

FUNDACIÓ



JOSEP IRLA



FEMINITZAR EL PODER

APODERAMENT FEMENÍ
I ESTRUCTURES ORGANITZATIVES

ESTHER SÁNCHEZ

ISBN 978-84-614-3367-4

Dipòsit legal B-40.077-2010



FEMINITZAR EL PODER

APODERAMENT FEMENÍ I ESTRUCTURES ORGANITZATIVES

ESTHER SÁNCHEZ

Professora titular de Dret del Treball a ESADE (URL)

OCTUBRE 2010

ISBN 978-84-614-3367-4

Dipòsit legal B-40.077-2010

SUMARI

	PRÒLEG	5
1	LES DIFICULTATS DE LES DONES PER ACCEDIR A LES POSICIONS DE DIRECCIÓ I COMANDAMENT: UNA ANÀLISI QUANTITATIVA	9
2	LES DIFICULTATS DE LES DONES PER ACCEDIR A LES POSICIONS DE DIRECCIÓ I COMANDAMENT: UNA ANÀLISI QUALITATIVA	29
3	LES PROPOSTES NORMATIVES PER COMBATRE ELS ÍNDEXS DE SUBAPODERAMENT FEMENÍ	63
4	CONCLUSIÓ: ELS EIXOS D'ACTUACIÓ PRIORITARIS PER AFAVORIR L'APODERAMENT FEMENÍ	79
	ANNEXOS	85
	BIBLIOGRAFIA	97



PRÒLEG



En la jornada de debat organitzada el 8 de març de 2010 per la Fundació Irla, diverses expertes van expressar la seva alerta sobre la situació estancada del conflicte entre dones i mercat de treball. Es va parlar de «sostre de vidre», de «terra enganxós» i de «parets de ciment» com a metàfores més o menys afortunades de la manca de reconeixement del talent femení per part de les organitzacions laborals i les empreses. Es van posar sobre la taula diferents solucions que enfocaven múltiples factors, tot fent palesa, alhora, la realitat sistèmica del problema. Es van fer referències a la necessitat de treballar els projectes professionals propis amb ambició, de promoure estratègies de consolidació de l'autoestima i de l'apoderament de les dones, aspectes que, segons hem observat, flaquegen a mesura que avança el cicle vital a causa, sobretot, de la manca evident de suport i reconeixement professional o fins i tot com a conseqüència de sabotatges continuats, directes a la línia de flotació.

La pervivència d'imaginari culturals que segueixen penalitzant, més o menys subtilment, el dret al treball remunerat de les dones, seguint el patró del *breadwinner*, s'aguditzava encara més quan es tracta de garantir la igualtat efectiva de dones i homes a l'accés als llocs de direcció. En relació a aquest tema, el debat esmentat va posar de relleu, així mateix, la necessitat de detectar i tenir en compte el paper dels currículums ocults de les organitzacions de l'àmbit empresarial i laboral, la pervivència de les xarxes informals d'accés als llocs de promoció i, per tant, es va considerar imprescindible fer efectiva l'exigència de més transparència i valorar els mèrits reals de productivitat per sobre de l'anacrònica exigència del presencialisme, que tant de mal fa a l'eficàcia d'alguns sistemes i organitzacions.

La divisió fal·laç de l'espai en públic i privat, i l'assignació de la responsabilitat gairebé exclusiva del segon a les dones, són a la base de la desigualtat perni-

ciosa que acaba produint seriosos entrebancs a la consecució de l'estat de benestar que forma part de l'estratègia de les esquerres. La impossibilitat que les dones duguin a terme el seu projecte de vida professional sense costos emocionals, professionals i de salut desmesurats, dóna notícia d'una anomalia democràtica que ens parla de la dificultat d'incorporar als beneficis del sistema a més de la meitat de la població i, el que encara és més greu, la dificultat d'incorporar al sistema els beneficis d'un talent sempre «a la reserva», per por a la pèrdua d'hegemonia masculina.

És cert que s'han pres mesures: s'han elaborat lleis i plans, s'han articulat actuacions de garantia i s'ha avançat significativament en el diagnòstic dels mecanismes formals i informals que fan perviure les desigualtats de dones i homes pel que fa als salaris i als càrrecs de responsabilitat. I també és cert que s'observen alguns canvis importants com una major visibilitat de dones líders i directives, una expansió notable de la cultura del lideratge femení, així com una proliferació d'instruments de planificació estratègica per a promoure la igualtat efectiva en el treball que incorpora, ja de manera notable, el factor temps de cura per a infants i persones dependents. És evident el paper exemplificador que les administracions públiques han tingut en relació als permisos de paternitat i per a atendre a persones dependents. I és evident també que les quotes han començat a transformar la imatge dels equips de direcció tant en l'àmbit governamental, polític i cultural com, en menor mesura, en l'empresarial. Però cal completar amb fermesa aquesta etapa final de la llarga lluita per als drets i l'exercici de la plena ciutadania que les dones mereixem. Amb fermesa, coratge i encert per tal d'interioritzar culturalment i simbòlicament, tant des de la política com des de l'economia, que la igualtat efectiva serà possible i donarà els seus fruits quan, com a societat, fem desaparèixer els rols estereotipats que han consolidat l'hegemonia masculina excloent i entenguem que la seva pervivència va en demèrit de la democràcia i la justícia social.

El llibre que tenim a les mans és un instrument excel·lent per consolidar els coneixements sobre aquest tema i una eina eficaç per avançar en l'expertesa sobre la seva complexitat. Ester Sánchez ens ho posa més fàcil i sense derivacions innecessàries posa l'ull al centre de la qüestió: la necessitat d'una major exigència per desbloquejar la condescendència amb les discriminacions directes i indirectes i una actuació decidida per a l'assumpció integral del treball de cura de forma coresponsable entre dones i homes, així com una millor gestió dels temps en tots els àmbits. En definitiva, l'autora defensa la necessitat d'apostar per les polítiques del temps i per la permeabilització de la perspectiva de gènere en les polítiques públiques, fa una dissecció exhaustiva de les limitacions de les actuacions sectorialitzades i proposa estratègies coordinades per a la seva superació, que han de permetre construir un país en el qual dones i homes siguem capaços de, com deia Hanna Arendt, dotar-nos d'una llibertat mútuament garantida.

Marta Selva, presidenta de l'Institut Català de les Dones



LES DIFICULTATS DE LES DONES PER ACCEDIR A LES POSICIONS DE DIRECCIÓ I COMANDAMENT: UNA ANÀLISI QUANTITATIVA

L'evolució de les polítiques d'igualtat arreu del món, i en particular a Europa, ha suposat un impuls significatiu en l'observació i l'estudi de la situació estadística d'homes i dones. Des del moment en què l'anomenat «principi de transversalitat» (*mainstreaming* de gènere), recomana la realització d'una diagnosi estadística de situació amb caràcter previ al disseny i implantació de qualsevol política pública o privada, es fa del tot necessari analitzar quina és la situació real sobre la que es pretén treballar i aproximar on apareixen les fonts de conflicte o les claus des de les que fer el seu abordatge.

En aquesta línia, són diversos els informes que descriuen aquesta realitat pel que fa a la matèria objecte d'estudi: el paper de les dones en les posicions de direcció i comandament.

Cal assenyalar, però, que es tracta d'informes, en la major part de les ocasions, d'un abast territorial gran, centrat en les posicions de poder formalitzades (no les informals o les que operen per delegació), o les posicions de poder «explí-

cit» (Valcárcel, 1997) i on molt sovint no es treballen conjuntament i de manera correlacionada la variable «apoderament» amb d'altres que poden explicar la primera, com ara l'edat, el nivell de formació, l'antiguitat, l'experiència professional, la forma d'accés a la posició, les característiques de les organitzacions i, molt especialment, el model i l'estructura familiar, en el que s'integren les dones treballadores.

És evident que no és possible fer un balanç que pretengui ser acurat sense preguntar-nos per aspectes fonamentals de l'entorn de les dones:

- Com accedeixen als llocs de comandament?
- A quin tipus de posició de comandament arriben i des de quin tipus de posició?
- Quan triguen a fer-ho? I, a partir de quina antiguitat i experiència?
- A quina edat assoleixen un nivell professional madur?
- Què se'ls demana per accedir-hi? I un cop hi han arribat? I, com se les valora en la seva tasca de comandament?
- En quin tipus d'organització és més fàcil la progressió professional?
- En quins àmbits i àrees acostumen a apoderar-se?
- Quins entorns familiars tenen les dones que aposten per la seva carrera professional i accedeixen finalment a desenvolupar llocs de treball de responsabilitat estratègica?

No donar respostes a aquestes preguntes ens aboca a lectures amb un risc important de biaix i, el que és més important, no ens permet aproximar mínimament on s'amaguen els obstacles, dificultats i frens que pateixen les dones en el seu ascens dins de l'organigrama empresarial i que s'han qualificat simbòlicament amb expressions com ara «el sostre de vidre» (Wirth, 2002), el «terra enganxós» (Booth i altres, 2003), «el sostre de ciment» (Chinchilla, León, Torres i Canela, 2005) o el «laberint de vidre» (Berenguer, 1999), en un intent metafòric per visibilitzar o emfatitzar –precisament– algunes de les raons que hi ha al darrere d'aquesta situació.

Igualment, un abordatge que redueixi la problemàtica de les dones en matèria de carrera professional a l'esmentat «sostre de vidre» és un abordatge que oblidaria que, malgrat haver pogut trencar-lo i accedir a certes posicions de direcció i comandament, les dones continuen patint –en molts casos– discriminacions, potser de major abast i intensitat, com seria el cas de la discriminació retributiva (Bihagen i Ohls, 2006). De fet, alguns estudis demostren que les empreses on predominen els homes fixen salaris més alts que aquelles amb una major diversitat o que ocupen majoritàriament a dones (Weiler i Bernasek, 2001).

Com a fenòmens de discriminació que són, val la pena fer veure la gran similitud existent entre les raons que originen el fenomen del sostre de vidre i altres formes d'afectació i perjudici en l'atribució de condicions

de treball. En aquest sentit, quan s'investiga la raó per la qual les dones perceben retribucions inferiors a la dels homes, malgrat situar-se en posicions iguals, observem tant:

1. Motius culturals, sovint vinculats al fet de que les dones,
 - desconeixen les condicions ofertes als seus homòlegs masculins,
 - no tenen una cultura de negociació «agressiva» sobre les seves condicions salarials i laborals
 - o es donen per «recompensades» només pel fet de poder accedir a posicions superiors (Joo Kee, 2006).
2. Motius vinculats al disseny esbiaixat (discriminació indirecta) de determinats processos d'atribució de condicions de treballs, com ara,
 - dels sistemes de valoració de llocs de treball,
 - dels models de competències
 - o de les formes d'organització del temps de treball.
3. Motius vinculats a la cultura d'organització del treball patriarcal, que es vertebra sobre la noció de «presencialitat» i «dedicació prevalent al projecte empresarial», de manera que es produeix un impacte negatiu en la promoció econòmica, en els casos de gaudi de drets parentals –especialment en el cas que comportin la possibilitat d'estar un temps prolongat fora de l'empresa (Arulampalam, Booth i Bryan, 2005).

Tot i aquests paral·lelismes, val la pena destacar alguna aportació doctrinal que exigeix un tractament acurat del fenomen del «sostre de vidre» i reclama la seva diferenciació respecte d'altres tipus de discriminació o dels supòsits de «fals/aparent sostre de vidre» (Baxter i Wright, 2000). En aquesta línia postula que per acreditar realment l'existència d'un «sostre de vidre», és necessari acreditar tres extrems:

1. Que la probabilitat de promoció de les dones sigui significativament inferior a la dels seus homòlegs masculins, tant pel que fa a l'accés a determinats càrrecs de direcció com pel que fa a les ràtios de presència en cadascun dels esglaons jeràrquics a mesura que s'ascendeix en la classificació professional.
2. Que aquestes diferències s'incrementin a mesura que es puja en la jerarquia (Cotter, Hermsen, Ovadia i Vanneman, 2001).
3. Que aquesta diferència tingui el seu origen en l'existència de barreres en els processos i no tant en d'altres factors, també limitatius, però respecte dels quals, per exemple, el «determinisme» històric difícilment pot aportar mecanismes de correcció (com esdevindria respecte de les conseqüències històriques que les dones tinguessin fa 40-50 anys una menor presència en les universitats i, per tant,

una menor capacitat tècnica per al desenvolupament de determinats llocs de comandament o que tradicionalment hagin tingut una menor presència i participació en el mercat de treball).

La nostra opció, en aquest cas, propera a alguns d'aquests postulats, ha estat la de renunciar explícitament a l'estudi del «sostre de vidre» com a fenomen específic. Per contra, hem analitzat més àmpliament la situació de les dones en els llocs de direcció i comandament i hem procurat definir el seu perfil i aproximar els factors que, malgrat condicionants culturals i psicològics, haurien de corregir-se perquè puguin neutralitzar-se a nivell organitzatiu, a través de la implantació i desenvolupament de certs processos que, des d'una perspectiva de gènere, siguin veritablement neutres i transversals.

Començarem amb una reflexió sobre algunes dades estadístiques aparegudes a diferents estudis i informes. Aquesta visió quantitativa ens permetrà situar quins són alguns dels escenaris crítics o quins factors poden tenir una incidència més o menys determinant en aquesta problemàtica. Un cop feta aquesta aproximació quantitativa, serà el moment de fer la diagnosi qualitativa.

A nivell mundial, entre les 500 empreses de major facturació, al 2010 només un 3% estan comandades per dones i hem d'esperar a la posició 31 per trobar-ne la primera.

CEO femenins a nivell mundial	Empresa	Posició
Barnes, Brenda C.	Sara Lee	180
Bartz, Carol A.	Yahoo	343
Braly, Angela F.	WellPoint	31
Burns, Ursula M.	Xerox	152
Elsenhans, Lynn L.	Sunoco	78
Gold, Christina A.	Western Union	413
Ivey, Susan M.	Reynolds American	272
Jung, Andrea	Avon Products	228
Kullman, Ellen J.	DuPont	86
Meyrowitz, Carol M.	TJX	119
Nooyi, Indra K.	PepsiCo	50
Rosenfeld, Irene B.	Kraft Foods	53
Sammons, Mary F.	Rite Aid	89

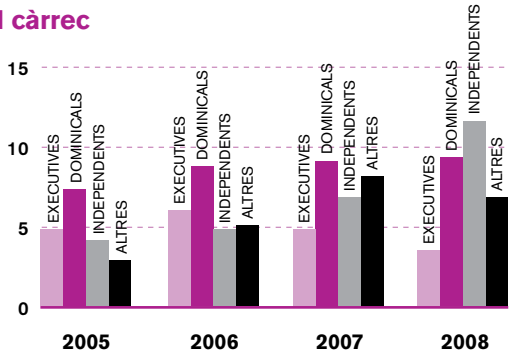
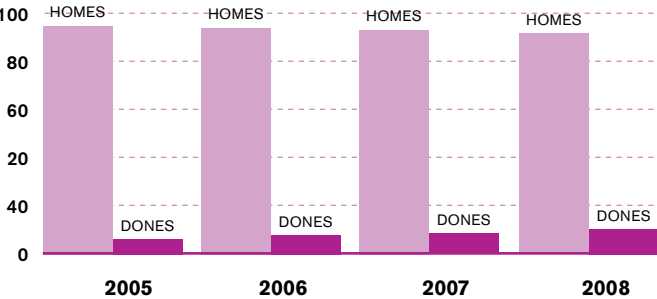
CEO femenins a nivell mundial

	Empresa	Posició
Sen, Laura J.	BJ's Wholesale Club	232
Woertz, Patricia A.	Archer Daniels Midland	27

Font: Fortune 500, <http://money.cnn.com>

A nivell de l'Estat espanyol, del total de CEO de les empreses que integren l'IBEX 35 (aproximadament uns 500), només un 10% són dones.

CEO femenins a l'Estat espanyol segons naturalesa del càrrec



Font: CNMV, Informe Anual de Gobierno Corporativo, 2008

Presència de dones als consells

NOMBRE DE CONSELLERES					TIPOLOGIA DE CONSELLERES			
	conselleres	%	societats	%	executiva	dominical	independent	altres
2008	44	8,7	26	74,3	4,5%	29,6%	63,6%	2,3%
2007	30	6,0	21	60,0	6,7%	36,6%	56,7	0%
2006	26	5,1	19	54,3	15,4%	42,3%	42,3%	0%
2005	17	3,3	12	34,3	11,8%	47,1%	41,2%	0%
2004	18	3,4	11	31,4	22,2%	50,0%	27,8%	0%

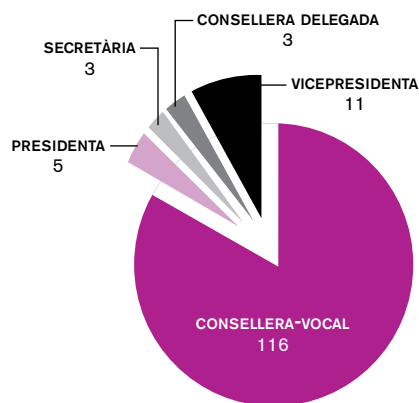
Font: CNMV, Informe Anual de Gobierno Corporativo, 2008

El que realment resulta interessant d'estudiar en aquest cas és que, amb dades tancades del 2008, aquest any un total de 27 empreses cotitzades van anomenar 32 conselleres, si bé cap d'elles amb funcions executives. Desglossant les funcions i càrrecs que desenvolupen, és clarament visible la participació marginal de les dones als més alts nivells de decisió estratègica (impacte en el negoci). I el que possiblement és pitjor: l'acompliment merament formal de les obligacions legals respecte de la presència de les dones en els Consells d'Administració, imposades per la Llei 3/2007. És a dir, malgrat que hi ha un aparent moviment, tot i que oscil·lant, es tracta d'un moviment estrictament quantitatiu, ja que des d'una perspectiva qualitativa no hi ha un avenç clar en l'increment del poder decisonal de les dones, com demostra el fet que:

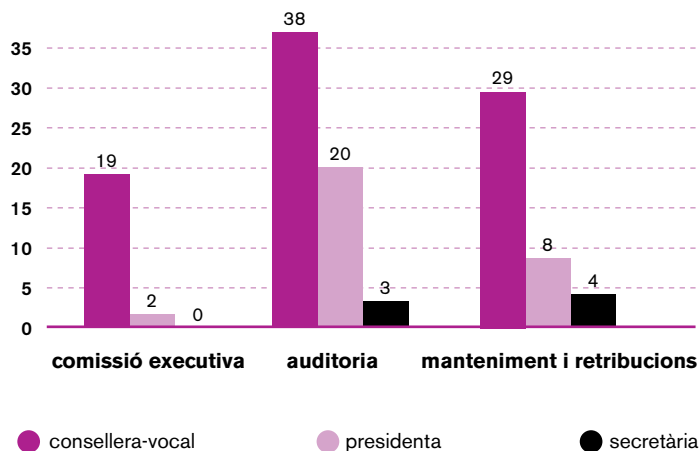
- La presència de dones en càrrecs de Presidència va descendir el 2008 d'un 5,5% a un 3,6%.
- Només un 2,2% de les dones són conselleres delegades.
- I de les 138 dones presents als Consells d'Administració de les empreses de l'IBEX, un 15,2% estaven a la Comissió Executiva (5,5% del total), un 42% al Comitè d'Auditoria (un 10% del total) i un 27,7% a la Comissió de nomenaments i retribucions (8,3% del total).

Apoderament real de les CEO a l'Estat espanyol

Consell d'Administració



Comissions Delegades



Font: CNMV, Informe Anual de Gobierno Corporativo, 2008

Veiem doncs com, transcorreguts tres anys des de l'entrada en vigor de la Llei, ja es pot qüestionar el seu impacte en aquest àmbit i es pot exigir una reflexió en profunditat que expliqui la situació, l'analitzi i faci balanç de quin és l'ús que fan les empreses dels instruments normatius posats a disposició per a l'eradicació de les discriminacions. Aquestes dades tenen certa correspondència amb les publicades per l'Instituto de la Mujer, conforme les quals la presència de les dones en càrrecs d'efectiu poder decisonal és molt lluny del paràmetre de representació equilibrada (40-60%), tot i l'avenç que es pot haver produït en els darrers anys.

És inqüestionable que el paper exemplificador de les Administracions ha comportat una major presència de les dones en les primeres línies de responsabilitat política i respecte de determinades àrees d'incidència pública. Tot i així, en el moment en què ens traslладem a l'àmbit privat, aquesta presència disminueix significativament, a excepció dels àmbits d'emprenedoria.

Aquest fet permet afirmar que la penetració de les dones en els àmbits de mercat de treball (en general) o econòmic de caràcter decisonal, és clarament més fàcil quan ho fan com a treballadores autònomes titulars del seu establiment que quan ho fan com a assalariades, on la seva progressió s'alenteix, especialment a mesura que la dimensió de l'empresa s'incrementa i es fa més complexa la seva organització.

Penetració sectorial de la direcció femenina (% de dones)

	2007	2008
Direcció de les empreses i de l'Administració Pública	32,9	32,7
Direcció de l'Administració Pública i d'empreses de 10 o més assalariats/des	23,4	23,4
Poder executiu i legislatiu de l'AP, direcció d'organitzacions	47,8	36,6
Direcció d'empreses	21,9	22,6
Direcció d'empreses amb menys de 10 treballadors/es	28,7	28,9
· de comerç	35,3	36,3
· d'hostaleria	28,9	36,0
· altres sectors	24,6	20,8
Gerència sense assalariats/des	47,3	48,5
· de comerç	55,2	54,0
· d'hostaleria	44,6	50,1
· altres sectors	30,5	33,7

Font: Instituto de la Mujer, *Hombres y mujeres en España*, 2009

Aprofundint en aquestes dades, alguns estudis posen de manifest que per a les dones és més fàcil promocionar en pimes que en grans empreses, tot i que les causes quedin desdibuixades per la dificultat metodològica de mesurar-les de manera científicament fiable, de manera que:

- a. Alguns al·ludeixen al fet que en les organitzacions petites l'ascens és més fàcil perquè hi ha menys estructures intermèdies, perquè moltes d'aquestes pimes acostumen a ser creades per dones emprenedores o són empreses familiars on les «hereves» o successores són dones o, simplement, per qüestions de necessitat empresarial (Chinchilla, León, Torres i Canela, 2006).
- b. Alguns altres identifiquen aquest fenomen amb el fet que les estructures organitzatives en moltes organitzacions grans tenen una configuració «d'embut», fet que dificulta una lògica de carrera professional única per a una sola empresa, incrementa les ràtios de rotació i, consegüentment, genera que els processos d'apoderament es desvinculin de la promoció interna i esdevinguin fonamentalment processos d'accés extern (Baxter i Wright, 2000), íntimament connectats amb les «xarxes d'influència» i on juga un paper prevalent la gestió sincronitzada dels «temps de vida» associats a la maternitat i a les tasques de cura.

