret de les dones al treball. Però de fet hi ha una assignació cultural a l'àmbit privat, i aquest sí que seria per a mi més que un sostre de vidre, una membrana, que ens costa acabar de petar.

Hi ha una pel·lícula, que es diu *Los lunes al sol*, que és terrible en aquest sentit. No sé si ho recordeu. Tracta d'uns pescadors gallecs que es queden a l'atur i ho viuen com un desastre horrorós. Bé, mentrestant les seves dones estaven treballant a la marisqueria del costat rebentant-se els dits triant percebes i ells cap queixa. El focus de la pel·lícula estava en el desastre d'ells. Perquè clar, realment als homes l'espai que se'ls ha assignat és el del treball productiu de mercat, o sigui, en tots els àmbits.

El que realment jo crec que es penalitza és el dret de les dones al treball, a l'accés del treball de mercat remunerat. Es penalitza perquè no és el lloc que toca. Per tant, les dificultats es consideren com a part del paquet: si tu ets tan atrevida d'estar en aquest escenari, doncs ja t'ho faràs, és el teu problema! I, per tant, aquí és on el canvi cultural a vegades passa per repreguntar-te quin és realment el problema. Clar, el problema no se soluciona posant més incentius per tenir fills, probablement, sinó despenalitzant això, facilitant de manera inclusiva aquesta participació, que és una forma de corregir. Corregir una anomalia democràtica del sistema democràtic que és la igualtat de drets, d'oportunitats en el treball, en la promoció professional...

Núria Viñas: També cal parlar del risc al qual se sotmet la dona. Perquè encara no hem parlat d'una qüestió molt important: la independència econòmica. O sigui,

si una dona cria els fills i perd el tren a la seva vida professional, però té tota la vida un marit meravellós al seu costat que la manté, fantàstic, molt bé per aquella dona. Però l'experiència que tenim a la FIDEM és que podria començar a explicar casos i no acabaríem mai.

Hi ha moltes dones que no es poden divorciar perquè no tenen una independència econòmica. Dones que estan patint violència de gènere i no poden deixar el seu marit perquè no tenen independència econòmica. Un altre tema és el del niu buit. Els fills es fan grans i se'n van de casa. Les dones no poden trobar una feina adequada i han de començar a treballar en unes feines on les paguen una misèria.

Tot aquest risc qui l'avalua? Clar, és molt maco. A totes ens agrada estar amb els nostres fills, a mi també. Però és que no és aquest el plantejament. El plantejament no és: «trio estar amb els meus fills». El risc que corres de no tenir aquesta independència econòmica et pot desfer tota la vida. I ens trobem amb quantitat de casos que estan passant. Jo l'únic que faig és descriure la realitat...

Les noies joves empresàries saps què fan ara?

Isona Passola: Jo torno al mateix, que es facin empresàries.

Núria Viñas: No, però és que hi ha d'haver un canvi social. Les empresàries saps què fan? Vénen, creen l'empresa. Al matí van a deixar els nens a l'escola i treballen com a empresàries fins a les cinc de la tarda. A les cinc van a buscar els nens fins a les nou de la nit. Quan tenen els nens banyats i al llit es posen a treballar fins a les dues o les tres de la matinada. Home, no és aquesta la solució. Canviem d'una vegada la societat! Canviem els esquemes. És el que deies tu, està obsolet, el sistema. Canviem-lo!

INTERVENCIÓ 3

Em sembla molt bé tot el que heu dit, però voldria fer una intervenció en positiu. Vaig portar un curs de doctorat durant tres o quatre anys a l'Autònoma sobre el

lideratge femení i trobo que ens hauríem de referir una mica a aquest talent femení. El talent que tenim les dones quan tenim la possibilitat de dirigir. I realment hi ha unes qualitats molt específiques que heu deixat entreveure quan parlàveu de valors. És clar, està inclòs en els valors. Però són capacitats que jo crec que ens haurien d'augmentar una mica la moral, i que estaria molt bé que abans de marxar d'aquí en parléssim una mica, d'aquestes qualitats. O sigui, fer una mena de *brainstorming*.