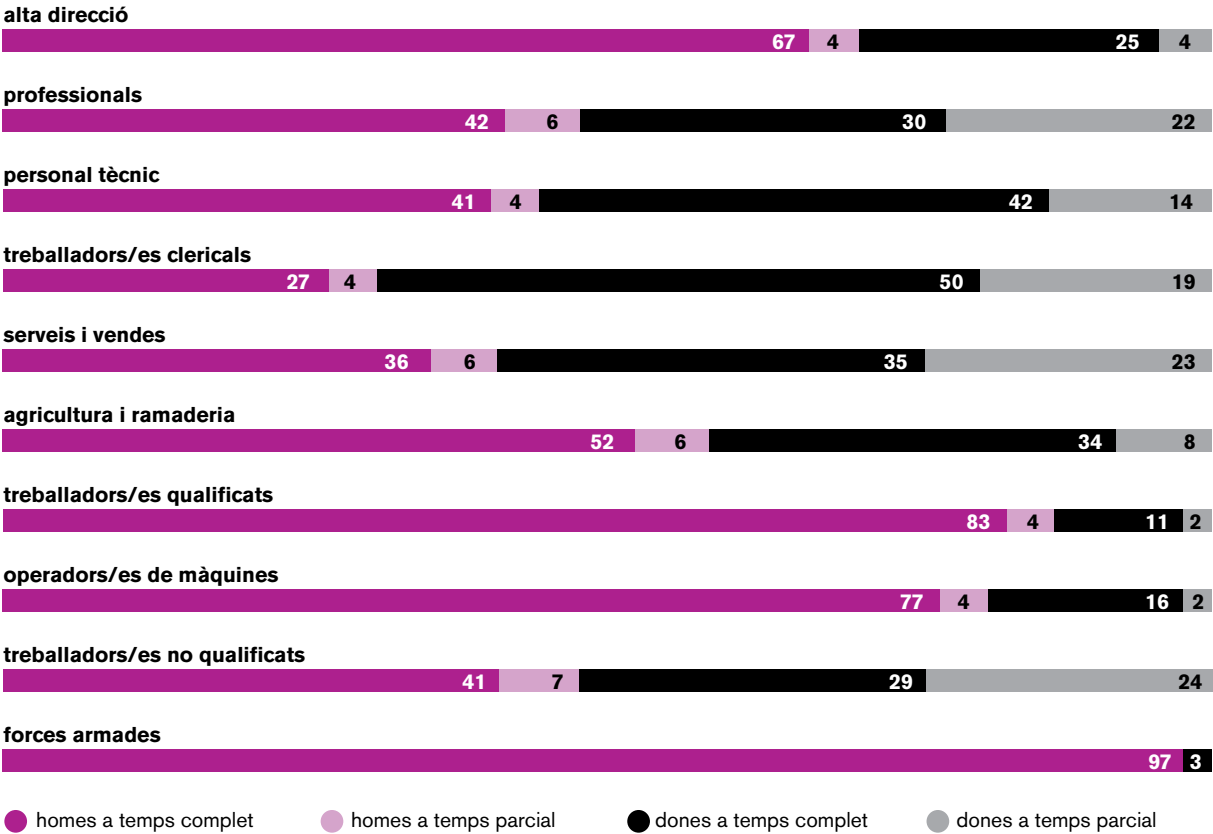
Seguint en l'àmbit estatal i respecte les empreses de l'IBEX (àmbit de referència important pel seu pes en l'estructura econòmica i, per tant, pel seu paper transformador), cal destacar que només un 10% dels càrrecs de direcció amb competències en matèria de gestió de persones i de recursos humans (RH) són dones (en concret, de les següents empreses: Criteria, Gamesa, Inditex, Indra A i Sacyr Valle, font: <http://www.well-comm.es>).

És important retenir aquesta dada, ja que normalment és des d'aquest departament que es dissenyen i s'impulsen les polítiques d'igualtat, no discriminació i diversitat en les empreses. Assumint que el departament d'RH és una àrea funcional que tendeix a atraure normalment un percentatge elevat de dones, i assumint que és des d'aquest departament (de vegades juntament amb els de Responsabilitat Social Corporativa) des d'on s'impulsen canvis culturals sensibles a la diversitat, és clarament paradoxal la manca de diversitat existent en aquests departaments al més alt nivell.

Més enllà de reflexions entorn als estils de lideratge i la capacitat que l'apoderament de les dones es tradueixi en canvis significatius en els models d'organització del treball, aquesta dada posa de manifest un primer obstacle que, si no es corregeix a través d'estils de lideratge masculins de tall transformacional, esdevé un veritable repte per a la penetració de les dones en el mercat de treball i per a les polítiques de desenvolupament del seu talent.

A nivell d'UE, s'ha desenvolupat una intensa activitat de recull de dades estadístiques comparades, que ens poden donar pistes interessants sobre les causes de la menor presència de dones en les posicions directives. En aquest aspecte destaquen: The European Work Conditions Survey (EWCS), de periodicitat quinquenal (la darrera versió és del 2005) i el Working Conditions in Europe: the Gender Perspective (la darrera versió disponible de 2007). En ambdós casos, s'evidencia una situació clara de segmentació professional, que s'aguditza en els supòsits en els que s'opta per modalitats de contractació a temps parcial i que, a la pràctica, només està relativament equilibrada (a nivell macro) en el cas del personal tècnic i del personal professional.

Ràtios de segmentació professional a la Unió Europea en funció del tipus de dedicació



Font: EWCS, 2005

Ràtios de segmentació professional a la Unió Europea en funció del tipus de dedicació

homes treballant a temps complet



dones treballant a temps complet



dones treballant a temps parcial



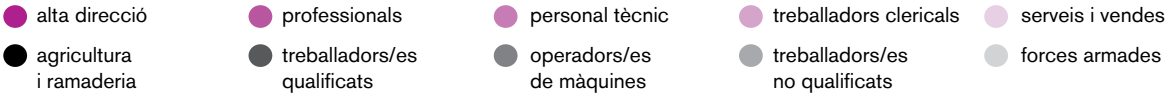
homes treballant a temps parcial



tots els homes



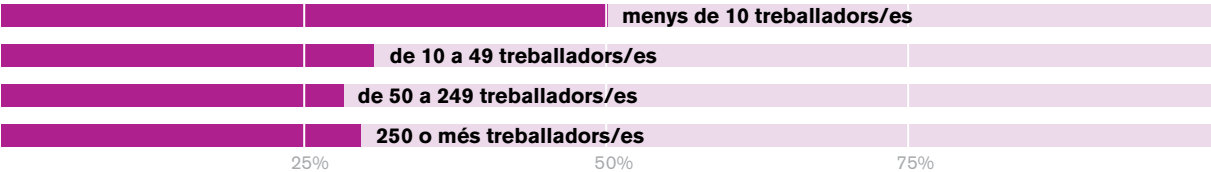
totes les dones



Font: EWCS, 2005

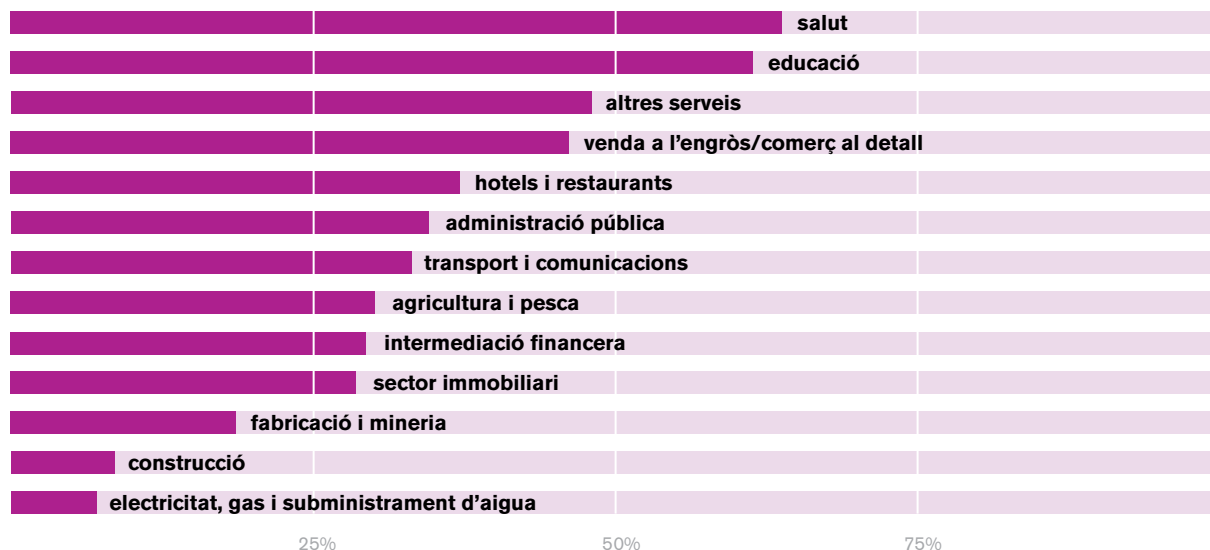
Pel que fa estrictament a les posicions de direcció i comandament, existeix una clara correlació entre la major presència de dones en determinats sectors i les ràtios de presència en aquests llocs de treball. La conclusió sembla clara: existeix una major possibilitat d'apoderament (tot i que no sempre es materialitzi) en aquells àmbits en els que les dones dominen poblacionalment, fet que més enllà de les difícils lectures en clau de «cultura organitzativa», guarden també certa coherència amb els requeriments que normalment acompanyen els processos de promoció, molts dels quals pivoten sobre el criteri de l'antiguitat:

Apoderament femení segons dimensió de l'empresa



Font: EWCS, 2005

Apoderament femení segons sector



Font: EWCS, 2005

Així doncs, es fa visible que les dones tenen major apoderament en sectors com ara la salut, l'educació, el comerç, l'Administració Pública o, en general, els serveis, mentre que aquest disminueix en sectors com la indústria, la intermediació financera, la construcció o el sector energètic.

Aquesta segmentació horitzontal, però, no ens ha d'impedir fer una anàlisi crítica també en el si dels mateixos sectors feminitzats. En aquest sentit, malgrat existeix aquesta correlació entre masculinització/feminització del sector i sexe dels comandaments, el correcte acompliment del mandat d'igualtat i no discriminació exigeix que existeixi proporcionalitat entre les ràtios poblacionals d'homes i dones i les ràtios de presència en posicions directives. És a dir, malgrat les dones puguin tenir una major penetració en sectors on la seva presència poblacional és dins dels paràmetres de representació equilibrada o fins i tot els supera, cal verificar si efectivament aquesta penetració manté correlació estricta amb els referents poblacionals o, el que és el mateix, que el percentatge de dones existent a l'empresa es manté similar respecte de la seva presència en els càrrecs de direcció i comandament.

Aquesta comprovació és necessària, ja que molt sovint s'observen desequilibris estadístics significatius entre aquests dos referents, de manera que –per exemple– en una empresa amb una població femenina del 80%, normalment no hi ha una presència femenina del 80% en llocs de comandament, situació que

—com analitzarem a bastament més endavant— ens aportaria un primer índex estadístic de discriminació i que, llevat una justificació objectiva, hauria de valorar-se com a inadmissible.

Igualment, cal estar atents a si aquest apoderament ho és en la mateixa línia jeràrquica que el homes o, com assenyala algun sector de la doctrina, normalment es fa respecte de posicions de poder, de direcció o comandament inferiors dins l'escalafó professional, de manera que les probabilitats de ser dirigit per una dona disminueixen geomètricament a mesura que es puja en la categoria professional (Parent-Thirion i altres, 2007). De fet, malgrat en el darrers anys la proporció de dones en llocs de direcció «baixos» o «intermedis» s'ha incrementat significativament, no ha passat igual amb la primera línia jeràrquica, on la presència de dones s'ha mantingut estabilitzadament inferior (Dreher, 2003).

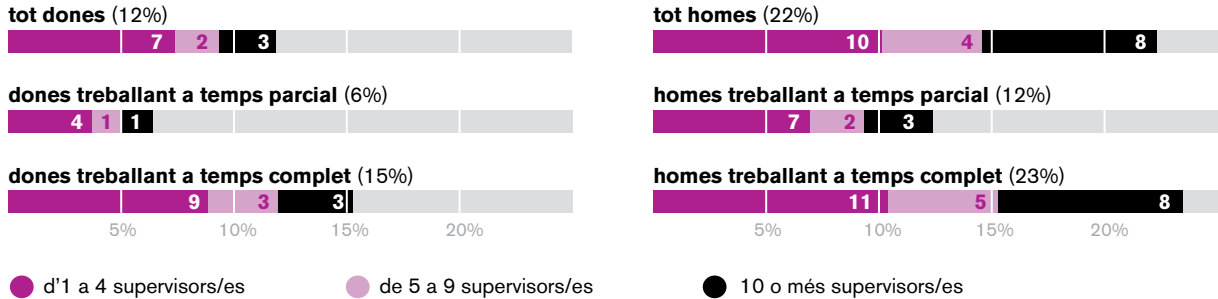
També en aquesta línia, alguns estudis evidencien que un factor important de penalització professional de les dones, ve determinat pel fet de que acostumen a estar sobre-representades en els anomenats «dead-end-jobs», és a dir, llocs de treball sense itinerari professional ascendent o amb un itinerari limitat (Baron, Davis-Blake i Bielby, 1986; Groot i Maassen van den Brink, 1996; Bihagen i Ohls, 2006).

De fet, no deixa de ser significatiu que a nivell europeu, sigui clarament inferior el percentatge de dones i homes amb superiors jeràrquiques femenines. D'acord amb les dades publicades per la UE, només un 9% de la població assalariada masculina està dirigida per dones. I en sectors femenins, només un 40% de les dones són governades per dones.

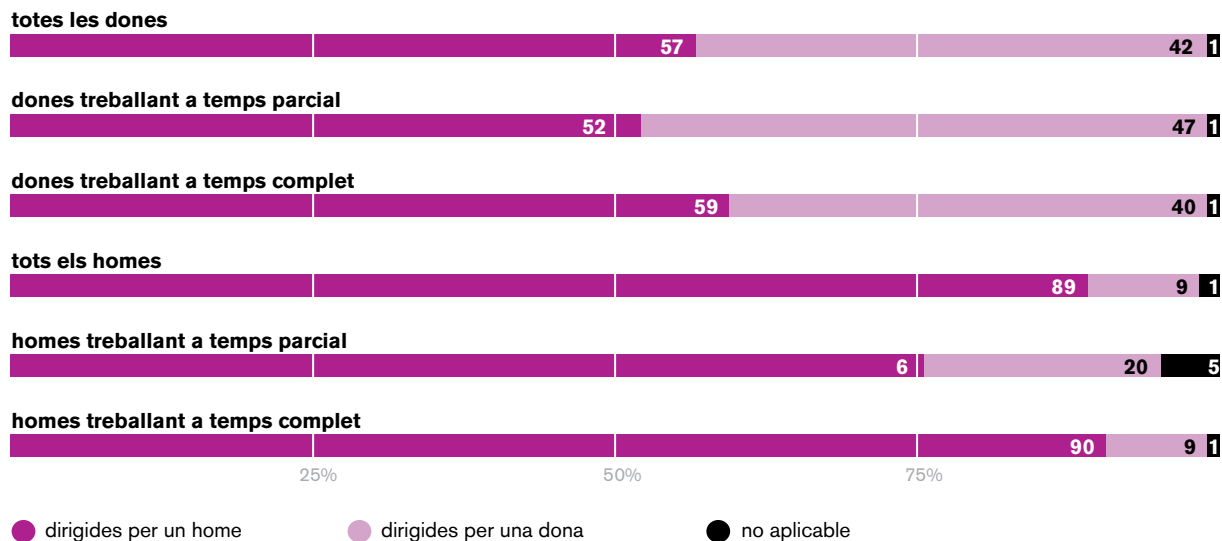
Presència de dones i homes en càrrecs de comandament

per vinculació a l'empresa i número de subordinats

Ràtios de comandament femení i masculí en funció del sexe dels subordinats



Font: EWCS, Working Conditions in Europe: the Gender Perspective, 2007



Font: ewcs, Working Conditions in Europe: the Gender Perspective, 2007

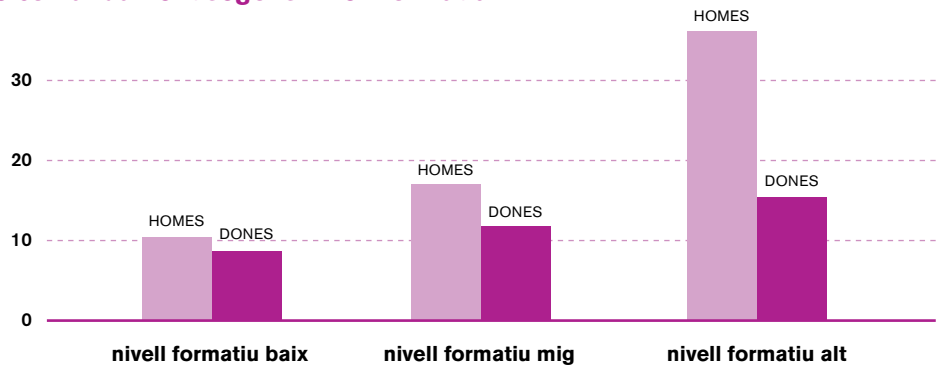
Tradicionalment, s'ha esgrimit com a justificació a aquests desequilibris que el nivell formatiu de les dones és inferior o ha estat inferior, combinat amb el fet que l'antiguitat és un criteri prevalent per a la promoció.

L'explicació que es dona és que, com que fa uns anys era major la presència dels homes en determinades titulacions, seria «raonable» que aquests ocupessin més llocs de poder a les organitzacions, a partir de determinada edat i antiguitat. Aquesta hipòtesi portaria a la primera línia de l'argumentari «el pas del temps» o «el factor cultural», com a solució al problema. De fet, és habitual que tant a nivell intern com extern gran part de la població externalitzi irreflexivament les responsabilitats, tot i afirmant que estem davant d'un problema «cultural» que «s'anirà resolent per si mateix amb el pas del temps».

No obstant això, tant en l'àmbit públic com en el privat s'han publicat algunes dades d'interès que qüestionen aquesta hipòtesi i que, per contra, apunten cap a una altra direcció:

- En la mesura en què acrediten que la major diferència entre l'apoderament femení i masculí es dona en els casos en què homes i dones tenen alts nivells formatius:

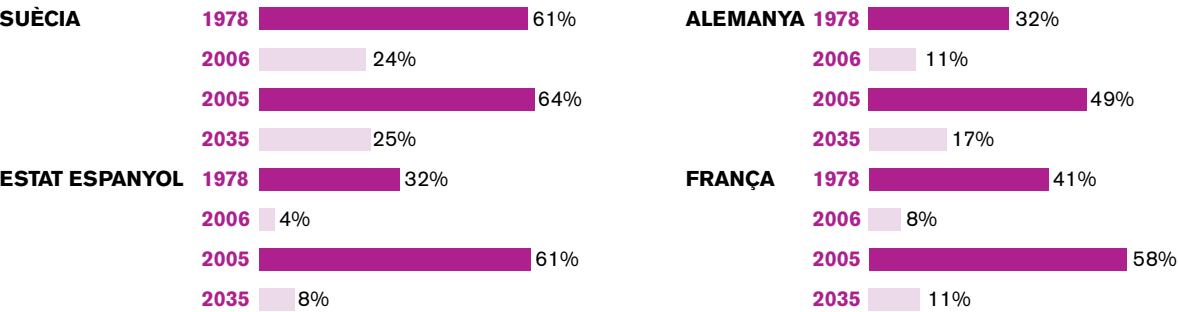
Ràtios de comandament segons nivell formatiu



Font: EWCS, 2005

- En la mesura que no existeix una correlació ajustada entre el nivell de formació en titulacions tradicionalment abocades a la direcció i la consolidació de les dones en llocs de comandament després d'un període de maduració professional de 30 anys:

Trajectòria professional de les dones llicenciades als anys 70, 2000 i extrapolarció per al 2035

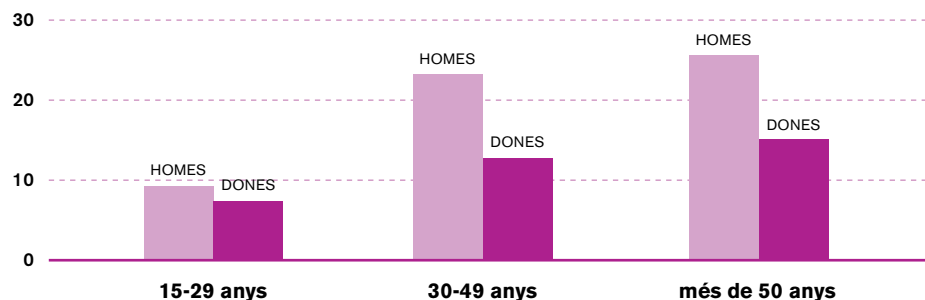


- % de dones graduades amb l'equivalent de grau d'un màster
- % de dones en junta directiva 30 anys després (estadístiques de la Comissió Europea en les primeres 50 empreses per país)

Aquests estudis incorporen el «temps» com a variable principal, que sotmet qualsevol referència quantitativa a una necessària validació al cap d'un determinat número d'anys, a través d'estudis longitudinals que, òbviament, comporten una major complexitat metodològica, raó per la qual és lògica la pràctica inexistència de referents estadístics concloents.

Relacionat amb això, resulta d'interès l'anàlisi que ens ha ofert la UE sobre la incidència de l'edat en l'apoderament femení, especialment perquè posa de manifest que en franges d'edat joves les diferències, tot i existir, no són significatives, mentre que, al contrari, les diferències s'incrementen visiblement en les forquilles d'edat més altes (possible efecte històric respecte del que apuntàvem més amunt) i, especialment, en les franges de «fertilitat social»:

Ràtios de comandament per edat



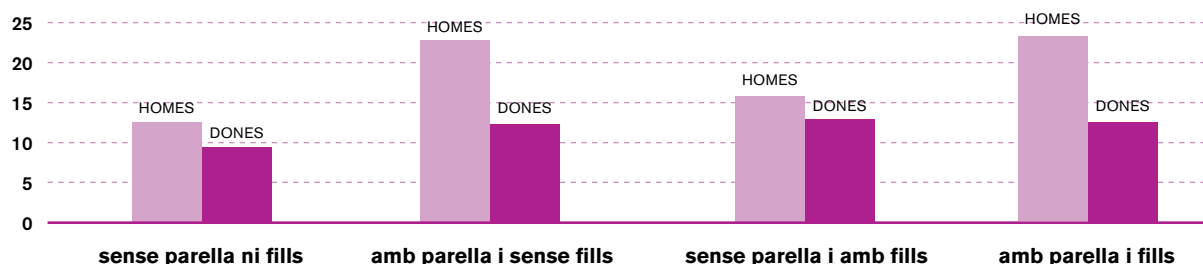
Font: EWCS, 2005

Aquests resultats són confirmats per alguns estudis de caràcter més sectorial, que reiteren que les diferències en les franges d'edat més altes poden tenir el seu origen en la major fragmentació de les històries laborals de les dones formades des de la dècada del 70 en amunt, i el seu paper prevalent com a *housewives* (mestresses de casa). Aquestes diferències tendeixen a atenuar-se en franges d'edat intermèdies, per tornar a evidenciar-se en franges més joves i properes a la maternitat, on les discriminacions apareixen no tant pel fet de ser dones sinó pel fet de ser «potencials mares i cuidadores» (Bihagen i Ohls, 2006), fet que ens permet introduir el que probablement es converteix de manera polièdrica en un dels factors determinants que explica la menor presència de les dones en els llocs de comandament: l'existència de responsabilitats familiars (fills o d'altres familiars dependents). Ja que, quan té un impacte paritari en homes i dones, també afecta de manera significativa els homes. De fet, i en positiu, ja existeixen evidències científiques que demostren que

en els casos en els que els homes assumeixen poc més del 20% de la responsabilitat en els temps de cura o d'exercici dels drets parentals, les dones treballen més dies a la setmana, milloren la seva retribució i tenen més capacitat de penetració en les jerarquies organitzatives (Sckwartz, 1994).

És precisament aquesta dada la que ens permet desvincular-nos parcialment de l'estricta problemàtica del «sexe» (no és un problema de les dones, sinó un problema que pateixen més les dones, perquè són elles les que encara ara de manera majoritària assumeixen les tasques de cura) i permet reforçar la idea que a mesura que els homes vagin assumint una responsabilitat que han delegat indegudament a les dones, algunes de les diferències en les ràtios d'apoderament aniran escurçant-se:

Ràtios de comandament per estructura familiar bàsica i nombre de fills dependents



Font: EWCS, 2005

Es tracta de tota manera, d'una correlació complexa especialment quan s'incorpora a l'anàlisi la variable «desenvolupament de les polítiques de conciliació».

En aquesta línia, alguns estudis assenyalen que la millora de les polítiques de conciliació es correlaciona negativament amb el fenomen del «terra enganxós» (*sticky floor*) i positivament amb el «sostre de vidre» (*glass ceiling*). Així, es converteix en una arma de doble tall, que provoca una ampliació de les diferències salarials al més alt nivell de l'escala retributiva (Arulampalam, Boorth i Bryan, 2005) i una especial afectació sobre la carrera professional de les dones, que esdevé una autèntica sanció en els casos en els que aquestes polítiques s'intensifiquen sobre les excedències o permisos de llarga durada (Ruhm, 1998 i Waldofel, 1998).

Val a dir, en tot cas, que des de l'anàlisi d'altres estudis doctrinals es pot inferir un matis important a aquesta tesi. No és tant l'existència o inexistència de polítiques de conciliació la que s'ha d'analitzar, sinó la

tipologia d'aquestes polítiques. Això en la mesura en què, quan aquestes surten de les «mesures clàssiques i tradicionals» (contracte a temps parcial, permisos i suspensions i excedències) i configuren models integrals de gestió i organització del treball i dels temps (*job-sharing*, teletreball, horaris i jornades compactades), és clarament apreciable un increment en la presència de dones en els llocs de comandament (Dreher, 2003). Argument contundent per defensar –com veurem més endavant– que les polítiques de conciliació no poden estar basades en la concessió de «temps» *ad hoc*, sinó en un altre model de distribució dels «usos del temps de treball».

Tornant al factor edat, alguns estudis posen de manifest que malgrat, com dèiem abans, aquesta és una variable crítica en l'anàlisi de la carrera professional de les dones, aquestes comencen a assolir llocs de comandament a edats més primerenques o abans del que ha estat tradicional entre els homes (Coe, 1992, Davidson i Cooper, 1992).

Queda per analitzar, no obstant:

- Si l'avenç d'edat en aquests casos és la mostra d'un canvi clar de tendència que comença a alinear adequadament els nivells de formació i competència amb els ritmes de promoció, o que reflecteix la millor gestió de la carrera professional de les dones (Simpson i Altman, 2000).
- Si és una conseqüència directa de determinats valors culturals associats a l'anomenada «generació X» (seguretat, ambició professional, escassa lleialtat, priorització dels beneficis materials, etc...) (Conger, 1998) i de la corresponent «agenderització» de les organitzacions.

O, si per contra:

- No deixa de ser una mostra més de certes subtileeses androcèntriques, mitjançant les quals els homes que comparteixen poder de direcció o, fins i tot, tenen certa capacitat de decisió en les promocions, prefereixen envoltar-se de dones joves, més que de dones de més edat, fet que comportaria la introducció d'una altra problemàtica com és la de les multidiscriminacions (en aquest cas, gènere + edat);
- o és el resultat d'un progressiu gir «androcèntric» de la població, afavorida per determinats models i patrons desvinculats de l'ètica de la cura, de la solidaritat o de la consciència de grup i social que, malgrat tot, entén que els rols de gènere són flexibles i intercanviables (Zeldin, 1994, Hakim, 1996, Wilkinson, 1997).

En tot cas, com a elements que mereixen un especial seguiment, els esmentats estudis apunten que (Simpson i Altman, 2000):

1. Les dones gestionen abans que els homes l'accés als llocs de comandament.
2. Les dones joves tenen més probabilitats que els seus col·legues masculins a ocupar posicions de direcció estratègica, generalment associades amb llocs de treball que reclamen experiència.
3. Les dones joves tenen major capacitat de penetració que anys enrere en llocs de direcció no pertanyents a sectors «tradicionalment femenins», presentant quotes especialment significatives de concentració en sectors vinculats a les TIC (12% vs. 4,1%), a finances i comptabilitat (15,3% vs. 3%) o a indústria i producció (12,9% vs. 1,7%), respecte de les dones de més edat.
4. Les dones joves tenen major capacitat de promoció professional «externa» (és a dir, des d'una altra organització) i presenten, per tant, un major nivell de mobilitat, mentre que la trajectòria professional dels homes és més clarament vertical i vinculada a la mateixa organització (en relació als «salts» cap a d'altres organitzacions, la ràtio és d'un 31% en el cas de les dones, enfront només del 13% en el cas dels homes).

Aquest fet és especialment rellevant si atenem la progressiva demanda de dinamisme, interculturalitat i transversalitat que es demana en el sector privat, fet que incrementa el potencial diferencial de creixement entre homes i dones joves i que, a curt-mitjà termini pot col·locar els homes en majors situacions d'inseguretat i confusió (Katz, 1999).

5. Malgrat aquestes dades, generalment les dones són més pessimistes respecte del seu futur professional que els homes, especialment en el cas de les dones de més edat, que perceben amb més claredat determinats obstacles en el desenvolupament de la seva carrera, com ara els compromisos familiars, els prejudicis culturals o determinades pràctiques «d'homosocialització» i «andronepotisme» (el 65% de dones d'edat enfront només el 38% de les dones joves).

És cert que aquestes evidències apunten nous elements des dels que repensar el fenomen del «sostre de vidre». Fins i tot en alguns estudis es defensa la dubtosa vigència en l'actualitat de les teories que se'n deriven (Adler, 2000; Davidson i Burke, 2000; Nieva i Gutek, 1981) o el seu clar i progressiu trencament (Davidson i Cooper, 1992; Dreher, 2002; Goodman, Fields i Blum, 2003; McRae, 1995; Stroh, Langlands i Simpson, 2004).

Es tracta d'aportacions interessants, tot i que no permetin encara donar per resolt el tema, ja que encara veiem com des de l'anàlisi estrictament quantitatiu, es confirma la tesi que és el «gènere» el factor central

en l'anàlisi del «sostre de vidre» (Ramos, Barberà i Sarrió, 2003) i que encara juga un paper important en el desenvolupament de la carrera professional de les dones.

Un cop feta aquesta aproximació passem a continuació a «descompondre'l» i analitzar algunes de les manifestacions determinants que, de manera interconnectada, donen explicació, contingut i intensitat a aquest fenomen.



LES DIFICULTATS DE LES DONES PER ACCEDIR A LES POSICIONS DE DIRECCIÓ I COMANDAMENT: UNA ANÀLISI QUALITATIVA

Una premissa: la impossibilitat de fer qualsevol aproximació acurada a la problemàtica al marge del concepte i abast del dret a la igualtat i a la no discriminació

La problemàtica objecte d'aquest estudi és una problemàtica social i sistèmica, que és el resultat d'un conjunt de factors entrellaçats, que molt sovint es no-dreixen recíprocament.

És precisament aquest caràcter sistèmic el que pot explicar l'escàs impacte de moltes de les propostes que des de ja fa anys es van incorporant a les diferents estratègies públiques i privades sobre el tema. Justament perquè la major part d'aquestes estratègies són parcials i d'aplicació segmentada i no han estat objecte al llarg del temps de processos curosos d'avaluació, de manera que molt sovint es solapen, es superposen, es neutralitzen o es contraposen.

Per a evitar-ho, el que sembla necessari de bon començament és que entenguem de què parlem quan parlem de la subrepresentació de les dones en els llocs de comandament i direcció, que puguem identificar-la com a conducta

discriminatòria i, per tant, que siguem capaços de «deconstruir» la seva composició, identificant les raons que l'expliquen i sent capaços, a partir d'aquest exercici, de situar els àmbits de responsabilitat i els seus agents responsables.

És necessari, igualment, que defugim certs posicionaments extesos socialment, que argumenten banalment que som davant d'un problema «superat», fruit d'una herència educativa històrica, que actualment només afecta a uns quants individus, o que el desvinculen totalment dels eixos vertebradors del model democràtic, assimilant-lo a qualsevol altra «preocupació» o «tema» social de caràcter menor.

Amb tota la transcendència que comporta referir-se als pilars bàsics de l'Estat Social i Democràtic de Dret (igualtat, llibertat, justícia i pluralisme), reconeguts com a tals al Preàmbul de la Constitució Espanyola i a la normativa originària de la UE i amb rèplica a la normativa internacional i comparada, referir-nos a una situació en la qual les dones no accedeixen a posicions de poder directiu i decisonal, és evidenciar un problema social endèmic, que ens inhabilita totalment per afirmar que hem assolit aquest model d'Estat.

Per tant, és fonamental que qualsevol aproximació que pretengui l'aportació de solucions parteixi justament del dret a la igualtat i a la no discriminació, com a dret fonamental i com a pilar social bàsic. Només des d'aquesta perspectiva es pot dimensionar adequadament el problema, es pot entendre que sigui una qüestió col·lectiva i no individual o particular i es pot optimitzar l'estratègia dissenyada legalment, integrant els esforços individuals i organitzatius en la lògica interna de la norma jurídica.

Cal, doncs, una primera anàlisi sobre l'actuació dels poders públics en aquesta matèria, que ens permeti apreciar preliminarment que el principi d'igualtat i no discriminació constitueix un concepte dinàmic, la interpretació i posada en pràctica del qual ha anat evolucionant amb el pas del temps (Lousada Arochem, 2004; Rodríguez-Piñero, 2004; Pérez del Río, 2005).

Això permet, també, identificar diferents models o aproximacions de les polítiques públiques en matèria d'igualtat. La primera, en la que el reconeixement d'aquests drets parteix d'una concepció merament formal, a través de la qual es reconeix simplement el dret de tots els ciutadans a gaudir de les mateixes oportunitats. Es tracta normalment d'aproximacions declaratives o prohibitives, que no acostumen a tenir un posterior desenvolupament legal que les completin i que no vénen acompanyades d'instruments específics d'impuls.

Sembla clar que aquesta aproximació merament formal, més enllà de complir un important efecte pedagògic, pateix d'inefectivitat pràctica. Des del moment en què se sustenta ontològicament sobre la tesi que tots els individus han de rebre una tracte igual i no valora el context situacional real dels diferents individus, converteix la igualtat jurídica en desigualtat pràctica, per obra d'una «estandardització normativa indiscriminada».

Les polítiques d'igualtat real permeten superar aquest problema, en primer lloc, partint del ferm compromís dels poders públics per donar impuls, contingut i tutela jurídica al dret a la igualtat i, en segon lloc, partint

de l'assumpció que aquest mandat obliga a donar un tracte igual als iguals i desigual als desiguals, a través de l'adopció de mesures específiques de suport dirigides exclusivament al col·lectiu especialment protegit (en el nostre cas, les dones), o imposant directament un resultat de millora de la situació del col·lectiu afavorit, com és el cas de les polítiques de quotes mínimes o de paritat.

Més enllà de discussions de tipus ideològic i de les seves repercussions en l'ideari col·lectiu, el major problema que presenten aquestes polítiques és que en tots aquells sistemes que reconguin la igualtat davant la llei, es plantejarà el problema de com justificar un tracte normatiu diferent que beneficiï exclusivament un col·lectiu determinat, suposadament en detriment d'un altre. Aquest fet necessàriament exigeix, d'una banda, la concurrència d'una raó objectiva i proporcionada, degudament acreditada (en un determinat àmbit s'evidencien diferències estadístiques inacceptables) i, d'altra banda, una clara vocació de temporalitat, vinculada o condicionada a la pervivència de l'esmentada raó (mentre perduri la intensitat en la diferència). Aquest nova aproximació incorpora, com a pressupost bàsic de l'acció política en matèria d'igualtat, el component estadístic, del que dependrà clarament la prova de l'existència clara i inequívoca d'una situació real de desigualtat entre col·lectius.

I és també aquest enfocament cap a la situació real dels individus el que dona lloc a una evolució del propi concepte d'igualtat i no discriminació, des d'una perspectiva lineal (discriminació directa¹), cap a una perspectiva circular (discriminació indirecta²).

Fins a la introducció i consolidació de la teoria sobre la discriminació indirecta, la discriminació s'havia apreciat, exclusivament, en aquells supòsits en els que un subjecte donava un tracte diferent (inferior) a les dones, amb la clara voluntat de fer-ho. Aquesta voluntat la determinava l'oberta consideració del col·lectiu femení com a col·lectiu marcadament diferenciat del masculí i al qual no es volien atribuir uns beneficis que, pel contrari, sí que s'atorgaven als homes.

En l'evolució «circular» del concepte de discriminació hi ha jugat un paper determinant l'anàlisi de les raons que porten a aquest tracte diferencial. Ja no es vincula exclusivament aquesta problemàtica a factors de «sexe», és a dir vinculats a les característiques o contingències biològiques exclusives de les dones (embaràs, puerperi, alletament natural i contingències associades), sinó que s'integren al discurs de «gènere» i, per tant, a factors associats a la construcció mental de la realitat sòcio-històrico-psíquica en la que se han desenvolupat homes i dones.

1 L'art. 6 de la LO 3/2007, d'igualtat entre homes i dones, defineix la discriminació directa com la situació en la que es troba una persona que sigui, hagi estat o pugués ser tractada, en atenció al seu sexe, de manera menys favorable que una altra en situació comparable.

2 El mateix article d'aquest text legal considera que hi haurà discriminació indirecta quan una disposició, criteri o pràctica aparentment neutres posi a persones d'un sexe en desavantatge particular respecte a persones de l'altre, llevat que aquesta disposició, criteri o pràctica puguin justificar-se objectivament d'acord a una finalitat legítima i que els mitjans per assolir-la siguin necessaris i adequats.

Com a conseqüència de l'atribució generalitzada a les dones de les funcions de cura de familiars i de les tasques domèstiques reproductives, les dones s'han mantingut històricament fora de l'organització de l'activitat productiva, fet que ha provocat el desenvolupament d'unes habilitats i competències generalment no reconegudes socialment i que ha comportat que el disseny dels sistemes d'organització del treball s'articulessin des de l'hegemonia masculina, ja que durant anys han estat ells els que copaven l'àmbit social productiu.

Aquesta diferència entre sexe i gènere, tradicionalment circumscrita a la dogmàtica sociològica, ha donat un salt a l'àmbit jurídic i adquireix especial rellevància en relació amb el concepte de discriminació indirecta.

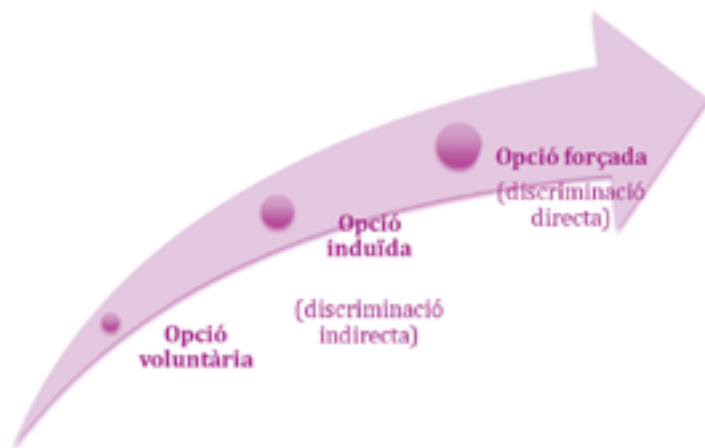
Actualment, per a la detecció d'un supòsit de discriminació indirecta serà indicatiu suficient que una determinada conducta, criteri o pràctica impacti de forma significativa sobre el col·lectiu femení. Dit d'una altra manera: des del moment en què es pugui demostrar que entre homes i dones hi ha unes diferències estadístiques significatives pel que fa a les seves condicions laborals, s'entendrà que existeix un primer indicatiu de discriminació. El gran pas cognitiu a fer és entendre que aquest impacte és així com a conseqüència que determinades característiques de la vida de les dones, que es manifesten de forma relativament homogènia, no s'han valorat o previst abans de la realització d'aquella conducta, provocant, consegüentment, l'aparició de desajustos, problemes i, en definitiva, de pitjors condicions per a aquestes. És a dir, malgrat que en alguns casos arrosseguem certs llasts educatius i de comportament (propis o de tercers), indubtablement aquests multipliquen exponencialment els seus efectes si els factors de referència a les organitzacions pateixen també aquests llasts o no són sensibles a la seva existència.

En definitiva, només a partir de la inqüestionable constatació d'una sèrie d'estereotips socials associats a un i altre sexe pot entendre's el paper que han ocupat socialment uns i altres i pot valorar-se que, en determinades circumstàncies, les dones resulten perjudicades per determinades pràctiques, per determinats models organitzatius o, fins i tot, per determinades polítiques públiques formalment neutres.

Des d'aquesta perspectiva, és del tot necessari l'observació de la realitat social i l'anàlisi dels rols dels diferents col·lectius que operen en ella i dels mitjans a través dels quals cadascun d'ells interactua en l'entorn, a fi de poder detectar com i en quina mesura les conductes i les pràctiques socials i individuals es veuen alterades pels canvis de circumstàncies. I a partir d'aquesta argumentació, sembla lògic que el concepte de discriminació indirecta només es pot entendre a partir de la noció de «gènere» i, per tant, és clar que la noció de discriminació ja no queda limitada a un acte volitiu i conscient, sinó també a una conducta omissiva, fet que genera un resultat lesiu a les dones per manca de contextualització, per manca de previsió i per manca de planificació.

Aquesta ha estat finalment l'evolució discursiva en el concepte de discriminació i la que ha permès la incorporació de «les polítiques d'igualtat de nova generació», l'enfocament de les quals prioritza la dimensió preventiva enfront la reactiva i l'aproximació de les quals exigeix una estratègia global.

En aquest marc es va inscriure la LO 3/2007 per a la igualtat efectiva entre dones i homes, amb una vocació clarament transformacional i que es materialitza en un concepte de discriminació que permet diferenciar tres escenaris diferents:



Traslladant aquests escenaris a la problemàtica de l'apoderament femení, ens referim a l'«opció voluntària», com a aquella decisió absolutament lliure que pren una dona en un determinat moment de la seva carrera professional, un cop plantejats els condicionants del seu entorn, i segons la qual decideix prioritzar altres aspectes de la seva vida i renuncia a desenvolupar la seva carrera professional ascendent.

Quan ens referim a l'«opció forçada», ens estem referint als supòsits en els que la dona queda exclosa obertament de determinats processos de selecció o promoció, com a conseqüència de l'existència de pràctiques de discriminació directa.

I finalment, quan ens referim a l'«opció induïda», ens estem referint a aquella decisió lliure que pren la dona en un determinat moment de la seva carrera professional, pressionada pels condicionants del seu entorn, i segons la qual decideix prioritzar altres aspectes de la seva vida i renuncia a desenvolupar la seva carrera professional ascendent. La diferència respecte de l'«opció voluntària» rau en el fet que, possiblement, la correcció d'alguns d'aquests condicionants faria que la decisió fos una altra i no suposés un sacrifici a la seva carrera professional. Dit d'una altra manera, amb el recurs a l'«opció induïda» el que volem és desemmascarar un seguit de pràctiques més o menys subtils de discriminació indirecta, que falsament es mostra davant l'opinió pública com a voluntària, excloent una correcta assignació de responsabilitats. Es tracta, normalment, de pràctiques relacionades amb el disseny defectuós de determinats processos objectius d'atribució de condicions laborals, tot i que –com dèiem abans– puguin interactuar amb elements de caire més psicològic i particular.

En aquest sentit, és obvi que determinats obstacles en els processos de promoció poden tenir un efecte sobre la motivació i l'ambició professional de les dones, de manera que la creença que el treball seriós i rigorós no es recompensa de manera justa, pot induir a l'abandonament de la carrera professional (Dreher, 2003).

Igualment, i en la mateixa lògica operativa, es podrien estar emmascarant barreres internes associades a la «identitat de gènere femenina», que es consoliden durant el procés de socialització –currículum ocult– (Bonilla i Martínez, 1992) i que, de vegades, donen lloc a l'anomenat fenomen de la «profecia autocomplerta» (Merton, 1948), expressió amb la que es vol alertar sobre com, sovint, la construcció de la subjectivitat i identitat provoca processos que acaben actuant en detriment de l'èxit professional.