Tinc quantitat de petites recerques fetes per doctorandes que van interavaluar moltes dones, que van passar enquestes... Els resultats que se n'extreuen són que realment la manera de dirigir de les dones és bastant diferent a la manera de dirigir dels homes. És clar que també hi ha alguns homes que són capaços de realitzar un lideratge més femení. El lideratge femení consisteix en la capacitat de repartir joc, de fer participar, de donar poder als que treballen al costat, de treballar al costat, d'animar a la gent a ser creativa... O sigui, tenim una gran quantitat de capacitats i les hauríem d'enumerar per anar-nos-en més contentes, perquè sí que tenim moltes coses positives i valdria la pena dir-ho. Com a mínim parlar-ne.

Pilar Almagro: Doncs vinga, anem, perquè sigui una cosa positiva, perquè penso —com he dit abans— que estem en el millor moment de la història de la humanitat. I precisament el que ens fa falta és parlar, parlar amb més profunditat. Perquè les coses les hem de crear. Per exemple, abans s'ha dit «es que ens jubilen». No, és que nosaltres com a societat hem de decidir si ens jubilem o no ens jubilem. O sigui, quan posem el poder en mans de no se sap qui, aleshores estem sense poder fer res.

No! El problema és què valorem. I allò que valorem ho farem. Si no ho valorem, podem dir moltes coses, però no serà. I els que som aquí, en realitat abans d'entrar ja estàvem d'acord del que avui diríem. Sempre passa el mateix, o sigui, sempre parlem els mateixos sobre les mateixes coses respecte les quals estem prèviament d'acord. Però bé, és un bon pas, eh?

De qualitats, a veure si en puc enumerar algunes: capacitat de liderar projectes en els que tots càpiguen, això és fonamental. Però estic trobant molts homes que també. És a dir, dirigir sense fer soroll. Moltes vegades, les qualitats que nosaltres tenim per desgràcia vénen de que hem passat unes èpoques que no són massa bones. Per exemple la resiliència: algú que ha estat en un camp de concentració pot tenir molta resiliència, però mare de déu, millor que no hagués arribat a tenir tanta resiliència, no? O sigui, que també compte amb això.

Respecte a les persones. El tema de la diversitat i sobretot, el tema emocional, la construcció de vincles forts i duradors entre les persones. Però cal tenir en compte –i l'altre dia ho vaig dir a enginyers– que moltes vegades necessitem de les dones qualitats que no les diem, però les hem de tenir. La competitivitat, per exemple, és imprescindible. És a dir, avui si no guanyem una oferta l'empresa desapareix. La competitivitat és necessària. I també l'esperit lúdic. O sigui, estem parlant que els homes després de la feina doncs van a fer unes copes o a jugar un partit de futbol, però nosaltres podem fer altres coses i no les fem. A això ens hem d'autoobligar.

Per exemple diumenge, amb els fills o sense, però l'esperit lúdic penso que ens hem de forçar a tenir-lo. És fer coses gratuïtament. Hem d'autoobligar-nos a fer coses gratuïtes. Per què? Perquè sí. Per què pujo aquesta muntanya? Perquè existeix. Per què baixo aquesta profunditat? Perquè existeix. I aleshores vull veure-la. Vull viure. I jo penso que això, igual que les capacitats, tenim unes discapacitats que és molt fàcil fomentar-les. L'esperit lúdic n'és un de fonamental. I com deia abans, també l'esperit competitiu, perquè hem d'arribar a guanyar coses, perquè si no...