Un cop vistos aquests tres escenaris, l'àmbit de més difícil gestió és, clarament, el de la discriminació indirecta o induïda, on el greuge envers les dones és clarament visible, tot i que les causes i les formes d'actuació apareixen normalment camuflades o eclipsades per una «suposada» objectivitat o per una «suposada» participació voluntària de la dona (fet que automàticament exclouria la culpa de l'organització empresarial perquè es redirigeix cap a la decisió personal de la dona).

Així doncs, la tasca de prevenció i reflexió interna a fer exigeix, com a pas previ, desglossar el concepte de discriminació indirecta, entendre la forma com s'estructura, visibilitzar les seves manifestacions i, fet això, verificar el grau «d'inducció» que generen determinades pràctiques empresarials.

En aquest sentit, la discriminació indirecta es construeix en quatre fases:

1. «Disposició, criteri o pràctica (aparentment neutre)»: Com podria ser, per exemple, un sistema de promoció basat en l'exigència d'haver desenvolupat en l'exercici anterior una jornada laboral de 1.800 hores sense incidències.
2. «...que posa a persones d'un sexe determinat (dones) en desavantatge particular respecte de persones de l'altre (homes)»: Aquest impacte es pot analitzar des d'una perspectiva «macro», ja que totes les dades estadístiques demostren que són les dones les que assumeixen majoritàriament les tasques de cura i, per tant, poden veure's afectades amb major probabilitat per requeriments empresarials d'aquest tipus. Però també es pot analitzar des d'una perspectiva «micro», un cop analitzem quantitativament el percentatge de dones que accedeixen al procés de promoció i, d'entre elles, les que finalment obtenen la plaça. És important, en aquest cas i per poder situar-nos adequadament en un dels escenaris descrits anteriorment (opció voluntària, forçada i induïda), que no ens quedem en una explicació o justificació fàcil, conforme a la qual s'externalitzi la responsabilitat tot i afirmant que són les dones les que opten voluntàriament, sinó que analitzem en profunditat qualsevol element que potencialment pugui estar forçant aquest opció. En aquesta línia, la discriminació indirecta només quedarà exclosa quan

3. «...aquesta disposició, criteri o pràctica puguin justificar-se objectivament en atenció a una finalitat legítima»: Com podria ser el fet que la organització vulgui premiar l'especial dedicació al projecte empresarial (criteri presencialista), vàlid des del moment que és un criteri objectiu i objectivable (no discrecional o arbitrari), tot i que qüestionable des d'un punt de vista de raonabilitat econòmica i de responsabilitat social, segons el darrer dels components en base al qual es construeix el concepte de discriminació.
4. «...i que els mitjans per a assolir aquesta finalitat siguin necessaris i adequats»: Possiblement, en aquest àmbit, podríem plantejar problemes o evidenciar incoherències organitzatives que posarien en entredit aquest requisit de la «imprescindibilitat» de la decisió empresarial. Alguns exemples podrien ser l'excessiu pes de la presencialitat en detriment de la productivitat; l'existència de supòsits on malgrat presentar incidència en la jornada (processos d'IT, crèdit horari per activitat sindical, etc...), s'ha pogut accedir al procés de promoció; o una regulació extraordinàriament rígida del temps de treball que, per això, impossibilita pràctiques de flexi-flexibilitat que facilitarien el mateix nivell de dedicació, tot i facilitant la conciliació de la vida laboral, personal i familiar.

En conclusió, a partir del desenvolupament jurisprudencial del concepte de «discriminació indirecta» que s'ha fet, tant a nivell intern com comunitari, podem afirmar que l'abordatge que tradicionalment s'ha fet a les causes explicatives del baix nombre de dones en les posicions directives, és un abordatge parcial.

I ho és perquè, tradicionalment, s'han buscat les raons (i les solucions) fora de l'àmbit de responsabilitat de l'empresa, és a dir, sense qüestionar el paper de l'empresa en l'atribució de condicions de treball o en el disseny de determinats processos de gestió amb impacte en els drets professionals reconeguts legalment (i, per tant, en el marc estricte de respecte de la legalitat vigent).

Quan excepcionalment s'ha dirigit la mirada cap a l'interior de l'empresa, ha estat exclusivament, o bé per evidenciar pràctiques de discriminació directa, malgrat aquestes no són les que majoritàriament generen el problema, o bé per vincular les desigualtats a qüestions estrictament de caire cultural o de preferències «vitals» individuals (Bihagen i Ohls, 2006, Agut i Martín, 2007). Malgrat l'interès de les aproximacions científiques que han dut a terme una tasca de sistematització dels diferents factors que conflueixen en aquesta problemàtica (Mattis, 1995) i, el que és més important, de les que han apuntat les complexes interrelacions i interaccions entre ells (Chinchilla, León, Torres i Canela, 2006), l'aportació que fa aquest estudi, justament, és la d'incorporar aquesta nova perspectiva i integrar-la a les ja existents i tractades a bastament per determinats sectors de la doctrina científica.

Feta, doncs, la tasca preliminar «d'internalització de responsabilitats», passem a identificar, desenvolupar i integrar els diferents factors que incideixen i expliquen transversalment les raons per les quals les dones presenten menors ràtios d'apoderament que els homes.

1. Factors concurrents en el menor apoderament femení

1.1. La cobertura externa dels llocs de direcció: com es cobreixen els llocs de direcció i comandament?

El mercat de la intermediació en l'àmbit laboral es canalitza fonamentalment a través de les xarxes informals. Tot i l'existència d'operadors formals tant de caràcter públic com privat, la irrupció de les TIC i l'eficàcia de les xarxes de contactes, fa que sigui fonamentalment a través d'aquestes vies que es cobreixen gran part de les ofertes qualificades.

En el cas de les posicions de direcció, només un percentatge acaba transcendent en forma d'ofertes públiques en el mercat de la intermediació formal. Pel contrari, aquests llocs de treball, especialment a mesura que es progressa en l'estructura jeràrquica, es cobreixen a través de processos interns o externs de promoció o reestructuració, fenomen que ha portat a la doctrina científica a encunyar la següent frase: «no és tan important qui ets, sinó a qui coneixes» (Osterman, 1979 i Weiler i Bernasek, 2001). Aquest sistema de «quasinepotisme» (Arrow, 1972), vinculat a les especials dificultats de les dones per accedir a les xarxes ja existents o crear-ne de noves (Moore i Buttner, 1997), fa que molt sovint no els arribi la informació sobre les posicions vacants de direcció, perquè puguin postular-se i incorporar-se al procés extern de selecció.

La conseqüència sembla clara, l'hegemonia d'aquestes xarxes d'influència masculines («old club boys») es tradueix en un control hegemònic de la informació i del poder sobre les vacants i, correlativament, en una major penetració dels homes en aquests processos.

Íntimament vinculat a aquest factor, la literatura existent n'ha identificat un altre, relacionat amb les preferències de molts d'aquests seleccionadors, quan són homes. L'anomenada «homosocialització» (Bihagen i Ohls, 2006) fa referència a la preferència dels homes per envoltar-se d'homes per a la reflexió, la relaxació i el suport social, en un procés d'assimilació indentitària, que provoca que els directius que fan de «gate keepers», seleccionin i contractin preferiblement a homes i no a dones per a ocupar posicions directives de primera línia o a un nivell jeràrquic proper al seu (Lipman-Blumen, 1976 i Maume Jr., 1999).

Aquesta opció, més o menys explicitada, es trasllada també als processos de selecció articulats a través dels anomenats *headhunters*, organitzacions o operadors que es mouen com a agents d'intermediació per a professionals qualificats (Instituto de la Mujer, 1990) i que operen sense un marc de referència normatiu desenvolupat. Això fa que, en la mesura que no s'han articulat mecanismes de control que evitin la discriminació en la selecció (més enllà de formulacions genèriques), és possible que, més enllà de principis meritocràtics, hi hagi determinats estereotips o, fins i tot, demandes empresarials que puguin contaminar aquest nivell del procés i puguin convertir-se en un filtre d'accés per a les dones.

Tots aquests factors, consegüentment, alimenten determinats models culturals a les organitzacions, do-

minats per valors androcèntrics excloents, que provoquen problemes reals per a la promoció de les dones (Loden, 1987; Davidson i Cooper, 1992; Marschall, 1992; Maddock i Parkin, 1993 i Maier, 1999) i generen estructures organitzatives segregades (Kanter, 1977).

D'altra banda, i de nou relacionat amb les xarxes socials més o menys formals i amb els mecanismes de promoció i projecció externa, la menor assumpció per part de les dones de les pràctiques de màrqueting relacional, provoquen que molt sovint tinguin una menor repercussió «mediàtica» i, per tant, puguin quedar més ocultes al coneixement dels *headhunters*, fet que, en aquest cas per omissió, genera el mateix efecte.

Finalment, tot i que com dèiem tinguin menor incidència, cal referir-se als mecanismes de dissuasió que poden derivar-se de la forma en com es publiciten determinats llocs de treball. Algun estudi d'abast territorial (Junta Castilla-León) ha posat de manifest que entre el 5-10% d'ofertes públiques ho són per a llocs de direcció i comandament. D'aquestes, entorn al 80% dels casos utilitzen una nomenclatura masculinitzada, fet que ja comporta una situació de clara discriminació per raó de sexe.

Però més enllà del llenguatge, molt sovint aquestes ofertes incorporen dades referides al perfil del lloc o destaquen determinades característiques de les funcions a desenvolupar, com ara: «disponibilitat per a viatjar», «disponibilitat horària», «flexibilitat horària», etc. En aquests casos, i seguint les referències apuntades anteriorment respecte del concepte de discriminació indirecta, cal verificar que efectivament aquesta sigui una característica real, que sigui la que qualifica de manera especial el lloc de treball a ocupar i que sigui del tot inevitable, per no existir altra forma d'organitzar la feina, ni cap altre mecanisme per atenuar-la.

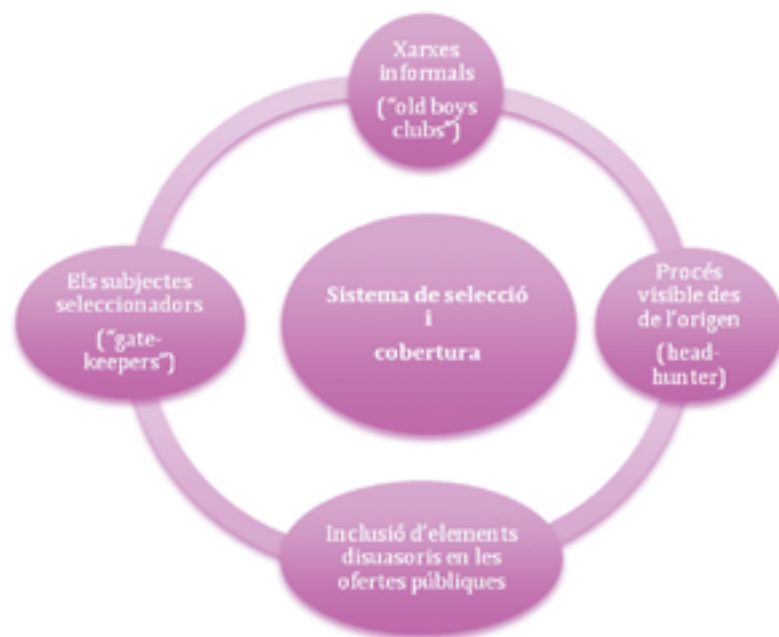
Si arribéssim a acreditar que no és així, tractant-se —com normalment acostuma a passar— de característiques que entren en col·lisió amb els requeriments de les tasques de cura de familiars, podríem arribar a la conclusió que es tracta de referències indirectament discriminatòries i que tenen un efecte dissuasiu que pot portar a algunes dones desocupades a no postular-se al procés.

No volem dir amb això, òbviament, que no sigui possible exigir per a un lloc de treball tant la disponibilitat per a viatjar com la flexibilitat horària. Sobre el que volem cridar l'atenció és sobre el fet que, quan no és imprescindible, aquests requeriments no poden incorporar-se en la primera fase de preselecció de candidats. No fer-ho així incorpora un biaix inadequat en la informació real del lloc vacant que pot tenir un impacte negatiu major sobre les dones, ja que són elles les que —com veurem després— assumeixen majoritàriament les responsabilitats d'atenció i cura dels familiars i, consegüentment, poden estar menys disposades a postular-se per a aquestes ofertes.

La lectura a fer, per tant, no és tant el fet que les dones no preseleccionin aquestes ofertes o presentin menor predisposició a viatjar o a flexibilitzar de manera no planificada la seva jornada. És el fet que, possiblement, sí que ho farien:

- si la informació de l'oferta fós més ajustada a la realitat del lloc a cobrir;
- més completa en el sentit d'incloure altres dades i característiques del projecte o del lloc;
- ometés certs condicionants que, a la pràctica, podrien resoldre's a través de pactes individuals d'acomodació o podrien quedar compensats per altres continguts de l'oferta;
- o no s'integrés en la fase preliminar de la selecció, sinó en una fase més avançada, on les dones poguessin haver demostrat la seva vàlua professional i haguessin pogut accedir a informació rellevant sobre la proposta.

De nou veiem que el que pot aparèixer com una opció voluntària i personal d'algunes dones, en realitat pot ser el resultat d'una decisió forçada o induïda per les característiques dels processos. Important la lògica de la prevenció de riscos laborals, en aquests casos el que s'ha d'aconseguir no és que la persona s'adapti al lloc de treball (procés), sinó que el treball (procés) s'adapti a la persona i, quan això sigui materialment impossible igualment l'empresa haurà de posar a disposició de la treballadora els instruments necessaris per atenuar l'impacte lesiu.



1.2. La cobertura interna dels llocs de direcció:

la discriminació indirecta en els processos de promoció professional

Un cop analitzats alguns dels obstacles que operen en l'accés de les dones a llocs de comandament, des de fóra de l'organització, cal fer un esment especial al conjunt d'obstacles que poden aparèixer en el marc dels processos de promoció interns.

Un dels arguments recurrents que es donen per explicar la menor presència de dones en aquest tipus de posició, està relacionat amb la suposada manca de determinats coneixements tècnics o competencials, que fan que davant la decisió de consolidar dos candidats de diferent sexe, s'acabi optant majoritàriament pels homes.

Aquesta explicació, discutible en alguns casos com tindrem oportunitat de desenvolupar més endavant, exigeix com a pressupòsit previ absolutament ineludible l'existència d'un catàleg de llocs de treball, amb la corresponent definició de les tasques associades a cadascun d'ells i una descripció més o menys acurada de les competències o del perfil professional necessari per ocupar-los.

Això vol dir, de bon començament, que el risc d'entendre que estem davant d'una conducta discriminatòria és enorme, davant d'una evidència estadística que posi de manifest una diferència poblacional significativa entre homes i dones en els llocs de comandament. És a dir, des del moment en què es pugui demostrar que hi ha menys dones en els llocs de comandament i quan l'empresa no pugui aportar prova de cap mena sobre els criteris objectius en base als quals decideix els ascensos, el risc d'entendre que estem davant d'una discriminació és altíssim.

Dit d'una altra manera, perquè sigui vàlid l'argument conforme al qual les dones tenen més dificultats per a consolidar-se en llocs de comandament, per una sensible menor qualificació professional en relació a determinats coneixements o habilitats professionals, és imprescindible que l'empresa mostri quins són aquests requisits de capacitat i quins han estat els resultats reals derivats de la realització de proves per al seu mesurament. I l'única manera de fer-ho de forma objectiva i segura és aportant l'esmentat catàleg de llocs de treball, amb la corresponent descripció d'aquests i el seu mapa de competències i dels instruments de monitorització.

Des d'aquesta perspectiva, podem afirmar que un gran nombre de conductes de discriminació en la promoció vénen –precisament– per aquesta manca de definició, és a dir, per la inexistència de criteris o perquè aquests són poc clars o s'articulen com a mera cobertura formal a decisions que, realment, són discrecionals o obertament arbitràries.

Sortosament, aquest tipus de situació ja ha estat abordada pels nostres tribunals, de manera que ja s'han establert certs criteris per identificar les situacions de risc i alguns indicadors que permeten la seva resolució.³

A banda d'aquestes decisions judicials, quan s'han definit un seguit de criteris objectius, igualment és possible apreciar una conducta discriminatòria. Així seria en cas que s'incorporessin com a requisits o factors determinants en la promoció i pogués demostrar-se que són «factors estereotipats». És a dir, malgrat que poguessin ser objectius i obeir a una finalitat legítima, si provoquessin un impacte diferenciat entre homes i dones, dificultant l'accés de les dones, i es pogués apreciar que no estan justificats, perquè –en realitat– es tracta de factors no determinants, pertinents o indispensables per a dur a terme les funcions bàsiques del lloc al que s'aspira.

En aquest sentit, és important assenyalar que des de la Llei ja s'han articulat uns referents marc, que ope- ren com a criteris perquè la negociació col·lectiva o, en el seu defecte, la reglamentació interna de l'empresa, protocol·litzin els processos de promoció interna.

I no deixa de ser significatiu que els criteris que vénen fixats a la Llei, des de la seva redacció originària del 1980 i que igualment s'ha reproduït en la negociació col·lectiva, puguin ser discutibles en base a la lògica operativa del mainstreaming de gènere, per basar-se prevalentment en la formació i l'antiguitat.⁴

Les raons que ens porten a alertar sobre el seu caràcter esbiaixat són diverses. En primer lloc, perquè tot i que la ràtio de titulacions superiors entre les dones s'ha incrementat exponencialment en els darrers anys, encara no està equilibrada en el cas de les titulacions que normalment es demanden per al desenvolupament de funcions de direcció al més alt nivell de l'escala jeràrquica, com ara les llicenciatures o graus en enginyeria, en direcció i administració d'empresa o qualsevol altra seguida de programes MBA o Executive Education. El desequilibri es produeix, en aquest sentit, en una doble dimensió. D'una banda, perquè encara són uns índex inferiors als dels homes (www.ine.es 2008-2009). Però d'una altra, perquè no existeix una correlació proporcional, entre el número de dones amb aquest tipus de titulació i la ràtio de presència en posicions de comandament al llarg del període de culminació de la carrera professional (McKinsey 2007).

D'altra banda, i davant d'aquesta evidència estadística, la reflexió que s'ha de fer és si realment està justificat utilitzar com a criteri prevalent la formació reglada, especialment en aquells casos en què els coneixements tècnics poden haver-se adquirit des de l'exercici pràctic de la professió, poden ser compensats per altres competències professionals, o poden ser suplerts per una política de desenvolupament de la carrera,

3 Vegeu informació complementària a l'Annex 1 (pàgina 87).

4 Vegeu informació complementària a l'Annex 2 (pàgina 92).

articulada a través de píndoles o intensificacions formatives, que cobreixin estrictament les necessitats tècniques requerides per les funcions d'aquestes posicions.⁵

Pel que fa a l'antiguitat, es fa més difícil justificar el seu pes com a criteri determinant dels processos de formació, per diversos motius:

- Perquè en funció de quina hagi estat la política de contractació i d'incorporació de dones a l'empresa, la combinació d'ambdós factors pot convertir-se en un clar obstacle en l'accés a càrrecs jeràrquics superiors, més intens en funció de quina sigui l'antiguitat que es demani.
- Perquè, en sentit similar, en funció de quina sigui la ràtio de contractació temporal i la seva distribució entre homes i dones, una especial concentració de contractes temporals entre les dones, i per tant de rotació, pot aparèixer com una clara barrera a la promoció, per impossibilitar-se l'assoliment de determinats trams d'antiguitat.
- I perquè no resulta fàcil identificar quines són les habilitats que emergeixen de l'antiguitat i la seva utilitat en el perfil professional de les posicions de direcció, de forma aïllada, o en relació amb altres competències decisives per a aquests llocs. En aquest sentit, resultaria necessari depurar aquest extrem, en una òptica similar a la que es proposa a continuació:

Factor	Competència professional valorada	Mecanisme alternatiu d'obtenció de la competència
Antiguitat 1	Coneixement de la organització	Exercici professional en posicions estratègiques
Antiguitat 2	Coneixement de la problemàtica del sector	Experiència professional externa
Antiguitat 3	Dedicació a l'empresa	Dedicació a determinats projectes / implicació personal/ productivitat o rendiment
Antiguitat 4	Maduresa professional	Edat / perfil personal
Antiguitat 5	Constància i perseverància	Perfil personal

⁵ En aquesta línia, podem destacar com a bona pràctica a seguir, les disposicions del C.c. de l'empresa Decotec Printing S.A. (DOGC 1704.2008), conforme al qual: «Amb l'objectiu de consolidar una plantilla amb voluntat de permanència, s'incentivaran les polítiques de formació, buscant una major qualificació tècnica del personal, així com una evolució professional en les categories i grups professionals».

En definitiva, el que s'ha de garantir és que l'especial valor atribuït a l'antiguitat no s'acabi convertint purament en un mecanisme de filtre, en detriment d'una valoració més adequada d'altres factors o competències que, objectivament i estratègicament, haurien de prevaldre per sobre d'un criteri que, si no va acompanyat d'un veritable model competencial, pot acabar esdevenint un fre als models meritocràtics i afavorint exclusivament una cultura presencialista i clientelista per part de la plantilla.

Un cop apuntada la problemàtica relativa a la selecció dels factors determinants en la promoció, cal incorporar un altre focus de potencial discrecionalitat, com és el dels mecanismes utilitzats per a mesurar les diferents competències requerides en un determinat perfil professional. En aquest àmbit, no hi ha cap referència o marc normatiu legal i la negociació col·lectiva es mostra extremament cautelosa, de manera que no acostuma a oferir models d'actuació.⁶

Sent així, resulta absolutament necessari que les organitzacions documentin de manera objectiva tots els processos, de manera que sigui possible, en tot moment, acreditar quines proves s'han dut a terme per a valorar cadascun dels factors que integren el perfil del lloc de treball. La inexistència d'una cultura acurada «d'enginyeria de processos» aplicada a la gestió de persones i d'RH, molt sovint es tradueix en cas de conflicte (demanda o denúncia), en la impossibilitat que les empreses puguin acreditar les raons per les quals un determinat candidat finalment no ha promocionat.

En el marc dels processos de tutela de drets fonamentals, que són els que normalment s'invoquen en els supòsits de discriminació per raó de sexe, opera un principi absolutament crític, com és el «d'inversió de la càrrega de la prova», segons el qual, davant d'una evidència estadística de discriminació o qualsevol altre indici del qual pugui inferir-se aquest tipus de conducta, no és la persona afectada qui ha d'acreditar que l'empresa tenia la intenció de discriminar-la, sinó que és l'empresa la que ha de demostrar que la seva decisió final obeeix a una raó objectiva absolutament aliena al fet que la candidata sigui una dona.

És per això que si l'empresa, tot i invocar un seguit de factors competencials, és incapaç de mostrar que va existir un procés reglat de mesurament d'aquestes i que els resultats respecte dels altres candidats són clarament concloents, el simple fet que la candidata sigui dona, juntament amb el fet objectiu (estadístic) de la subrepresentació de les dones en aquelles posicions, activarà la presumpció de discriminació i, per tant, en determinarà una sanció o una sentència en contra.

Es tracta d'una solució realment rigorosa, especialment per a les pimes, per la seva menor capacitat i/o sensibilitat a l'hora d'adoptar polítiques de control per processos. Tot i així, objectivament és l'única solució possible per dotar el sistema de certa seguretat i, sobretot, per evitar que darrere de determinades

6 Vegeu informació complementària a l'Annex 3 (pàgina 95).

indefinicions, ambigüitats o negligències en la gestió empresarial puguin quedar amagades conductes discrecionals o arbitràries, que molt sovint —a més— es presenten sota arguments que «externalitzen» realment la responsabilitat de les empreses, mitjançant explicacions tòpiques, com ara que les dones tenen menor ambició professional.

En relació a aquest tipus de justificació, cal fer esment en darrer lloc a una de les altres causes que poden estar al darrere de la menor presència de les dones en els llocs de direcció i comandament: el tractament de la promoció com a premi, vinculat a l'especial dedicació del treballador o, més concretament (tot i que molt sovint no s'expliciti d'aquesta manera) al fet que el projecte empresarial formi part de les prioritats centrals del treballador a un nivell prevalent respecte d'altres preferències de caràcter personal.

Com desenvoluparem en l'apartat següent, darrera de la inexistència d'uns criteris i procediments clars en matèria de promoció, acaba aflorant una cultura organitzativa amb una visió de curt termini de l'orientació al negoci/producte/resultats, que molt sovint obvia la dimensió «personal» i confon el vincle contractual, de manera que exigeix un vincle emocional (contracte psicològic), a partir del qual la subordinació del treballador a les necessitats, objectius i prioritats de l'organització ha de ser total.

Sota aquesta visió, l'ascens en l'escalafó jeràrquic és mostra no del creixement professional del treballador, sinó prova de la seva lleialtat, entesa des d'una perspectiva servil, al marge de qualsevol tractament sistèmic, és a dir, vist des d'una òptica totalment desvinculada de les polítiques de captació, retenció i desenvolupament del coneixement i del talent o de les polítiques de foment de la productivitat i de les estratègies que moltes empreses han empès per dur-les a terme.

És obvi que aquesta manera d'entendre els processos de promoció situa les dones en una posició d'especial risc, atès que —almenys de moment— són elles les que majoritàriament assumeixen les funcions i tasques de cura de familiars i, per tant, les que en un determinat moment poden visibilitzar altres «prioritats» que no són les estrictament «orientades al negoci/producte/resultats».

Igualment, afecten a aquells homes que opten per models d'actuació diferents als que caracteritzen tradicionalment la «masculinitat hegemònica» (Abril, Romero i Borrás, 2009), que en molts casos poden acabar convertint-se en importants aliats per desbloquejar l'enfoc que es fa de les polítiques de conciliació.

I, en qualsevol cas, reflecteixen uns valors i principis d'actuació propers al que el Tribunal Constitucional ja va qualificar als anys 80 com a «feudalisme industrial» i que no deixa de ser més que una petita mostra, a mode de punta d'iceberg, d'un model organitzatiu «antisocial», que vulnera la prevalença de la persona, entesa com quelcom més que «persona treballadora» i, consegüentment, la lògica de «ciutadania», sobre la que s'han formulat tots els drets polítics, civils, socials i econòmics des de fa segles.



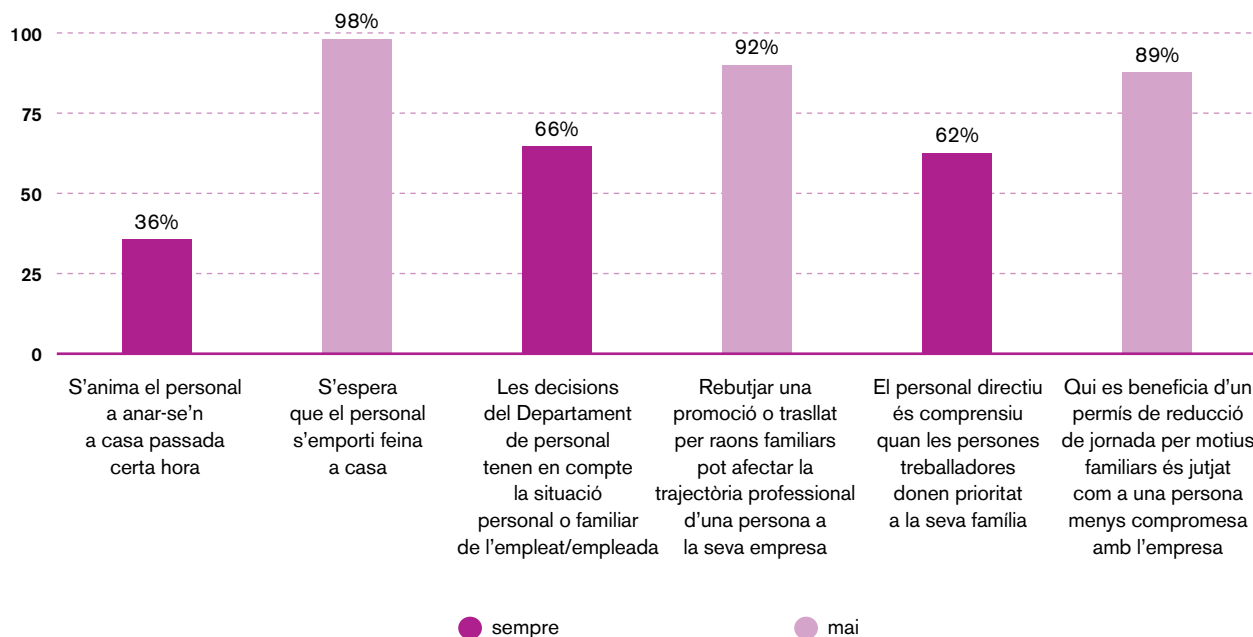
3. Les condicions de treball vinculades a determinats llocs de direcció i comandament i les tensions amb la problemàtica de la conciliació de la vida familiar i laboral

Sens dubte, un dels obstacles que es perfila com a determinant en l'explicació sobre per què les dones accedeixen en menor nombre a càrrecs de direcció i comandament, està vinculat als processos de maternitat i a les demandes de temps que exigeixen les tasques de cura, no només dels fills, sinó d'altres familiars dependents.

Vèiem a l'inici d'aquest estudi que existeix una correlació clara entre el fet de ser mare o potencial mare i el fre que a partir de determinada edat experimenta la carrera professional de les dones, i que ha estat evidenciat per la literatura científica.

Malgrat alguns estudis posen de manifest la progressiva sensibilització empresarial sobre la conciliació i la creixent atenuació de les demandes de cura en els processos de promoció professional, el cert és que una anàlisi de la jurisprudència i un estudi més acurat d'algunes dades, semblen apuntar en sentit contrari. En un recent estudi impulsat des del Departament de Treball, algunes empreses mostren una tendència d'organització del treball sensible a les necessitats i demandes dels seus treballadors, pel que fa als seus «temps de vida», no exempta de certes contradiccions aparents:

Discurs cultural entorn la conciliació

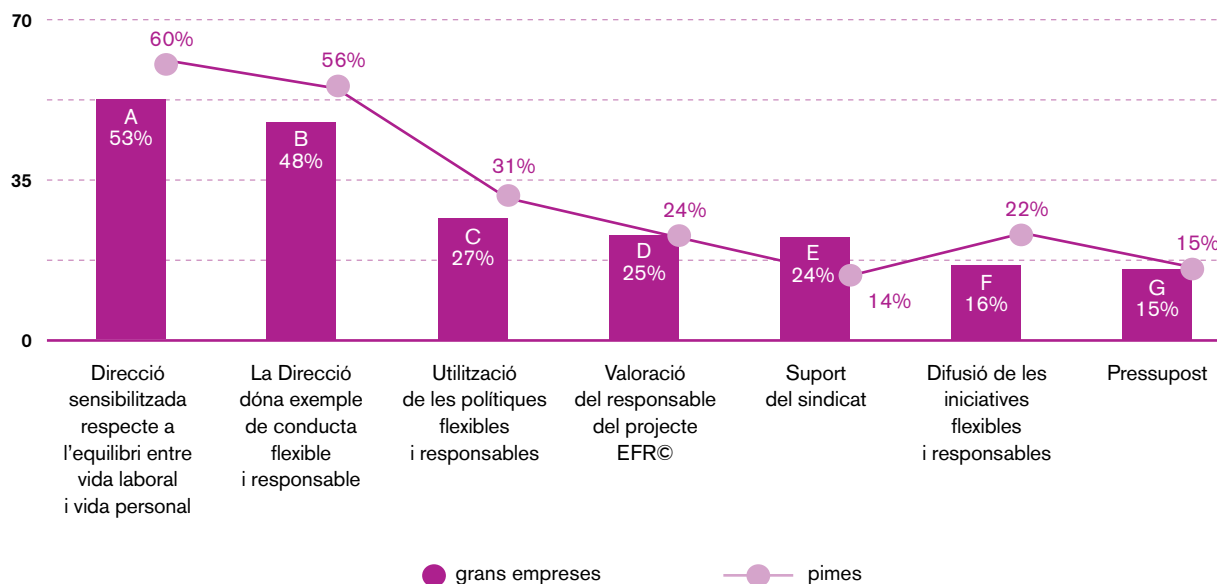


Font: «Experiències en organització del temps de treball a les empreses de Catalunya».

Generalitat de Catalunya, Direcció General d'Igualtat, 2009

Sembla que el discurs formal, majoritàriament, es fa ressò de l'existència d'un problema tangible respecte de la conciliació de la vida familiar i laboral que, en molts casos, ha aconseguit traslladar-se a les instàncies jeràrquiques responsables de determinades decisions clau en la gestió de persones. Aquest discurs, però, no aconsegueix «contaminar» efectivament determinades polítiques i, per tant, molt sovint queda aturat –en el millor dels casos– al nivell de mera declaració d'intencions, sense una continuïtat a través d'accions concretes realment efectives, com així es dedueix en el mateix estudi:

Concreció dels facilitadors de les polítiques de conciliació



Font: «Experiències en organització del temps de treball a les empreses de Catalunya».

Generalitat de Catalunya, Direcció General d'Igualtat, 2009

Des del punt de vista científic, aquests estudis mostren la «fragilitat» metodològica de la recerca que ha intentat mesurar l'impacte de les polítiques de conciliació a les organitzacions, ja que en la major part de les ocasions es fonamenten sobre percepcions subjectives o reports realitzats pels mateixos treballadors, més que en l'anàlisi longitudinal i comparada o d'un model acurat de mesurament dels comportaments (Schwartz, 1994).

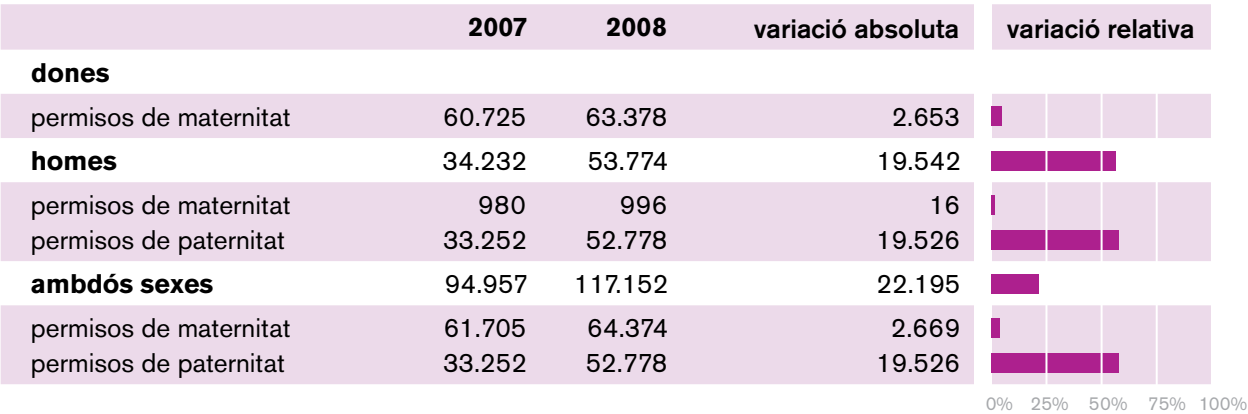
Més enllà d'aquesta observació de caire tècnic, el que sembla clar és que, en un gran nombre d'ocasions, el fet de gaudir d'alguns beneficis legals en matèria de conciliació comporta una major dificultat o la impossibilitat d'accedir o superar amb èxit els processos de promoció.⁷

⁷ Així ho evidencien, com dèiem, diversos pronunciaments judicials, com ara la STSJ de Madrid de 23 d'abril de 2001 (RS n° 688/2001, posteriorment revocada pel TC, de 4 de febrer de 2008 (RS n° 5553/2007 o de 6 de juliol de 2009 (RS n° 2718/2009); STSJ de Catalunya de 15 de maig de 2008 (RS n° 902/2008) i de 14 de maig de 2009 (RS n° 109/2009); STSJ de Castella-Lleó de 19 de desembre de 2008, RS n° 1991/2007); o STSJ de Balears de 2 de juny de 2009 (RS n° 542/2008).

En ocasions, es qüestiona que aquesta correlació pugui vincular-se a les polítiques d'igualtat i, per tant, ser qualificada específicament com a conducta discriminatòria per raó de sexe, tot i adduint que els homes són també beneficiaris d'aquests drets i, per tant –igual que les dones–, potencials afectats. Aquest argument, però, ha estat contrarestat de manera contundent pels nostres tribunals a partir d'una realitat estadística incontestable, com és la aclaparadora assumpció de les tasques de cura per les dones o, si més no, dels beneficis legals articulats al seu servei:

– Tant a nivell autonòmic:

Excedències per cura de fills i distribució entre homes i dones a Catalunya



Font: «Dona i Treball». Departament de Treball. Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats, 2008

– Com a nivell estatal:

Permisos de maternitat i distribució entre homes i dones a l'Estat espanyol

	ambdós sexes (dades absolutes)	% mares
2004	282.080	98,37
2005	299.605	98,24
2006	322.600	98,36
2007	331.642	98,43
2008	359.160	98,45

Excedències per cura de fills i distribució entre homes i dones

	ambdós sexes (dades absolutes)	% mares
2004	16.963	96,34
2005	18,942	95,23
2006	20,225	95,33
2007	32,983	94,06
2008	28,724	94,40

Excedències per cura de familiars i distribució entre homes i dones

	ambdós sexes (dades absolutes)	% mares
2007	640	82,34
2008	539	66,05

Font: Instituto de la Mujer, Ministerio de Trabajo e Inmigración

En conseqüència, i atès que la realitat social ens demostra que són les dones les que majoritàriament s'ocupen de les tasques de cura, qualsevol decisió irraonablement restrictiva del dret a la reducció de jornada per tal causa implica un perjudici de gènere, en obstaculitzar la conciliació de la vida familiar i laboral en contra de les previsions legals.

La qüestió a debatre és si realment és incompatible l'exercici de les funcions inherents als càrrecs de direcció amb la satisfacció de les demandes de cura. Fet que focalitza necessàriament la discussió en les formes com es gestiona l'organització del treball en els llocs de comandament i als més alts nivells jeràrquics, i que es connecta igualment amb el debat més profund sobre quins són els models d'exercici de poder a les organitzacions, quines són les seves estructures de participació i comunicació, i quin impacte té tot plegat sobre la qualitat de la gestió de persones.

Un dels obstacles pot venir de la cultura extraordinàriament presencialista que caracteritza el nostre model de treball, al nivell jeràrquic que sigui i que, traslladat als llocs de comandament i direcció, es materialitza en una concepció «controladora» i «exemplificadora» d'aquestes posicions. El «directiu» o el «comandament» s'associa a «l'autoritat», i la manera de fer-la tangible és fent visible no la seva tasca de direcció sinó la seva persona. Aquest fet reclama una presència i una proximitat físiques en el centre de treball que

ha d'estendre's a tot el col·lectiu de treballadors sota comandament i, per tant, que molt sovint reclama la cobertura de les diferents franges horàries d'aquests.

De la mateixa manera, la rigidesa amb la que es gestiona l'organització del temps de treball i, per tant, l'extraordinari valor atribuït a la presència física en el lloc de treball per a tota la plantilla, fa que molt sovint i com a mesura de reforç simbòlic d'aquesta cultura, el directiu assumeixi un paper «exemplificador», instaurant una dinàmica circular on «el directiu no marxa abans que els seus col·laboradors» i «els col·laboradors no volen marxar abans que el seu cap».

En tot cas, el que possiblement s'hagi de perfilar com a element crític és el «caràcter personalista» dels càrrecs de direcció. Les formes d'exercir el comandament majoritàriament acostumen a ser verticals i descendents, en lloc d'horizontals i en xarxa. Aquest fet que dificulta la polivalència, la coresponsabilització i el repartiment i compartició de tasques i provoca –en el millor dels casos– dinàmiques de delegació no autònoma i molt sovint informals, que reclamen invertir grans parts de la jornada laboral en reunions de seguiment i rendició de comptes. De fet, alguns estudis que han mesurat el tipus d'activitat desenvolupada pels directius, assenyalen que el temps dedicat en reunions supera el 50%, entre reunions prèviament concertades (59%) i no concertades (12%) (Losada).

El problema que agreuja aquesta situació és la manca d'una cultura d'optimització i ordenació de les reunions, de manera que molt sovint s'inverteix la «jornada de treball ordinària» en aquestes tasques de coordinació i, per dur a terme les tasques substantives, de planificació estratègica i de reflexió i presa de decisions, es configura una «jornada extraordinària» que provoca normalment, i especialment als nivells directius més alts, una ruptura radical dels referents i límits legals de la jornada. En aquest sentit, també són diversos els estudis que quantifiquen les dedicacions temporals del personal directiu, entre les 45 i les 66 hores setmanals, de les quals només entre el 26-33% les dediquen a tasques de reflexió i sota condicions de gran brevetat, varietat i fragmentació (Losada).

En relació a aquesta qüestió, cal afegir que part de les tasques associades als llocs de comandament (networking, captació i retenció de clients, comercial, etc.) s'han canalitzat a través d'actes «informals», que es duen a terme fora de la jornada laboral (migdies, nits i caps de setmanes) on, sota l'aparença d'un ambient més lúdic i distès, el desdibuix entre oci i treball comporta un clar sacrifici dels temps de vida propis, que afecta ja de per si a les dones per les raons que abans esgríem, més enllà d'un segon nivell d'afectació (no generalitzat, però que no podem obviar) que es produeix quan aquests actes «informals» van acompanyats de determinats hàbits de consum o de realització d'activitats marcadament sexistes (espectacles eròtics, ofertes de serveis sexuals, etc.), de les que queden excloses directament o indirectament o de les que elles mateixes, per raons òbvies, se n'exclouen.

Això, a banda d'un imponderable que no és possible combatre en la major part dels casos, com és el fet que determinades posicions de comandament comportin inevitablement la necessitat de fer desplaçaments i, per tant, canvis de la residència habitual amb caràcter temporal, malgrat la literatura acaba desmitificant aquest fet, assenyalant que els directius inverteixen el 80% de la seva jornada a la seu de l'empresa (Losada). En aquests casos, on no és possible suprimir el «factor de dissuasió», el repte està, però, en reforçar la planificació i la distribució dels viatges, en intensificar –quan sigui possible– l'ús alternatiu de les TIC (fet que molt sovint ja s'està implementant per reduir les despeses i dietes per viatges) o en el desplegament de mecanismes compensatoris per la pèrdua o afectació de determinats períodes de descans personal.

Com veiem, moltes de les rigideses que acaben convertint-se en factors tensionants dels llocs de comandament estan relacionades amb la gestió dels usos del temps i amb les anomenades polítiques de conciliació.

Sense perjudici de la reflexió que farem més endavant sobre aquestes, una qüestió sembla clara: amb l'actual model d'organització del treball i amb l'actual organització i configuració de les tasques directives, el gaudi dels drets de conciliació previstos legalment, quan no és una fal·làcia és materialment impossible, cosa que sovint comporta que als més alts nivells jeràrquics no s'utilitzi la fórmula dels permisos parentals (Schwartz, 1994).

En aquest sentit, cal assenyalar que la totalitat de les mesures actualment promocionades des de la Llei per a facilitar la conciliació de la vida familiar, personal i laboral estan pensades a partir de la figura del «treballador ordinari» i, a més, estructurades entorn a una idea de conciliació que l'únic que fa és, suposadament, atorgar espais de temps des de l'òptica de la interrupció (permisos, suspensions i excedències) i no des de l'òptica de l'optimització o la distribució, de manera que tampoc s'ajusta a les necessitats reals, dinàmiques i cícliques de les persones treballadores.

Aquest esquema, que de per si ja provoca tensions i disfuncions en la relació laboral «ordinària», resulta absolutament inadequat en aplicar-lo als llocs de comandament i direcció:

1. Perquè la figura de la reducció de jornada per guarda legal (o excepcionalment l'excedència), especialment en el cas de personal molt qualificat o en el cas d'empreses amb la plantilla molt ajustada, normalment no va seguida de la substitució del sol·licitant, per una qüestió òbvia de mercat. Això és així, perquè difícilment el mercat oferirà un perfil al mateix nivell de qualificació, disposat a treballar amb un contracte temporal (interinatge) i a temps parcial.
2. Aquesta limitació arrossega que, molt sovint, les persones sol·licitants d'aquest tipus de dret acabin treballant al mateix nivell (per tant, a un nivell de sobrecàrrega psicosocial més gran), tot i que amb unes

condicions laborals inferiors –donada la pèrdua de drets salarials associada al gaudiment d'aquests drets– (i per tant, en condicions de «precarització» o de «penalització»).