I el que deies tu Núria, no podem estar queixant-nos tot el dia. Perquè no ens estem venent. No estem venent la maternitat com una gran cosa. Només cal veure la dada que ha dit l'Esther abans –que m'ha resultat molt curiós perquè és la primera vegada que ho sentia–, que quan la dona està amb un home comparteixen una mica les feines de casa, i quan tenen fills sembla que ell camini cap enrere.

No ho estem venent bé. No ho estem venent bé, perquè és una cosa increïble de la vida. O sigui que nosaltres mateixes no ho estem venent bé.

O el que el Santiago Sardà durant el cafè sobre que som les dones les que eduquem. Fins ara, com a mínim, hem estat les que hem educat a les criatures, a nens i nenes. Doncs tampoc les hem educat en la igualtat, eh? O sigui, no feien el llit igual els nens que les nenes.

INTERVENCIÓ 4

Hola, jo sóc periodista, em dic Rosa i volia fer quatre apunts i un comentari sobre el patriarcat, que és una paraula que m'agrada fer servir —com a la Marta Selva—, per saber en quin planeta estem. No sé on ho vaig llegir fa poc, però alguna persona ha dit als mitjans que la crisi havia de durar més. Jo hi estic d'acord. Perquè si no el model no canviarà. Si resollem la crisi del sistema capitalista amb el que sigui, doncs seguirem amb aquest sistema dos-cents anys més i estarem igual.

Vinc del Penedès i de vegades faig tallers de comunicació i quan s'acosta el 8 de març i estic en aquest taller pregunto què celebrem el 8 de març i si saben què és el patriarcat. M'arriben a parlar dels patriarques gitanos. De veritat, em parlen dels patriarques gitanos dones que són infermeres, mestres d'institut... Em sap molt de greu que dones amb carrera desconeguin aquesta informació. Que ningú els ho hagi dit, o que a la tele no surti que el sistema de producció capitalista —com va dir la Cristine Delphy, la sociòloga francesa que va venir ara la setmana passada— és un sistema de producció patriarcal, que està consensuat per l'estat. Per això, perquè les dones ens conformem en doblar la feina quan tenim una parella mentre que ell la divideix per la meitat. Això ho va dir en referència a enquestes fetes a França, però penso que es deu poder adaptar aquí.

En una xerrada que es deia «Mirant el món amb ulleres liles» em vaig adonar que moltes dones, de diferents edats, no entenen de què anava la xerrada, que no sabien què era la mirada lila. Quedo bastant parada. Crec que tot això es pot in-

corporar als mitjans de comunicació, a les telesèries, a les telenovel·les. Es pot incorporar en els diàlegs, parlant de patriarcat, què és la mirada lila, el diari lila de la Carlota... No sé, cinquanta mil coses per dir que estem dins d'un sistema patriarcal.

Perquè primer hem de saber el que tenim. Igual que el problema psicològic, si tu tens una malaltia, has de saber que la tens per curar-te. Si les dones no sabem que estem en un sistema patriarcal, ja podem fer jornades i congressos que demà seguirem netejant el vàter de casa i serem les úniques que el netegem.

Només volia fer aquest apunt perquè m'agrada que la Marta sempre parla de patriarcat, però és l'única. Ella i jo a Vilafranca, no en sento gaire més d'aquest concepte, i si hem de canviar hem de saber què és el que tenim per saber que no volem això, que volem una altra cosa. Gràcies.

Marta Selva: Comença a ser una mica tard, no sé si la Fundació Irla ens ha posat trineus. Donarem la darrera paraula a l'Esther Sánchez, que ja l'havia demanada, i amb ella acabarem.

Esther Sánchez: Vull finalitzar, doncs, parlant sobre la idea de progrés. Crec que el progrés es mesura en funció de la qualitat amb la que ens cuidem els uns als altres. És a dir, la qualitat amb la que cuidem els nostres fills, la qualitat com ens cuidem com a treballadors, com a empresaris... I en aquest sentit estem fatal. Vull dir que estem en un procés claríssim, no sé si de regressió o d'involució, o no sé què.