3. Alhora, aquesta, si no va acompanyada de polítiques efectives de suport, acompanyament, compensació o atracció, provoquen que la persona potencialment afectada ponderi el cost-benefici derivat d'ocupar aquests llocs de treball i «opti» molt sovint per no postular-s'hi, provocant –finalment– una ocultació fictícia del conjunt de causes que hi ha al darrere d'aquella decisió i que, com veiem –en la majoria dels casos–, tenen una connexió amb dèficits organitzatius.

Sigui com sigui, és clar que l'«efecte pantalla» (invisibilització de les causes darrere la justificació que són les dones les que «prioritzen») té una repercussió enormement perniciosa sobre el procés de canvi d'estructura social que hi ha al darrere de les actuals polítiques d'igualtat i que obstaculitza els processos de gestió de canvi cultural imprescindibles per dur-lo a terme. Abans, però, d'analitzar quins podrien ser els eixos d'actuació per a «redirigir-lo», passem a analitzar el darrer conjunt de causes que poden associar-se a la problemàtica que analitzem.



4. Els perfils psicològics individuals, familiars i empresarials: els condicionants culturals i el seu paper en els processos d'apoderament femení

Del que hem exposat fins ara, sembla deduir-se que l'origen remot de la menor presència de dones en els llocs de direcció com, de fet, de la major part de desigualtats entre homes i dones, està en el repartiment de rols i l'assignació i distribució de les funcions de cura i atenció de familiars. Assumint aquesta premissa, sembla obvi que un àmbit de responsabilitat determinant es situa en l'entorn familiar i en el desenvolupament de formes d'organització i estructuració intrafamiliars democràtiques i veritablement igualitàries.

Malgrat les famílies siguin institucions històricament situades en l'àmbit privat i, per tant, des d'una perspectiva discursiva, profundament arrelades a un ideari fortament reaci a la intervenció o influència pública, és obvi que, precisament com a institució social determinant per a l'estructuració i vertebració de models socials i, sobretot, per l'efectiu desenvolupament dels valors i drets que els sustenten, no pot ser una institució impermeable a l'acció pública.

En aquest sentit, resulta absolutament crític que en el si de les famílies les regles de presa de decisió no consolidin models autoritaris o impositius, sinó que es fonamentin en el diàleg, la ponderació d'interessos i la negociació.

I igualment, és del tot imprescindible consolidar la idea de «coresponsabilitat» i de «bicentralitat feina-llar», no com a simple declaració d'intencions sinó com a veritable obligació o deure jurídic, vinculat a un model de cura que, paradoxalment, la norma vertebrada entorn a principis com ara la solidaritat, la igualtat i la integritat, però que a la pràctica ha acabat derivant –en alguns casos– en un model sustentat en l'externalització de responsabilitats, la desigualtat i l'especialització del treball.

Cal, doncs, resituar el debat i recordar que el Codi Civil estableix un seguit d'obligacions normatives, que s'integren en el concepte ampli de «cura» i que van més enllà de la realització d'activitats mecàniques per esdevenir «un vincle segons el qual qui desenvolupa la cura se sent responsable del benestar de l'altre i fa un esforç mental, emocional i físic per a poder complir amb aquesta responsabilitat. Per tant, tenir cura d'una persona és fer-se'n càrrec [...] és el resultat de molts actes petits i subtils, conscients o inconscients que no es pot considerar que siguin completament naturals o sense esforç (ja que impliquen) de sentiments, accions, coneixements i temps» (Hochschild, A., 1997).

El que és absolutament determinant és que sobre tots els familiars de forma solidària ha de recaure el conjunt de les activitats de cura, com ho és també que aquestes es configuren a partir d'unes activitats de mera manutenció (alimentació, habitatge, higiene i salut), però també d'altres de construcció personal (educació integral). Tant en un cas com l'altre es tracta d'activitats necessàries per garantir la sostenibilitat vital de les persones (Carrasco, C., 2009). I tant en un cas com en l'altre el component «temps» és del tot

necessari, de manera que difícilment es poden dur a terme si no es disposa del temps per fer-les. Aquesta necessitat, cal assenyalar-ho, no és merament instrumental, sinó que es converteix per la pròpia naturalesa dinàmica d'aquests drets en el seu nucli essencial i constitutiu, sense el qual aquests drets són un pur miratge d'impossible execució.

Precisament la lògica de la «solidaritat» (ja no a partir d'un concepte moral sinó jurídic) i de la «globalitat», fan que l'abordatge de la gestió d'aquests temps, però, no es pugui resoldre a partir de dinàmiques d'especialització o formes de negociació intrafamiliar de «suma zero». Cal, doncs, la progressiva implantació de fórmules de coresponsabilitat real i basades en la negociació *win-win*.

El problema en la implantació d'aquests models, però, ensopega a nivell pràctic amb dos tipus d'obstacle:

1. Un de cultural, associat al paper que els estereotips de gènere tenen dins la família i els mecanismes de retroalimentació que es generen en la vida quotidiana en el si de les famílies.
2. Un d'econòmic, associat al fet que el model familiar «clàssic» és un model vertebrat entorn al matrimoni heterosexual, on la font d'ingressos que aporta l'home normalment és superior, com també ho és la seva projecció i desenvolupament professionals. Tot i conscients i sensibles a la seva problemàtica, hem exclòs les famílies monoparentals en aquest apartat dedicat específicament a l'ètica de la cura intrafamiliar.

El primer d'ells, entronca amb la problemàtica de la masculinitat hegemònica i requereix de fortes polítiques de culturització, coeducació i suport i acompanyament als casos de violència domèstica (probablement, en el nostre cas, de tall psicològic). En tot cas, atès el segment social que estem treballant, no es descarta tampoc la possibilitat que de manera puntual també ens trobem davant models de feminitat hegemònica que determinin decisions d'abandonament de la carrera professional no induïda per l'entorn, sinó fruit d'una decisió conscient.

El segon pot plantejar més problemes, des del moment en què l'establiment de processos reals de negociació requereix d'igualtat, de legitimitat o de paritat de forces i, en aquest cas, es fa necessari distingir diferents escenaris:

- Nuclis familiars on els dos membres tenen objectivament unes condicions de treball i unes possibilitats de projecció professional similars.
- Nuclis familiars heterosexuals, on l'home gaudeix actualment de millors condicions de treball o d'una carrera professional més ràpida.
- Nuclis familiars heterosexuals on la dona té actualment menors condicions de treball, tot i que a mitjà-llarg termini presenti possibilitats d'increment de la seva carrera professional.

- Nuclis familiars heterossexuals, on la dona gaudeix de millors condicions de treball i projecció professional.

Sembla clar que en aquells casos on la dona disposa de menors condicions de treball i/o de menors possibilitats de carrera, la dinàmica intrafamiliar donarà menys espais de negociació i de coresponsabilització en les tasques domèstiques i de cura.

L'excepció, possiblement, estigui en aquells models familiars «desmercantilitzats» on l'ètica de la cura i, per tant, els vincles afectius i de solidaritat, prevalen sobre les tensions que el treball provoca en els «temps familiars», amb independència de la seva traslació econòmica. És a dir, en aquells models familiars orientats clarament a les persones, i on tots els membres assumeixen prioritàriament les funcions de cura i les distribueixen quantitativament i qualitativament de la mateixa manera, subordinant l'espai públic a l'espai privat.

A manca d'una recerca sobre això, podem avançar hipotèticament que es tractaria de models minoritaris, estretament vinculats a perfils professionals molt alts (on les necessitats econòmiques òptimes ja estan cobertes), a perfils de «masculinitats no tradicionals» (que reclamen i reivindiquen a les dones la cessió d'espais de cura a les persones o que experimenten cert balanceig cap a valors orientats als «temps de vida»), o a contextos familiars on les tasques de cura revesteixen unes característiques particulars, com a conseqüència de malalties greus o necessitats especials.

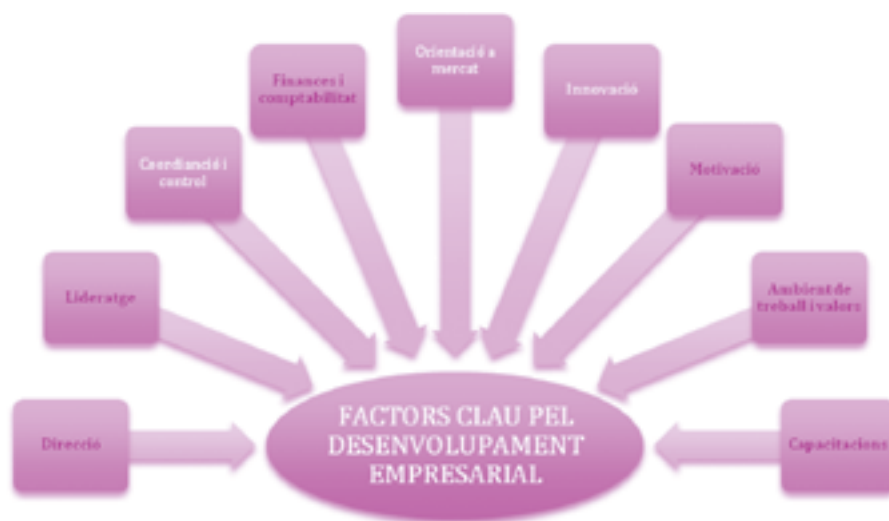
Traslladant la discussió cultural al si de les organitzacions, és obvi que aquelles empreses amb estils de lideratge propers a la «masculinitat hegemònica» (jeràrquics i individualistes) dificultaran els processos objectius de promoció i les dinàmiques de negociació amb les dones, de manera que es farà més difícil la generació d'espais d'integració i inclusió.

En aquest sentit, la literatura científica ja ha catalogat les característiques que haurien de tenir idealment aquelles empreses que vulguin emprendre polítiques de diversitat i inclusió, perquè efectivament aquesta cultura «impregni/contamini» els diferents nivells funcionals i jeràrquics i descendeixi sense perdre intensitat «de dalt a baix» (Pless i Maak, 2004; De Carlile i Werhane, 2008). Així, es proposa la generació de fórmules que fomentin la pluralitat i les relacions interpersonals, tant a nivell vertical com horitzontal, a través de dinàmiques de comunicació, transparència, empatia, capacitació i apoderament i reconeixement mutu.

De fet, el que es proposa des de la dogmàtica dels RH i de les polítiques de gestió de persones, no és més que la traslació a l'àmbit de la gestió dels eixos conformadors essencials del funcionament social democràtic. En aquest sentit, el gran repte per a les organitzacions és que integrin efectivament els principis bàsics per al funcionament democràtic, no respecte de l'àmbit que de manera reduccionista acaba esdevenint el símbol de la democràcia, és a dir, les regles de presa de decisions, sinó respecte d'altres vinculats a la informació, la comunicació, la pluralitat, la generació d'espais d'autonomia i llibertat, el respecte a la pluralitat, etc.

No sembla admissible que en un model social, definit i configurat constitucionalment sobre un seguit de principis, valors i drets, determinades organitzacions públiques i privades desenvolupin models socials interns aliens a aquells o, el que és pitjor, clarament contraris. És per això que les organitzacions haurien de tenir una política clara d'informació, permetre la comunicació entre diferents instàncies, desenvolupar espais per a la participació, desenvolupar la capacitat i el desenvolupament personal i professional i dur a terme polítiques inequívocament inclusives. I tot això, a banda dels beneficis econòmics associats (innovació, creativitat i flexibilitat) a la ruptura de binomi que ha inspirat secularment el funcionament de les empreses, conforme al qual els llocs de direcció són els *thinking subjects*, mentre que la plantilla està integrada simplement per *executing objects* (Dachler i Hosking, 1995).

El que resulta interessant és analitzar com totes aquestes estratègies són més senzilles d'implantar davant de models de lideratge participatiu i de tall transformacional (Bass i Avolio, 1994) que, curiosament, es despleguen més fàcilment quan els llocs de direcció són ocupats per les dones (Loden, 1987). En aquest sentit, diversos estudis posen de manifest que el lideratge femení, no només aporta una millora significativa en la cultura organitzativa i la cohesió de la plantilla sinó que, molt sovint, aquests beneficis arrossegueu altres millores en àmbits estratègics de desenvolupament econòmic. En el present quadre, es presenten amb un to fosc aquells àmbits on s'han observat millores significatives quan són les dones les que ocupen les posicions de decisió, mentre que en to clar s'observen els àmbits on són els homes els que presenten un millor impacte:



Font: McKinsey, 2008

L'explicació que dona la literatura científica a aquests resultats es focalitza bàsicament en un seguit d'habilitats directives, presents amb caràcter general en les dones, com ara: la cooperació enfront la competitivitat, l'orientació a la qualitat més que als resultats, el control reduït enfront a la prevalença dels poders de fiscalització i repressió, la comprensió, la sensibilitat i l'empatia enfront la racionalitat, i les dinàmiques de potenciació del grup enfront dinàmiques basades en estructures jeràrquiques i de focalització en l'individu (Helgesen, 1990; Ramos, Barberà i Sarrió, 2002).

Val a dir que, malgrat els esforços per objectivar determinats beneficis associats al «lideratge» desenvolupat per dones, la literatura científica també evidencia com determinats prejudicis i percepcions subjectives fan que sovint s'escrutini amb més rigor el seu paper de direcció i comandament (Eagly, Karau i Makhijani, 1995), fenomen especialment afavorit pel fet que normalment són minoria en els consells i, per tant, més fàcilment identificables (Singh i Vinnicombe, 2003).

És també recurrent que es consideri que les dones directives duen a terme el seu paper amb menor efectivitat (Bartol i Butterfield, 1976; Bowen, Swim i Jacobs, 2000; Eagly i Karau, 2002; Sczesny, 2003), malgrat en alguns estudis s'ha desenvolupat més acuradament una tesi de rèplica que explicaria aquestes dades a partir del fet que, molt sovint, les dones accedeixen a posicions més sensibles, arriscades o susceptibles de major crítica, especialment per part dels accionistes (Ryan i Haslam, 2005).

En d'altres casos la doctrina, senzillament, evidencia com en ocasions la problemàtica està indissolublement lligada a una mera preferència per un estil de comandament «masculí» (Simon i Landis, 1989), que donaria sentit i contingut a l'expressió *think manager-think male*, vigent encara en moltes organitzacions (Schein, 2001), o que explicaria igualment l'adopció per part d'algunes dones de determinats estils de direcció de tall «carismàtic» («masculinitzat») quan accedeixen a llocs de poder (Fernández, Domínguez, Revilla, Anagnostou i Sancho, 2003).

Sigui com sigui, la doctrina associa de manera clara l'existència d'equips de direcció diversificats amb millores en les polítiques de captació i retenció de talent i amb millores econòmiques derivades de la disminució dels costos per errors decisionals (Elsass i Graves, 1997; Janis, 1982), o una millor adequació a les demandes del mercat (Jacobs, 1992; Pfeffer i Salancik, 1978).

I el que també sembla clar és que determinats estils de direcció, que afavoreixin les dinàmiques de grup i de suport social, poden contribuir decisivament a crear entorns laborals més saludables, assumint que aquests són factors estressadors amb una clara influència en els riscos laborals de caràcter psicosocial (Moncada, Llorens i Sanchez, 2005; Hochschild, 1995). Això, a més d'afavorir polítiques de prevenció i correcció de certes conductes on s'utilitza la comunicació com a mecanisme sexista de perpetuació i consolidació de determinats estereotips de gènere o, fins i tot –com en el cas de l'assetjament sexual–, es fa

ús del sexe com a instrument d'enginyeria sexista per vetar l'accés de les dones a certes posicions o àmbits d'hegemonia masculina (Bell, McLaughlin i Sequeira, 2002).

Igualment, contribueixen a generar dinàmiques de col·laboració, repartiment de tasques i coresponsabilitat entre els treballadors, fet que afavoreix no només l'exercici solidari dels drets de conciliació establerts a la normativa, sinó també la possibilitat d'explorar altres fórmules d'ordenació del treball i dels temps de treball «alternatives» que, per tenir èxit, demanen de majors nivells de polivalència funcional, planificació de tasques i responsabilitat en els processos i en els resultats.

I precisament aquestes mesures alternatives són les que poden marcar una evolució significativa en les polítiques de conciliació de la vida personal, familiar i laboral. Cal assenyalar que actualment el debat sobre la conciliació pateix, almenys, de tres errors conceptuals de partença.

D'una banda, es produeix una artificiosa separació entre el temps de treball i el temps personal, com si aquell no fos realment un temps també personal, quan –en realitat– l'element de contraposició hauria de ser «temps voluntari (o de lliure disposició)» i «temps obligatori/imposat (o de parcial disposició)». Tornarem més endavant sobre aquesta reflexió, que creiem important, en la mesura en què és la que hauria de permetre la incorporació de solucions integradores (*win-win*) i la que permet obrir una reflexió sobre l'actual disseny del «treball productiu».

Possiblement en el moment en què el treball productiu deixi de comportar un temps imposat i permeti que els individus tinguin un major poder quantitatiu i/o qualitatiu de disposició, deixarem de contraposar el «treball» amb el «temps de vida» i, segurament, amb aquest pas, aconseguirem una evolució necessària per al progrés econòmic i social (Borrás, Torns i Moreno, 2007).

De la mateixa manera, des del moment en què seguim mantenint una visió personal i individual del temps, sense prendre consciència del seu impacte social quan es produeixen abusos, limitacions o errors en la seva organització individual i col·lectiva, seguirem privatitzant el seu abordatge i enfortint l'alienació dels individus, clarament reacs a una intervenció pública rectora de la que entenen «la seva esfera de control individual» (Cardús, 2009).

I finalment, mentre qualifiquem les activitats de cura com a «treballs» de cura, difícilment podrem canviar la perspectiva, coresponsabilitzar tots els individus en la seva realització i, el que és més important, canviar certes formes d'organització social imbuïdes de la lògica mercantil i que troben la justificació de la seva perpetuació en una visió merament prestacional dels treballs i, per tant, en una distribució especialitzada d'aquests. L'aportació dogmàtica que va permetre la visualització del «treball reproductiu» i, posteriorment, la diferència entre «treball domèstic» i «treball de cura» (Carrasco, C., 2009), és del tot bàsica en l'avenç de les polítiques de gènere i de benestar.

Però l'anomenat «treball de cura» no és «sense més» un treball sinó, en una part, una obligació jurídica vinculada al dret a la família, en un sentit ampli i contemporani (Brullet, C., 2009). És cert que una part de la cura es pot professionalitzar i, per tant, pot assolir el caràcter de «treball» per compte propi, per compte aliè, informal o no visible. Com també és cert que és evident que són necessaris certs ajustos que corregeixin l'explotació de les dones i de la població immigrant, ocasionada per la divisió del treball, que ve alhora provocada pel fet que el mercat no prengui consciència i coherència sobre la seva necessitat vital (Carrasco, C., 2009). Problemàtica íntimament relacionada amb la situació que estem analitzant, especialment en el cas de dones en línies jeràrquiques altes que, per equilibrar les seves tensions «cura-treball productiu» recorren a l'anomenat «servei domèstic» formal o informal.

Però, un cop assenyalat que part d'aquests treballs de cura formen part de les obligacions que té tot progenitor o familiar directe pel simple fet de ser-ho, des del punt de vista jurídic és absolutament impossible qualificar aquestes activitats com a «treball», ja que per definició el treball ha de ser voluntari, entès com un treball la realització del qual no ve imposat per la llei.

En aquest sentit, ja és prou eloqüent que el contingut de les activitats de cura estigui definit al Codi Civil i no a la normativa laboral (Estatut dels Treballadors, Estatut Bàsic del Treballador Autònom o Estatut Bàsic de l'Empleat Públic). I també és prou significatiu, tot i que anecdòtic, que quan els poders públics imposen certes obligacions «de fer» que són inexcusables (formar part d'una Mesa electoral o d'un Jurat Popular) i que entren en col·lisió amb els temps de treball (perquè coincideixin amb l'horari laboral), s'imposi la regla de la «imprescindibilitat», de manera que les persones treballadores disposin del temps «necessari» per dur-les a terme, sense cap mena d'acotació.

En tot cas, el debat sobre aquest tema evidencia un primer desacord entre els «temps personals», donant lloc als anomenats conflictes de «conciliació de la vida familiar i laboral», que han de perfilar-se molt acuradament i, per tant, s'han d'entendre:

1. Com a conflictes de rol (Greenhaus i Beutell, 1985), és a dir, una forma de conflicte «interrol» en què les pressions derivades del treball retribuït i de les tasques de cura són recíprocament incompatibles en alguns aspectes.
2. Com a conflictes on, tot i incidir de manera diferenciada i relativa factors d'ordre psicològic i, per tant, vinculats a la personalitat, als sentiments o a les percepcions dels subjectes afectats (Aryee, Hoon i Srinivas, 2005), apareixen tot un seguit d'elements objectius que permeten definir la situació de tensió i contemplar-la com a problema abstracte.

3. Com a conflictes qualitatius, més que quantitatius, en el que es posa en joc és la «veritable mesura del progrés d'una nació», que no és altre que la qualitat amb la que s'atén les persones i, especialment, les persones dependents.
4. Com a conflictes que haurien d'aspirar a resoldre's, no a través de fórmules de compensació i repartiment, sinó a través de fórmules que permetin la integració de solucions de les que resulti la plena satisfacció en tots els àmbits/rols de conflicte. És a dir, tot i que una aproximació possible de les polítiques de conciliació (i de fet la dominant) és aquella que suggereix uns nivells similars d'atenció, temps, implicació i compromís en els diferents àmbits en conflicte («time balance»), l'aproximació que entenem com a més encertada és la que proposa addicionalment garantir els mateixos nivells de satisfacció en el desenvolupament de cadascun dels rols en conflicte («satisfaction balance») (Greenhaus, J.H., Collins, K.M. i Shaw, J.D., 2003).

I és aquest primer desacord el que exigeix «desprivatitzar-lo», treure'l de l'àmbit estricte de la intimitat familiar, per analitzar-lo com a problema social i per a convertir-lo en qüestió d'interès públic, que requereix –per tant– exclusivament de solucions col·lectives (Batthyány, H. , 2004) i on tots els subjectes responsables (poders públics, empreses, homes, dones i institucions educatives i formatives) siguin conscients de les repercussions de les seves accions i omissions i on tos ells siguin directament interpel·lats per assumir la seva quota de responsabilitat.

És precis, de nou, reiterar que els errors en l'enfocament d'aquesta problemàtica no són innocus i tenen el seu impacte econòmic. En la mesura que, pel que hem anat desenvolupant, la «qüestió» de la conciliació esdevé una de les raons bàsiques que expliquen (amb totes les seves formes de manifestació) la menor penetració de les dones en els llocs de comandament, sembla clar que existeix un cost individual, col·lectiu i social derivat de la «separació» de les dones del mercat de treball.

És a dir, la influència d'aquest factor no queda exclusivament circumscrit a la situació personal o professional de la dona –com esmentàvem anteriorment–, sinó que té una clara repercussió tant a nivell social com a nivell empresarial. En aquest sentit, són diversos els estudis que han quantificat o visibilitzat la pèrdua de talent femení que suposa el fet que siguin pràcticament les dones les que desenvolupen les tasques de cura i, en funció d'això, es retirin temporalment del mercat de treball o es vegin condicionades a optar per determinades feines, categories o posicions professionals (McKinsey, 2007). En particular, la Cambra de Comerç de Barcelona (2008) va quantificar en 977 milions d'euros el cost per l'abandonament temporal del mercat de treball i en 12.152 milions d'euros el desaprofitement o pèrdua de capital humà qualificat, com a

conseqüència del desaprofitament ple del treball femení, fet que representa el 0,5 i el 6,2%, respectivament, del PIB de Catalunya l'any 2006.

El resultat de tot plegat a la pràctica queda desdibuixat per la concurrència de múltiples factors i variables, però cal destacar que des de fa més d'una dècada són nombrosos els estudis que posen de manifest que la implementació de polítiques de conciliació a les empreses redueix l'absentisme i la rotació, incrementa la satisfacció a la feina i, com a conseqüència de tot plegat, s'incrementen els processos d'innovació, creativitat, compromís i, en qualsevol cas, s'augmenta la productivitat (Thompson, C.A., Beauvais, L.L. i Lyness, K.S., 1999; Lewis i Taylor, 1996; Groover i Crooker, 1995; Rosin i Koravik, 1991 i 1995; Thomas, L.T. i Ganster, D.C., 1995; Rothausen, 1994; Eisenberg, Fasolo i Davis-LaMastro, 1990; Galinsky i Stein, 1990; Groff, Mount i Jamison, 1990; o Greenhouse i Parasuraman, 1986, entre d'altres).

Malgrat aquests beneficis, però, com s'explica encara la situació actual? I el que és més important, quines són les mesures que des de l'àmbit estrictament normatiu es prenen per corregir o invertir la situació?



Passem a continuació a donar alguns elements de reflexió des dels quals construir un discurs normatiu que contribueixi a resoldre alguns dels obstacles que hem anat desglossant fins al moment.



LES PROPOSTES NORMATIVES PER COMBATRE ELS ÍNDEXS DE SUBAPODERAMENT FEMENÍ

La tasca de diagnosi que estem duent a terme, no seria completa si no analitzéssim igualment quines són les mesures que han emprès els nostres poders públics per combatre els índexs de subapoderament femení.

Per raons òbvies d'espai, no podem fer referència a programes específics de sensibilització i culturització, normalment desenvolupades en el marc de les polítiques autonòmiques i locals de promoció de la igualtat i de la innovació, així com tampoc a les activitats formatives i d'acompanyament a les dones en posicions predirectives, dutes a terme per diverses institucions i organitzacions públiques i privades.

Creiem, en tot cas, que sí que és important destacar tres àmbits que han merescut una especial atenció, en concret, per part del legislador i que –de fet– han esdevingut els grans eixos d'actuació de les polítiques d'igualtat: una específicament adreçada a promocionar l'apoderament femení, com és el de les polítiques de quotes, i els altres dos, amb una incidència indirecta, com són el de les polítiques de conciliació de la vida familiar i laboral i el de les polítiques de promoció de la igualtat a les empreses a través de la fórmula dels Plans d'Igualtat.

1. Llums i ombres de les polítiques de quotes

Com dèiem a l'inici d'aquest estudi, quan s'analitza el paper normatiu dels poders públics en matèria d'igualtat i no discriminació, cal començar identificant-lo com un paper dinàmic i evolutiu, fet que ens permet identificar diferents models o aproximacions jurídiques que, en alguns casos (com fonamentalment en el cas dels EUA) s'han desenvolupat de manera seqüencial, mentre que en d'altres (en el cas europeu) coexisteixen com a models paral·lels i, fins i tot, complementaris.

En les formes més originàries d'intervenció pública, al·ludíem a aquelles disposicions normatives que es limiten a declarar que «tots els ciutadans són iguals». Es tracta d'una fórmula en la que el reconeixement d'aquest dret parteix d'una concepció merament formal: es reconeix simplement el dret de tots els ciutadans a gaudir de les mateixes oportunitats. És, doncs, una aproximació declarativa o prohibitiva, que no acostuma a tenir un posterior desenvolupament legal que la completi i que no va acompanyada d'instruments específics d'impuls.

És per això que, com assenyalàvem més amunt, aquesta aproximació, més enllà d'acomplir un important efecte pedagògic, planteja un problema d'efectivitat pràctica. En la mesura en què només es declara el dret de tothom a ser igual, es queda en el nivell declamatiu i propositiu, però sense aprofundir en les causes de la desigualtat i sense articular mecanismes concrets per combatre-la.

Davant de la insuficiència d'aquestes mesures, es dona un pas més i s'avança en la idea que les anomenades polítiques «d'igualtat real» (en contraposició a les polítiques «d'igualtat formal») són les que poden tenir un veritable efecte transformacional, ja que parteixen de la base que la realitat social de determinats individus és diferent, de manera que es requereixen solucions normatives diferents si es vol tenir certa efectivitat i generar un canvi d'estructures socials. Amb aquesta perspectiva, s'obre la porta a les mesures «d'acció positiva» i de «discriminació inversa».

Les primeres, legitimen l'adopció de mesures específiques de suport dirigides exclusivament al col·lectiu especialment protegit (en el nostre cas, les dones), això és, facilitant ajuts que intentin millorar la seva situació en un àmbit social determinat (com per exemple, a través de bonificacions o subvencions a la contractació de dones en àmbits on estiguin subrepresentades o, en particular respecte de la qüestió de l'apoderament, facilitant ajudes econòmiques a la formació en habilitats directives que puguin impulsar a les dones en els processos de promoció).

Les segones, porten més enllà aquests instruments d'ajut i suport, imposant directament un resultat de millora de la situació del col·lectiu afavorit, com és el cas de les polítiques de quotes mínimes o de paritat. És a dir, s'estableix com a obligació per a empreses, organitzacions i Administracions Públiques el respecte d'un determinat percentatge de presència femenina, de forma que les polítiques d'accés a determinats càrrecs o posicions hauran de procurar una presència mínima de dones.

A l'Estat espanyol, la Llei 3/2007 d'igualtat efectiva entre homes i dones va donar un pas important en la línia de les polítiques d'igualtat real. Així, juntament amb l'aprofundiment de les mesures d'acció positiva es va optar per concretar i desenvolupar la via de la política de quotes:

- Amb caràcter obligatori, en l'àmbit polític (disposició addicional 2a),⁸ en sentit similar a l'experiència d'altres països europeus (Urteaga, 2010).
- Com a declaració d'intencions, respecte de la presència de les dones en els consells d'administració de determinades empreses (art. 75).⁹

Però, sense dubte, el sistema jurídic que ha apostat clara i de manera contundent per les polítiques de quotes, com a mesura definitiva d'impuls, tot i que en complementarietat amb d'altres mesures de «combat en origen», és el sistema noruec, a través de la Llei d'igualtat n° 38 aprovada el 10 de juny de 2005.¹⁰

8 «1. Las candidaturas que se presenten para las elecciones de diputados al Congreso, municipales y de miembros de los consejos insulares y de los cabildos insulares canarios en los términos previstos en esta Ley, diputados al Parlamento Europeo y miembros de las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas deberán tener una composición equilibrada de mujeres y hombres, de forma que en el conjunto de la lista los candidatos de cada uno de los sexos supongan como mínimo el cuarenta por ciento. Cuando el número de puestos a cubrir sea inferior a cinco, la proporción de mujeres y hombres será lo más cercana posible al equilibrio numérico. En las elecciones de miembros de las Asambleas Legislativas de las Comunidades Autónomas, las leyes reguladoras de sus respectivos regímenes electorales podrán establecer medidas que favorezcan una mayor presencia de mujeres en las candidaturas que se presenten a las Elecciones de las citadas Asambleas Legislativas.

2. También se mantendrá la proporción mínima del cuarenta por ciento en cada tramo de cinco puestos. Cuando el último tramo de la lista no alcance los cinco puestos, la referida proporción de mujeres y hombres en ese tramo será lo más cercana posible al equilibrio numérico, aunque deberá mantenerse en cualquier caso la proporción exigible respecto del conjunto de la lista.

3. A las listas de suplentes se aplicarán las reglas contenidas en los anteriores apartados.

4. Cuando las candidaturas para el Senado se agrupen en listas, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 171 de esta Ley, tales listas deberán tener igualmente una composición equilibrada de mujeres y hombres, de forma que la proporción de unas y otros sea lo más cercana posible al equilibrio numérico.»

9 «Las sociedades obligadas a presentar cuenta de pérdidas y ganancias no abreviada procurarán incluir en su Consejo de administración un número de mujeres que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres en un plazo de ocho años a partir de la entrada en vigor de esta Ley. Lo previsto en el párrafo anterior se tendrá en cuenta para los nombramientos que se realicen a medida que venza el mandato de los consejeros designados antes de la entrada en vigor de esta Ley».

10 El seu art. 21 disposa que: «When a public body appoints or elects committees, governing boards, councils, boards, etc. each sex shall be represented as follows: 1. If the committee has two or three members, both sexes shall be represented; 2. If the committee has four or five members, each sex shall be represented by at least two members; 3. If the committee has six to eight members, each sex shall be represented by at least three members; 4. If the committee has nine members, each sex shall be represented by at least four members, and if the committee has a greater number of members, each sex shall be represented by at least 40 per cent of the members; 5. The provisions of nos. 1-4 shall apply correspondingly to the election of deputy members. Exceptions may be made from the provisions of the first paragraph if there are special circumstances that make it obviously unreasonable to demand that the requirements be fulfilled. The provisions of this section shall not apply to committees, etc. which pursuant to statute shall consist only of members from directly elected assemblies. The provisions of the Local Government Act shall apply to committees, etc. elected by publicly elected bodies in municipalities and counties.

Respecte d'aquesta estratègia, un dels problemes que més s'ha debatut en la doctrina científica és de caràcter estrictament tècnic-jurídic (García-Berrio, 2007; Gómez, 2008; Urteaga, 2009). Com ja dèiem, aquells sistemes que reconeixen la igualtat davant la llei es poden trobar davant la paradoxa de justificar un tracte normatiu diferent que beneficia exclusivament un col·lectiu determinat, és a dir, que diferencia o no dona un tracte formalment igual a tothom.

En aquests casos, l'única fórmula que permet sortir d'aquest conflicte és demostrant que existeix una raó objectiva i proporcionada, que en tots els casos justifiqui plenament aquest tracte de favor al col·lectiu suposadament desfavorit i verificant que, en fer-ho, no estem perpetuant o reforçant la seva situació de desigualtat ni estem consolidant una protecció que, amb el decurs del temps o amb el canvi de circumstàncies, pot esdevenir innecessària o pot acabar provocant que el col·lectiu inicialment avantatjat (homes) acabi resultant perjudicat.

En aquest sentit, sembla que les mesures d'acció positiva o les polítiques de quotes tenen una vocació eminentment temporal i d'impuls, amb un clar impacte a curt termini (Grosvold, Brammer i Rayton, 2007; Seierstad i Opsahl, 2009). En la mesura que vagin evolucionant les estructures socials i, amb elles, les proporcions estadístiques entre homes i dones, aquestes polítiques hauran d'anar cedint espai, en assolir-se l'objectiu principal que les justifiquen.

En tot cas, un altre problema que plantegen i que, de fet, és el que permet qüestionar la seva eficàcia realment transformadora, és que es tracta de mesures pal·liatives que no qüestionen les raons de les desigualtats i, per tant, no permeten corregir els factors de discriminació indirecta –a menys que vagin acompanyades d'altres polítiques transversals que les complementin. És a dir, en la mesura en què s'articulen a partir de la imposició d'un resultat (% de presència de dones en l'àmbit d'actuació), operen com a mesura d'impacte immediat, superposant-se als desajustos que, en els diferents processos, estan al darrere de determinades induccions o obstacles a la promoció de les dones.

En aquest sentit, malgrat la rapidesa d'impacte que obtenen i l'efecte simbòlic i pedagògic que poden generar, poden deixar intactes determinades estructures sobre les que es configura l'hegemonia masculina, afectant –en conseqüència– el col·lectiu de dones que eventualment no es beneficia directament de la quota, o desviant l'acció discriminatòria cap a aquells àmbits no afectats pel radi d'acció de la quota. Això, malgrat que existeixen alguns estudis científics que, tot i aplicat a l'àmbit electoral, demostren la correlació entre les quotes i el trencament de determinats estereotips de gènere (De Paola, Scoppa i Lombardo, 2010).

Davant aquest risc, no és possible invocar com a resposta que la imposició de polítiques de quotes genera automàticament un canvi en els estils de direcció, comandament o governança. Tot i que és possible observar certes diferències en els estils de direcció entre homes i dones, no existeix actualment suficient

evidència científica que permeti afirmar la correlació directa entre la quota i els canvis culturals i d'estructura social a nivell organitzatiu. I això probablement sigui perquè moltes de les estructures sobre les que es vertebrava l'organització del treball i l'atribució de condicions de treball a les empreses pateixen de certs biaixos sexistes, de manera que, llevat que es modifiquin, no permeten desplegar efectivament polítiques veritablement inclusives.

Dit d'una altra manera, malgrat els avenços que eventualment es poguessin produir amb l'aportació d'altres valors, principis i estils de relació vinculats a «l'ideari femení», si les estructures organitzatives, els models de producció i el sistema de relacions laborals no es redefineix (igual que les estructures socials, els models de ciutadania i el sistema de serveis i polítiques públiques), el veritable canvi no serà possible i, en canvi, corre el risc de banalitzar-se en aparèixer com una operació merament cosmètica.

Val a dir, en tot cas, i com a element a favor, que des d'algun sector de la doctrina científica, tot i que no en relació específica a les polítiques de quotes, es fa referència a com el trencament de grups majoritaris i hegemònics genera un correlatiu efecte «permeabilitzador» que permet la progressiva assumpció d'altres perspectives, valors i principis d'actuació. En aquest sentit, s'afirma que els grups desequilibrats poblacionalment generen dinàmiques d'«exageració» o «exacerbació» de determinades conductes per part del grup majoritari, i conductes d'aïllament i pressió en el grup minoritari (Dreher, 2003). Amb aquest punt de partida, es proposa la diversificació dels equips com a instrument per afavorir el trencament de determinats estereotips i barreres i, consegüentment, afavorir la més ràpida progressió de les dones en la jerarquia organitzativa.

Finalment, cal fer esment al que, des del nostre punt de vista, acaba esdevenint un dels majors problemes de les polítiques de quotes: la gestió de les resistències.

Una de les fites de les polítiques públiques en matèria d'igualtat i no discriminació ha de ser la consideració de l'entorn (fet que a priori aniria implícit a la pròpia tasca de regulació) i, sobretot, la de FER considerar l'entorn. És a dir, cridar l'atenció sobre quins són els perfils dels subjectes als que s'adreça determinada mesura i quines són les característiques de l'entorn, a fi de detectar situacions de desajust, identificar les causes i combatre-les.

Assumint que la tasca política d'organització i regulació social ha d'ajustar-se als paràmetres de la planificació estratègica, hem d'assumir igualment com a una exigència en l'actuació dels poders públics, que desenvolupin una activitat d'auditoria i control de totes les mesures que emprenguin. No es pot entendre un procés dinàmic de caràcter transformacional, com és en definitiva el procés d'eradicació de les discriminacions per raó de sexe/gènere, si no es coneix i es valora el grau de consecució dels objectius planificats i, en definitiva, si no es mesura precisament el seu impacte i incidència en positiu sobre la situació de les dones, des de paràmetres de pertinència, eficàcia, eficiència, impacte, productivitat, efectivitat i satisfacció (Serra, 2007).

Possiblement una de les peces «oblidades» en aquest engranatge ha estat el de l'anàlisi de les resistències dels ciutadans i dels agents privats que directa o indirectament es veuen afectats i interpel·lats per la Llei o per determinades disposicions normatives adoptades en el si de les organitzacions.

És habitual que, en un exercici de lideratge participatiu, durant la tramitació de les lleis o al llarg del procés d'adopció de les esmentades mesures empresarials es recullin de manera més o menys formalitzada les opinions i valoracions d'interlocutors socials, associacions amb interessos legítims, experts o treballadors, la funció dels quals és la d'ajustar el millor possible el seu contingut a les necessitats reals que es pretenen regular.

És precisament la forma i el fons d'aquestes intervencions les que permeten polsar la percepció subjectiva sobre la seva necessitat i sobre com serà rebuda, qüestions que possiblement no poden comprometre el seu contingut, però que sens dubte sí que han de comprometre i vincular les polítiques per a la seva comunicació i gestió aplicativa.

Amb això, avancem ja una de les conclusions fonamentals d'aquesta reflexió: l'eficàcia transformacional de la Llei/norma/regulació empresarial s'incrementa exponencialment si va acompanyada d'una tasca d'acompanyament i de gestió del canvi cultural.

Arribats a aquest punt, analitzem precisament quines són les resistències habituals que genera la imposició de certes obligacions, com per exemple l'establiment de polítiques, quotes o certes mesures d'acció positiva per capacitar o impulsar la promoció i carrera professional de les dones:

«Per què ara a les dones, només perquè hi hagi una llei, se les ha de donar més drets o més contemplacions que les que em donen a mí?».

«No és necessària una llei per resoldre aquest problema... ja s'anirà resolent amb el temps... si no, mira com han canviat les coses des de les nostres àvies».

«És injust... és discriminatori... que ara només pel fet de ser dona, tinguin dret a promocionar... malgrat no tinguin tanta experiència o coneixements».

«No em sembla bé que ara ens convertim en víctimes d'una situació que no hem provocat... ara sé que només per ser home no tindrà l'oportunitat de promocionar o ocupar certs llocs de prestigi... és desmotivador».

«És un error... el que s'ha de potenciar és el talent i la persona, sense importar si és home o dona».

«El que no sembla correcte és que la Llei intervingui per imposar quotes, quan són les dones les que molt sovint renuncien a la seva carrera i prioritzen el fills».

Val a dir que aquestes perplexitats i oposicions es manifesten de manera transversal i a diferents nivells:

- Tant a nivell intraorganitzatiu, respecte dels nivells de direcció i comandament encarregats d'acomplir directament les obligacions legals i respecte dels individus sense responsabilitat directa en l'acompliment d'aquestes obligacions, però que reben i perceben clarament els seus efectes.
- Com a nivell extern, respecte dels ciutadans, com a receptors i beneficiaris de determinades polítiques.

La seva sistematització permet identificar els següents àmbits culturals (Sánchez, 2010):

1. El col·lectiu que nega l'existència d'un problema i, per tant, que negaria la necessitat d'una solució, com ara la intervenció de la Llei.
2. El col·lectiu que no nega l'existència d'un problema, tot i que el considera relatiu o contingent, de manera que negaria legitimitat al paper de la Llei per resoldre'l, tot invocant la llibertat individual. És a dir, que invocaria «el dret» a l'autocomposició dels conflictes, o que simplement optaria per abstenir-se d'actuar, tot i confiant en la «dilució» del problema pel mer transcurs del temps.
3. El col·lectiu que no nega l'existència d'un problema social, tot i que pugui ser conscient que el seu abast pot ser variable, i tampoc nega el paper de la Llei per resoldre'l, tot i que discreparia sobre el modus operandi imposat per la Llei (bé per entendre que la intervenció legal en aquesta matèria no és prioritària, bé per entendre que els instruments que ha articulat la Llei no són els adequats –bé pel continguts o bé per l'abast d'algunes obligacions o de les sancions–).

Sigui com sigui, es tracta de resistències que evidencien una oposició i que, com a tal, es converteixen en un problema per a la penetració dels canvis culturals necessaris per la transformació de certs models de funcionament. La intervenció es percep com un problema, com quelcom que no és necessari o, fins i tot, com una «injustícia», de manera que es viu com una política sense legitimitat ni autoritat, fet que dificulta dinàmiques de lideratge i seguiment. El repte, doncs, rau en:

- mostrar l'existència real d'un problema d'abast col·lectiu i social,
- comunicar-lo adequadament,
- desenvolupar sistemes de participació des dels quals implicar tots els afectats,
- aprofundir en la visió «benefici», des de la qual tothom (homes i dones) són creditors,
- evitar dinàmiques de divisió o contraposició d'interessos

- generar processos transparents que permetin evidenciar una opció organitzativa clara per la meritocràcia que exclouï qualsevol percepció subjectiva de discrecionalitat o arbitrarietat

A partir d'aquests elements bàsics en l'àmbit de la gestió de persones, passem a definir a continuació alguns dels eixos per combatre les causes de discriminació indirecta que hem desglossat al llarg d'aquest estudi.

2. Llums i ombres a les polítiques de conciliació de la vida familiar i laboral

Sembla evident que, si es pretén de la norma l'impuls d'un canvi social, aquesta ha d'estar ben definida. La manca d'especificació concreta del contingut de les obligacions constitueix un greu problema de justiciabilitat (Abramovich i Courtis, 2002) i, com a conseqüència, un greu problema per activar «l'acció», pressupòsit indispensable del canvi. La norma ha de definir les conductes admissibles i les que no ho són (orientació de la conducta), com a requisit necessari per a poder determinar els incompliments i adjudicar la sanció que correspongui.

Una defectuosa tècnica jurídica o el recurs sistemàtic a conceptes indeterminats provoca l'aparició de «zones de penombra» o, fins i tot, de «zones d'ombra» (Hart, 1963) que esdevindran terreny abonat per a conflictes, per a la seva judicialització, per a l'existència de pronunciaments judicials dispars (inseguretat jurídica), per a l'allargament dels processos de solució i, tot plegat, per a la progressiva deslegitimació moral de la norma i de les institucions.