I quan parlem del tema de la conciliació —perquè finalment si veiem el gran denominador comú sobre el que pivota tot, és el tema de la cura de fills i la cura de grans—, és el problema, no l'oportunitat, que col·loca les dones en totes les dificultats que té en l'àmbit laboral.

Reflexionant l'altre dia pensava que possiblement el que hem de fer és desenganxar el tema de la conciliació del tema de les dones i plantejar-lo com a dret dels

fills, com a dret dels fills i com a dret dels familiars. És a dir, fins que no ens adonem que el problema de la conciliació no és un problema de les dones —tot i que el pateixen les dones—, sinó que ha de ser fonamentalment un dret dels familiars que estan en situació de dependència —amb un concepte ampli—, segurament no avançarem.

I el gran repte de fer això és convèncer les persones, els ciutadans, d'una cosa molt semblant al que pivota entorn al debat de l'ecologia. Vull dir que, incorporar el dret de la conciliació com un dret dels dependents és incorporar-lo com a dret de quarta generació. És a dir, nosaltres no serem conscients dels errors que estem cometent ara fins d'aquí a trenta anys, quan els nostres dependents, sobretot els fills, esdevinguin ciutadans diguem de ple dret. Per què? Perquè llavors veurem o visibilitzarem les carències emocionals que això els comporta. Els valors que s'han construït durant el procés de socialització en relació, per exemple, a la cultura del treball.

És a dir, la idea de treball que poden tenir els meus fills és horrorosa, perquè clar, em veuen histèrica, em veuen nerviosa, em veuen no sé què. Això és horrible! I ara ja no parlo com a professora d'universitat, sinó que parlo com a mare de tres fills.

Clar, la meva filla em diu «mare, jo es que em vull canviar de mare, jo a tu no et vull». «Per què?» Li demano jo. I ella respon «Doncs perquè tu no hi ets. I en canvi, la mare de no sé qui, hi és, i la mare de no sé qui...» L'altre dia el meu fill gran em va dir «mare, per què no truques al teu cap i li dius que no treballis tant?» Clar, això són idees que van construint l'ideari dels nostres fills i realment no veurem la magnitud de la tragèdia —com diria en Monzó— fins d'aquí a trenta anys.

Precisament un dels elements fonamentals en relació a la intel·ligència emocional té a veure amb això, amb l'àmbit familiar o l'àmbit de cura. Quan parlo de familiar, ho faig en el sentit hiperlaxe, és a dir, l'àmbit de cura és l'àmbit perfecte d'aprenentatge. Perquè és el que no penalitza l'error, com a conseqüència dels

vincles emocionals que s'estableixen entre les persones. I, per tant, és on millor es pot desplegar la intel·ligència emocional. Qui no hi és, en aquest àmbit —i jo diria ara, en aquest cas— són els homes, que estan perdent una oportunitat immensa d'aprenentatge, és a dir, s'estan discapacitant. S'estan descapitalitzant com a conseqüència d'això. Per què? Doncs possiblement perquè les coses han d'anar per una altra banda.

ANNEX.

RECULL D'EXPERIÈNCIES NOVEL·LADES

Durant la preparació d'aquesta jornada, des de l'organització vam creure que seria interessant que les integrants de la taula rodona redactessin un petit conte que transmetés el que elles creguessin oportú, només tenint com a referència la seva experiència personal i el títol de la jornada, a saber, «El talent femení en el lideratge de les empreses». Aquest conte serviria a les ponents com a punt de partida a l'hora de reflexionar sobre la ponència que farien, i alhora seria un element diferent i amè a partir del qual els i les assistents podrien fer les seves pròpies reflexions.

La taula rodona estava inicialment formada per cinc ponents, més la moderadora, però a causa de la nevada va haver dues ponents que no varen poder arribar a l'espai de la trobada. És per això que només hi ha recollides tres intervencions, encara que aquí trobareu cinc contes. Esperem que els gaudiu, ja que trameten molta informació en unes poques línies i segur que principalment les dones es veuran reflectides en més d'un escrit.

RELAT D'IMMA TUBELLA

Rectora de la UOC

Despertador, esmorzars, autobús escolar, reunions; he de contestar un SMS; informes, compareixences, més reunions, entrepà i correu electrònic, telèfon, més correu, la tesi! Taxi a casa —la cangur ha de marxar—. Em falta llet. Caprabo, banys, sopars, Skype des de Tokyo, juguem però abans repassem els deures. No vull aprendre les taules de multiplicar! Ara sí, juguem. Hora de dormir. El conte, faltava el conte. Soparé? Massa feina! Un mos perquè he de preparar la reunió de primera hora. Més correu. He oblidat la rentadora i la bata està bruta! Mentre es renta acabo de preparar la reunió. I les carteres. Demà hi ha excursió i he de buscar el sac de dormir i la motxilla. Ja està: a dormir! Despertador. No he planxat la bata de la nena! Esmorzars, autobús, la reunió de les 9... sóc la primera; és divendres i els meus companys, tots homes, estan cansats. Ja se sap, ahir varen acabar la reunió de les 8 del vespre quasi a quarts d'onze... deu ser per això que es mereixen un sou més alt que el meu!

RELAT DE PILAR ALMAGRO

Directora general de Grupo VertiSub, TSPR

Ve-t'ho aquí que una vegada hi havia una idea que ens voltava pel cap. I si aconseguíssim realitzar obres difícils amb mitjans lleugers? Aconseguiríem no només facilitar-les i dotar-les de seguretat, sinó a més a més, reduir costos. Aquestes obres es durien a terme en grans verticals o sota espais subterranis o submarins... Així que vàrem decidir anomenar-les obres VertiSub.

Vàrem idear una nineta, una jove Prudència que il·lustrava els nostres procediments de treball. En aquella època jo em vaig quedar embarassada d'una nena.

Des d'aleshores fem obres singulars, unes de gran duresa, d'altres precioses, la majoria úniques, fascinants. S'imaginem veure apuntar el dia des de la Torre de Judes de la Sagrada Família? Formigonar des d'un helicòpter per construir el Centre de Telecomunicacions al punt més alt de Montserrat? Hidrodemolir a 2.000 atmosferes la solera del dic flotant més gran del món i tocar amb la mà la ròtula d'unió a les terres monegasques? Contemplar l'efecte Cherenkof⁴³ mentre fem per primera vegada a Espanya tasques dins d'aigües contaminades del pou de supressió d'una central nuclear?

43 Efecte Cherenkof (Premi Nobel de Física 1958) és una radiació electromagnètica produïda pel pas de partícules en un medi a velocitats superiors a la de la llum en aquest mitjà.

Vàrem anar afegint empreses per fer millor les obres; vàrem afegir una enginyeria, una empresa dedicada a la innovació que es diu Crea, de crear i de creure, i fins i tot una empresa de busseig tècnic i una editorial. Hem editat ja un llibre i estem a punt de publicar-ne tres més sobre allò que hem après a fer bé. Estem pensant en dedicar unes pàgines a la Prudència, perquè la nena que va néixer gairebé amb la nostra empresa ja ha fet 18 anys i somriem quan pensem que potser la nostra Prudència hagi pres vida. Doncs quin sentit tindria tot allò citat anteriorment si fossin incompatibles i no estiguessin prenent vida cada dia milers i milers de noves Prudències?

RELAT D'ISONA PASSOLA

Productora de Massa d'Or Produccions

Un conte feminista al Festival de Cannes

PLANTEJAMENT

És una d'aquelles dones que et descol·loquen alhora de posa'ls-hi edat perquè la seva energia i estat de passió permanent l'empenyen més enllà de les classificacions cronològiques. No és maca però té una bellesa dinàmica que l'ha envoltada de molts homes que valen la pena i no obstant, ha optat per tenir un fill ella sola. Té un curriculum professional plagat d'èxits nacionals i internacionals de públic i de crítica perquè dirigeix cinema. Només ella sap la soledat, la tossuderia, les enrabiades i la duresa que l'han portat fins aquí. És refotudament bona creant del no res realitats noves, organitzant equips, fundant projectes reeixits i això és per a ella el més natural.

Un bon dia el càrrec de director de la Televisió Nacional del seu país, el més cobejat queda vacant i va i li ofereixen a ella.

NUS

Poder influir en la ment manipulada per la teleporqueria de 40.000.000 d'espectadors després dels anys de dictadura anorreadora amb una nova televisió crítica, culta, instructiva i de qualitat, què més pot demanar! I va i la fa i té més èxit i més poder que mai, és el clímax!

És en aquest moment quan la trobo per la passarel·la vivent que és el passeig de la Croisette, durant el festival de Cannes, camina resplendent envoltada per una cort enriolada, elegant, tots girats cap a ella camí del Gran Hotel i segurament per timidesa, passo de llarg sense dir-li res.

Un dia, es compra uns vestits jaqueta que abans no s'hauria posat mai, ella era partidària dels texans, les camisetes, els jerseis gruixuts i els fulards de cotó, però ha de fer viatges de feina, ha de presidir recepcions i servir el protocol. Quina llau-na! I posa les despeses a l'apartat de representació. Què ha fet!

És l'època dels grans negocis especulatius de les empreses que abans eren monopoli de l'Estat i que passen a mans privades a baix preu i que tres mesos més tard passen a unes altres mans amb el valor multiplicat per deu i encara passen per més mans que en multipliquen el preu per cent i encara passen per més mans que acaben multiplicant-ne el preu per mil sense que els «yuppies» enllustrats que les piloten hagin tingut temps de millorar-ne res però això sí, s'hagin omplert de diners i d'honors. I ella? Una puta, dominant, una histèrica i una estafadora que ha robat a l'Estat el preu d'uns vestits de representació. Esclata tota l'enveja somorta i es desencadena un odi irracional a la premsa, als taxis, als bars envers la dona que ha arribat allà a on ells els tocava arribar per decret, per aquella lògica secular inalterable i esdevé l'enemic públic número u.

DESENLLAÇ

I com que és una dona, dimiteix. És en aquest moment quan la trobo per la passarel·la vivent que és el passeig de la Croisette durant el Festival de Cannes. Camina sola amb el cap baix arrossegant els peus i carregada de catàlegs. Duu texans, camiseta, un jersei gruixut i un fular al vent i li dic —hola Pilar— i l'acompanyo un tram mirant endavant sense ira, quin remei! Fins que es perd entre la multitud resplendent.

RELAT DE ROSA CULLELL

Directora general de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals

Hipòtesis variables

L'Anna entra a la cafeteria com qui no entra, amb el cap en una altra banda, i ni se n'adona que la segueixen diversos parells d'ulls, que un murmuri d'admiració li acompanya els gestos. Deixa els llibres en una cadira, la jaqueta en una altra, i demana un cafè curt i sense sucre. Com sempre. Es recull la melena, mentre pensa en l'estudi que ha de presentar al cap d'uns minuts a la classe d'estadística. El contrast entre dues hipòtesis: H1 (l'alternativa) i H0 (la falsa). I flotant entre totes dues, el Xavier, que continua trucant insistentment. El seu aniversari, dissabte farà dos anys que estan junts, li produeix un cansament terrible. Agafa un tovalló de paper i planteja l'equació.

H1 = «Totes les dones joves volen tenir al costat un home com el Xavier. I estimar-lo, i cuidar-lo, i tenir-hi un parell de fills sans, i portar-los a l'escola, i recollir-los, i acontentar-se amb una feina tranquil·la, i conciliar (aquella paraula maleïda) i ser feliç fent-los, a tots, feliços.»

H0 = «Les dones joves no volen tot això; no a qualsevol preu.»

Nota uns cops a l'esquena i, en girar-se, es troba quatre cares somrients.

—Cinc euros pels teus pensaments— li ofereix un dels nois, el que menja un plat de patates fregides amb maionesa.

Ni tan sols se'n recorda dels seus noms, però estudien amb ella el màster de Direcció. I no són gaire llestos, tot sigui dit. Treballen just el que toca, fan esport i són simpàtics. Nois simpàtics que volen conèixer el pensament de l'Anna, diplomada en Química, la millor estudiant del màster.

—Potser hauria de canviar de tesi —pensa—. La hipòtesi 1 no funciona i la hipòtesi que he donat implícitament com a falsa (H_0) podria ser correcta.

—Sisplau, Anna, volem saber els teus somnis—, insisteixen els de les patates fregides.

Ella ja no els escolta. Està canviant les variables. I pensa:

—No us cuidaré, ni us estimaré. Tampoc seré la dona dels vostres somnis. Seré la directora general, la vostra directora general.

RELAT DE NÚRIA VIÑAS

Directora gerent FIDEM

Em dic Núria Viñas, sóc patrona fundadora de la Fundació Internacional de la Dona Emprenedora (FIDEM) des de la seva creació el 1996. Vaig ocupar el càrrec de presidenta durant tres anys i actualment n'assumeixo la direcció.

La meva experiència personal té molta relació amb el compromís que he anat assolint en pro de l'accés de les dones als llocs de decisió econòmica i empresarial.

Els problemes van començar quan vaig decidir treballar pel que m'havia preparat. Em vaig presentar a una plaça de recepcionista d'hotel i la meva sorpresa va ser majúscula quan em van comunicar que tenia el perfil i la formació adequada per ocupar aquesta plaça però no podien donar-me-la ja que «els clients se sentirien incòmodes si havien de sol·licitar serveis especials d'acompanyament i això produiria greus problemes a l'hotel, ja que els clients no tornarien més». Aquest va ser el fantàstic argument que un important empresari del món de l'hostaleria va utilitzar per vetar-me. Però no se'n va sortir, ja que no vaig desistir en el meu propòsit i finalment vaig trobar un lloc de treball similar a través d'un anunci a la premsa.

La segona sorpresa va ser «la rebuda» que em van dedicar els meus companys (tots homes) a la meva nova feina: un total boicot, i no seria perquè cobrés més que ells!

Un cop més me'n vaig sortir, i així vaig continuar amb la meva carrera professional, fins voler optar al càrrec de directora d'un important hotel, eren els anys 80. En fi, un caramel i un repte. I van tornar els problemes: que si una dona no està preparada per dirigir, que no és una bona candidata per a una plaça de categoria, que això no beneficia la imatge de l'hotel... En fi, que després d'haver de demostrar el doble que els meus companys i haver de tenir una dedicació més que exclusiva, vaig optar per crear el meu propi negoci.

Aquest conte seria més o menys interessant si només fos patrimoni de la meua vida professional, però malauradament és un exemple que encara avui en dia, amb matisos i més dissimulat segueix passant.

A la Fidem cada any assessorem a més de 1.200 dones que volen crear empreses, i una bona part són noies joves, bones professionals (a les universitats cada vegada més les noies obtenen més bones qualificacions que els nois) que, cansades d'haver de demostrar la seva vàlua el doble que els seus companys masculins i de topar contínuament amb el sostre de vidre decideixen auto-ocupar-se.

Aquesta realitat provoca l'existència de les «Noves Emprenedores a la Força» que, en no trobar un lloc adequat a la seva professionalitat en el mercat laboral, opten per emprendre.

FUNDACIÓ



JOSEP IRLA

DEBATS SOCIOECONÒMICS **8**