Les conseqüències pràctiques són especialment greus, tant si s'analitzen des d'una perspectiva sistèmica com si es fa des d'una perspectiva més quotidiana:

1. Perquè, com ja hem dit, la indefinició incrementa la discrecionalitat judicial, fet que atorga un poder enorme als jutges, que tot i estar investits per una obligació d'independència acabaran imposant la seva concepció moral (individual) a la que possiblement podria tenir el legislador (majoria democràtica) (Escudero, 2006).
2. Perquè la disparitat de criteris, a banda de generar perplexitat, provoca la sensació que «tot és possible», fet que consolida determinades actituds i provoca més conflictivitat. Això, possiblement respecte d'una qüestió marginal o molt tècnica no tindria gaire més repercussió. Però si afecta a un tema com el de la conciliació de la vida familiar i laboral o el de l'apoderament femení, amb forts components relacionals, amb una clara incidència en el sistema productiu (si no és gestionada adequadament) i amb una rellevància cabdal en la construcció de models socials, els «efectes col·laterals» són d'una importància gens menyspreable.

En segon lloc, sembla lògic que la imposició d'un seguit d'obligacions sense l'establiment en paral·lel d'un sistema de sancions enfront el seu incompliment intencional, resta clarament de poder transformacional a la Llei, des del moment en què li resta capacitat «conductual». Tot i que el poder coercitiu o sancionador no és un element constitutiu necessari de la Llei, és evident que s'exigeix el suport de les sancions per a assegurar un grau raonable de conducta en correspondència amb les obligacions imposades, a menys que creguem puerilment en una forta convicció moral dels individus, a través de la qual –i amb independència d'altres raons– aquest assumeixin com a responsabilitat social l'acompliment fidel de la Llei, pel simple fet de ser-ho.

I finalment, i segurament amb caràcter prevalent, si la norma ha detectat un problema i el pretén resoldre, necessàriament ha de fer-ho de manera coherent i d'acord a les necessitats reals d'aquells que suposadament es veuen afectats pel problema.

Doncs bé, com assenyalàvem anteriorment, les tensions en matèria de conciliació estan al darrere d'alguns dels factors que poden explicar la menor presència de les dones en els llocs de direcció i comandament.

Això no deixa de ser paradoxal, atès el desenvolupament normatiu que, precisament, s'ha desplegat en aquest àmbit des de fa força anys. Tot i així, quan analitzem les polítiques de conciliació, amb abast general i, en particular, respecte del col·lectiu de professionals qualificades que ocupen llocs i nivells jeràrquicament alts, apareixen un seguit de contradiccions, desajustos i buits que plantegen la necessitat de fer una relectura de les polítiques de conciliació i reclamen la conveniència de millorar els mecanismes d'adaptació (Sánchez, E., 2006):

El fet que la major part de drets associats a la conciliació s'hagi articulat en disposicions normatives adreçades a la protecció de la dona en el treball, ha provocat que en l'ideari dels ciutadans i dels agents jurídics, socials i econòmics s'associï la conciliació a un problema de dones.



És cert que el fet que siguin les dones les que desenvolupen majoritàriament les tasques de cura, fa que –com hem vist– es plantegi més en elles i no en els homes tot un seguit de problemes associats a la seva estabilitat i creixement en el mercat de treball. I és evident que el legislador ha de donar resposta a aquesta situació, sancionant especialment i de manera exemplar, totes aquelles conductes empresarials que perjudiquin o «represaliïn» la maternitat, l'exercici dels drets parentals o l'establiment de models organitzatius que no prevegin l'impacte en la salut psicosocial de la «doble presència».

Però, des del nostre punt de vista, la problemàtica entorn la conciliació té el seu enclavament natural en el marc de les polítiques de seguretat i salut i en el marc de les polítiques d'enfortiment de l'Estat del Benestar.

Una deficitària o insostenible gestió dels usos dels temps esdevé un factor estressant amb un indiscutible impacte en la qualitat de vida dins i fora del treball. Per això, l'Estat del Benestar ha d'articular mecanismes que garanteixin no la conciliació de la vida familiar i laboral, sinó la conciliació entre la productivitat/desenvolupament econòmic i el benestar de tots els ciutadans, siguin aquests classe passiva o activa o siguin homes o dones.

La qüestió, per tant, no hauria de ser tant com aconseguir reduir la jornada de treball, sinó com distribuir i organitzar aquest treball perquè sigui més efectiu i més productiu. I en aquest punt, cal incorporar al discurs empresarial els elements que veritablement tenen impacte en productivitat, alguns dels quals no tenen relació amb la qüestió que ens ocupa (inversió en sectors amb valor afegit i en innovació, recerca i desenvolupament), però d'altres sí, i de manera significativa (polítiques de gestió de persones, de desenvolupament del talent i el coneixement i de gestió de l'absentisme).

Redirigir la conciliació d'un problema de/per les dones a un problema de/per l'Estat del Benestar i del/pel desenvolupament econòmic de l'Estat, permet incorporar com a subjectes actius de ple dret als homes (actualment subjecte subsidiari), als fills i familiars dependents (actualment objectes dels drets d'altres) i a les empreses (actualment deutores, però no creditores).

En segon lloc, el fet que la regulació dels drets de conciliació hagi partit de la problemàtica generada entorn a l'àmbit laboral, ha provocat que el gruix d'aquests drets s'hagin establert exclusivament per als treballadors per compte aliè, és a dir, per aquells que treballen a l'empesa d'un contracte laboral i subjectes al poder de direcció i organització d'un empresari, en el marc de les relacions «ordinàries» de treball, és a dir, basades en la tradicional figura de «l'obrer» i no en la diversa i polièdrica figura del «treballador» o del «professional».

Cal afegir que aquesta «sectorització» de les polítiques de conciliació, fa que molt sovint el volum de disposicions normatives que s'han anat desenvolupant només siguin d'aplicació als treballadors «ordinaris». Això vol dir que algunes de les relacions laborals especials (com és el cas del personal d'alta direcció), que es regeixen

per una normativa reglamentària pròpia, poden no gaudir d'aquests beneficis, a menys que expressament s'hi faci una remissió en el contracte de treball o es puguin vincular al contingut d'algun dret constitucional.

D'altra banda, i pel que fa a l'Administració Pública, és cert que l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic i la normativa que regeix a nivells administratius inferiors reconeixen un seguit de drets de conciliació de la vida familiar i laboral, d'abast significativament superior al que existeix en l'àmbit privat. En tot cas, i com veurem més endavant, no sempre aquestes mesures permeten realment i al més alt nivell administratiu satisfer les demandes familiars i professionals.

Veiem, doncs, que l'exercici d'un seguit de drets que haurien de ser universals, perquè afecten drets fonamentals de primera, segona i tercera generació, no ho són, de manera que el seu abast i intensitat depèn de la volatilitat i formalitat del tipus i de la naturalesa del vincle contractual entre el treballador o la treballadora i l'organització per a la qual treballa.

Des del punt de vista dels «subjectes» de protecció, és a dir dels familiars destinataris de la cura, la disparitat en l'abast dels drets es manté. Així, resulta evident que el gruix de mesures de conciliació pensa en els fills i no en els familiars dependents (discapacitats o gent gran).

Es tracta d'un desequilibri de tutela inadmissible, per diverses raons. En primer lloc, perquè no es discrimina segons la causa de dependència, de manera que, mentre que es pot demanar una excedència per atendre situacions de dependència per raons d'edat, accident, malaltia o discapacitat, no és possible demanar reducció de jornada més que per atendre la cura de familiars discapacitats (amb reconeixement oficial de minusvalidesa). I en segon lloc, perquè només es reconeixen permisos davant de malalties greus o que requereixin intervenció quirúrgica o hospitalització, i no davant malalties lleus o merament greus, o davant malalties greus però de llarga durada (curiosament les més nombroses i comunes i on la dimensió emocional de la cura és especialment important).

Tots aquests exemples posen de manifest la manca de visió estratègica i integral de les polítiques normatives de conciliació, i que es segueix operant a partir de pedaços i afegitons, gairebé sempre de manera reactiva (i no preventiva o planificada) i molt sovint condicionada per pressions partidistes i electorals.

Però és que quan s'analitzen amb deteniment les mesures de conciliació, resulta clar que el gruix de mesures previstes no permeten afirmar que estiguem realment davant de polítiques de conciliació, en la mesura en què s'articulen al voltant de permisos curts o llargs i entorn a la possibilitat de sol·licitar reducció de jornada o suspensions del contracte amb reducció de sou.

Des de la perspectiva d'eficàcia dels drets, és a dir, com a mesures que garanteixin la superació dels conflictes de rol associats a les tensions treball-família, no són mesures adequades. Especialment, i en relació al segment de població que estem analitzant, perquè és evident que la tasca de cura familiar no és puntual

o contingent, sinó permanent, dinàmica i canviant, de manera que no es pot vertebrar una política que veritablement garanteixi el balanç entre les obligacions laborals i familiars a partir de «píndoles» que atenen necessitats concretes i peribles.

Pel que fa a la reducció de jornada o al recurs al temps parcial, és cert que «allibera» un contingent d'hores que, si realment fossin destinades a les tasques de cura, podrien tenir un resultat positiu. En qualsevol cas, des de la lògica de la conciliació que defensem (conciliació en temps i conciliació en satisfacció), possiblement tampoc sigui la solució més indicada.

En primer lloc, perquè consolida les estructures socials de tall patriarcal. En segon lloc, perquè suposa una minva de recursos econòmics actuals (salaris) i futurs (prestacions de la Seguretat Social). En tercer lloc, perquè dificulta la integració i la carrera professional (Werbel, 1985), enquistant el caràcter secundari (segon sou) del treball femení, fet que alimenta el cercle viciós que impedeix per raons econòmiques que els homes s'hi impliquin i optin per aquest tipus de mesures. I finalment, perquè molt sovint a la pràctica, en llocs de direcció i comandament, es converteix en una alternativa fictícia, fonamentalment davant de la dificultat que el mercat ofereixi una solució de cobertura factible.

En aquest sentit, en la major part de les ocasions, no existeix un perfil professional qualificat o molt qualificat disposat a treballar parcialment en substitució d'una dona/home que ha demanat reducció de jornada o un període breu de suspensió, i menys si es tracta de cobrir llocs de direcció i comandament durant períodes de temps curts. D'altra banda, el dimensionament de les plantilles i l'escassa cultura d'equip i repartiment de tasques, fa que sigui complicat que el «temps de treball alliberat» per un treballador en exercici d'aquests drets parentals pugui ser absorbit per un company de nivell similar o inferior. Tot plegat porta a que, davant la imperiosa necessitat o voluntat d'exercir-los, la treballadora/treballador segueixi treballant al mateix nivell i intensitat, malgrat la seva situació de reducció o suspensió, fet que suposa un frau per al treballador i per la Seguretat Social (en els casos en què aquesta situació s'estengui també a la suspensió per maternitat).

Sigui com sigui, el balanç més o menys positiu ve determinat pel context i la posició professional de la persona que opta per aquesta solució i, a la pràctica, només beneficia a aquelles persones que ocupen un lloc amb un nivell retributiu mitjà i que no tenen la possibilitat o la voluntat real de promocionar i, pel contrari, afecta especialment als «pols o extrems professionals», és a dir, a llocs de treball poc qualificats i amb retribucions baixes, però també a les posicions altes, amb projecció professional i amb demandes intel·lectuals (Higgins, Duxbury i Johnson, 2000).

En definitiva, l'opció legal que s'ha fet en emfatitzar aquest tipus de política, posa de manifest una manca de visió estratègica i de conjunt sobre el problema, on no s'ha mesurat l'impacte que determinades mesures poden tenir sobre els diferents interessos i subjectes en joc, fet que té un greu impacte sobre l'efectivitat

dels drets i la seva credibilitat, sinó també i de manera més propera, sobre l'àmbit de les relacions interpersonals en les organitzacions, ja que –molt sovint– els errors conceptuals i de gestió es tradueixen en conflictes, no ja treballador-empresari, sinó entre treballadors (entre els diferents sol·licitants que han rebut respostes diferents i entre treballadors amb i sense càrregues familiars).

A aquestes tensions cal afegir-hi, finalment, la que es produeix en els casos en què les empreses integren els drets de cura en el marc de les seves polítiques de remuneració i recompensa. Això fa que, en ocasions, el «temps» esdevingui moneda de canvi per a premiar determinats resultats o competències, opció que pot provocar una dualització de les plantilles, generació de greuges i desigualtats i, en conseqüència, una font de conflicte i desmotivació, especialment quan no existeixen criteris clars i objectius que justifiquin el diferent otorgament de beneficis en forma de «temps».

3. Llums i ombres a les polítiques de promoció de la igualtat a les empreses a través dels Plans d'Igualtat

Tot i que, com diem, la Llei no sigui l'únic instrument a partir del qual generar els canvis que proposem, és clar que facilita aquest procés, en la mesura en què és una manifestació autoritativa (Raz, 1991). En aquest sentit, la LO 3/2007 ha contribuït decisivament a aquest procés, des del moment en què institucionalitza la figura dels Plans d'Igualtat com a eina metodològica a través de la qual dur a terme un diagnòstic de situació, dibuixar amb claredat els àmbits d'actuació, analitzar les raons per a l'acció i ordenar qualsevol tasca d'organització des de la perspectiva de gènere, en general, i en particular respecte de l'apoderament femení.

Per part dels destinataris de la norma, el gran error operatiu és, sens dubte, menystenir aquesta eina i valorar-la exclusivament com a una «mera» obligació legal, fet que a la pràctica, pot convertir-la en un més dels objectes buits de contingut (pura paperassa) als que aboca un compliment exclusivament formal de la Llei.

I per part dels poders públics, el gran error seria no dur a terme una tasca d'acompanyament (formació, orientació o ajut econòmic), que facilités –des de l'òptica experta i des de l'òptica d'aquell que impulsa un canvi– l'actuació de les diferents organitzacions i agents interpel·lats per aquesta obligació.

Cap d'aquests reptes és fàcil de superar, precisament, per la defectuosa comunicació de la Llei, per la manca de mesures de formació i sensibilització al voltant de la seva posada en marxa i per l'escassa capacitat pedagògica dels agents encarregats d'exigir el seu compliment (Inspecció de Treball i poder judicial). I aquestes mancances, en relació a la temàtica que ens ocupa, són especialment preocupants, perquè si els individus i les organitzacions no entenen el concepte de «discriminació indirecta», seran incapaços

d'entendre la metodologia que es proposa amb els Plans d'Igualtat i acabaran reduint el seu paper a un més dels documents burocràtics que les administracions obliguen «absurdament» a formalitzar.

La previsió d'un diagnòstic de situació previ a la realització dels Plans d'Igualtat té com a finalitat fonamental que les empreses s'obliguin a mirar-se «de fora cap endins». El recurs a l'anàlisi estadística el que pretén és que s'objectivitz i es quantifiqui la realitat, ja que molt sovint les organitzacions són víctimes de la seva pròpia autocomplaença o d'una patològica tendència a amagar, emmascarar o minimitzar els fets.

I el recurs a l'anàlisi qualitativa, el que pretén és que s'aprofundeixi en l'anàlisi i s'escolti a l'entorn. Les organitzacions que estan veritablement orientades a les persones han de conèixer les persones que integren la plantilla i han de ser capaces d'identificar quines són les seves necessitats i les millors fórmules per cobrir-les de manera òptima (és a dir, atenent també els interessos de productivitat i rendibilitat econòmica). Per fer-ho és bàsic desplegar eines d'escolta (qüestionaris, enquestes, entrevistes, focus grups, etc.) i també fórmules d'autocrítica i millora continua, mitjançant la revisió dels protocols i dels processos interns.

Ni l'anàlisi quantitativa ni la qualitativa es regulen a la Llei. De fet, encara no s'ha desenvolupat el reglament que la mateixa Llei esmentava, per poder concretar la metodologia i continguts dels Plans d'Igualtat. La pregunta que ens hem de formular, però, és si cal aquesta intervenció normativa per dur a terme aquesta tasca o si amb els escassos elements que ja se'ns donen, podem contribuir decididament a l'eradicació de la discriminació per raó de gènere a les empreses i, dins d'aquest apartat, a l'increment de l'apoderament femení.

Tornant a l'inici d'aquest estudi, la nostra resposta és que no. Si totes les organitzacions, amb independència de la seva dimensió, estan obligades a dur a terme polítiques per eliminar la discriminació, és clar que totes les organitzacions haurien de mesurar l'impacte que totes les seves polítiques tenen sobre el col·lectiu de dones. I en funció dels resultats, haurien de revisar aquelles polítiques que tenen una correlació directa o indirecta sobre determinats desequilibris estadístics.

Traslladant aquests principis d'actuació general a l'anàlisi de les ràtios d'apoderament femení, una primera diagnosi hauria de prendre en consideració, entre d'altres, aquests indicadors:

1. Identificació de tots els nivells jeràrquics.
2. Presència d'homes i dones en cadascun d'ells.
3. Identificació del nivell d'apoderament de cadascun dels nivells jeràrquics en atenció a: número de subordinats, nivell d'autonomia, complexitat de les funcions, prevalença dins dels objectius estratègics, impacte en la unitat de negoci.

4. Presència d'homes i dones en cadascun d'ells.
5. Ràtios completes d'incorporació externa a cadascun d'ells (procedència, candidats, preseleccionats, seleccionats), segmentats per sexe.
6. Ràtios completes d'incorporació interna a cadascun d'ells (procedència, candidats, preseleccionats, seleccionats), segmentats per sexe.
7. Edat, antiguitat, experiència i nivell formatius de les persones que els ocupen, segmentats per sexe.

Amb tota probabilitat, després d'una anàlisi quantitativa d'aquests indicadors, es farien visibles certs desequilibris estadístics, en el sentit d'obtenir diferències entre els homes i les dones per sobre del referent legal del 40-60% (tant a nivell absolut com relatiu, en funció dels referents poblacionals). En aquests casos, com hem anat desenvolupant, del que es tractaria és de revisar qualitativament totes aquelles decisions, pràctiques o polítiques associades a la selecció, a la contractació, a la formació o a la promoció (descripcions de llocs de treball, mapes de competències, proves de selecció i promoció, sistemes de valoració dels candidats, condicions per accedir als cursos, etc.), ja que són aquests els àmbits que incideixen en la carrera professional.

Segurament, amb tota probabilitat, després d'aquesta tasca d'auditoria es farien visibles certs elements o factors «genderitzats» (amb un biaix de gènere), bé perquè tinguessin un clar vincle amb determinats estereotips de gènere o, fonamentalment, perquè no poguessin valorar-se com a elements o factors indispensables o pertinents, per existir-ne d'altres més adequats.

Com veiem, es tracta d'una tasca de revisió en profunditat, complexa i que requereix de temps i recursos per dur-la a terme. La Llei l'exigeix realment en tota la seva complexesa, tot i que no dona pautes d'actuació i que no sempre els poders públics donen suport instrumental i econòmic per dur-la a terme. Però des del nostre punt de vista, és l'única via per situar correctament en els seus termes la problemàtica i no caure en la trampa dels discursos «culturalistes», per contribuir decisivament a la supressió de pràctiques de discriminació en la carrera professional, per millorar els processos d'organització interns i de gestió de persones i per garantir polítiques de qualitat i d'innovació, que ajudin a impulsar el nostre teixit empresarial cap a un altre model de producció que tingui rostre humà.



CONCLUSIÓ: ELS EIXOS D'ACTUACIÓ PRIORITARIS PER AFAVORIR L'APODERAMENT FEMENÍ

Hem vist que la presència de les dones en els llocs de comandament i direcció, tot i haver avançat en els darrers anys, mostra una evolució dispar, oscil·lant i relativament estancada.

Els estudis quantitius existents fins al moment, ens permeten fer lectures només parcials i segmentades, entre d'altres qüestions, perquè no han tractat l'apoderament femení de manera integral al llarg de tota la jerarquia organitzativa, sinó que s'han limitat a quantificar la presència de les dones en determinats àmbits de poder formalitzat especialment significatius, com els consells d'administració i l'alta direcció.

D'altra banda, i possiblement perquè el gruix d'estudis qualitius s'han desenvolupat en l'àmbit de la psicologia, la sociologia o el *management*, l'aproximació que se n'ha fet de les raons que expliquen aquestes dades s'ha vinculat excessivament a factors culturals i educacionals. Es tracta d'aportacions interessants i que han contribuït al desplegament de determinats programes de suport i acompanyament a les dones treballadores, de certs canvis estratègics en els sistemes educatius i al desenvolupament de nous models de lideratge i de cultura organitzativa.

Ara bé, és del tot necessari rescatar i reconsiderar l'aportació que es fa des de l'àmbit normatiu, no només perquè l'estratègia legal és una de les més importants per a generar canvis en les estructures socials, sinó perquè –en fer-ho– determina amb claredat quines són les conductes no admeses, quines són les conductes sancionables, quines són les conductes a seguir i, en definitiva, en base a quins indicadors objectius, podem considerar que certes pràctiques afecten el dret de les dones a accedir a llocs de comandament i direcció.

Seguint la més pura tradició del liberalisme, no es pot legitimar un sistema de govern ni cap de les seves manifestacions que tracti de regular la consciència individual: els individus no poden ser compel·lits a fer o no fer res perquè sigui millor per a ells, perquè els vagi a fer més feliços o perquè, en opinió d'altres, fer-ho sigui més savi o, fins i tot, moralment correcte. Però això no vol dir que des dels poders públics no s'hagin d'ordenar certes conductes (externalització d'un pensament) que afecten l'interès públic.

Cal separar la imposició ideològica de la imposició legal ja que, del contrari, en primer lloc estem alimentant un sistema de govern absolutament paternalista i despòtic i, en segon lloc, perquè confonem ideologia (subjectivitat) amb drets (objectivitat) i particularitzem o individualitzem disfuncions quan en realitat tenen una clara dimensió col·lectiva i social.

La problemàtica de les dones en el mercat de treball i, en concret, en els àmbits decisionals, no és un problema d'opinions, ni de psicologies, ni de desajustos puntuals. Com hem analitzat, és una problemàtica multifactorial que reclama de solucions diversificades i amb diferents tempos d'implantació.

Igualment, el seu abordatge –fruit del seu caràcter sistèmic– interactua sobre d'altres àmbits, a priori allunyats de les qüestions de gènere. És per això que, com a problemàtica intimament relacionada amb els models de gestió de persones i de desenvolupament dels drets de ciutadania, una correcta diagnosi i un tractament ajustat i acurat, poden permetre igualment la millora significativa en d'altres nivells d'organització i desenvolupament, en concret, cap a models empresarials més democràtics i sostenibles.

Probablement en aquest camí, s'haurà de recuperar una de les idees bàsiques i recurrents en les teories de filosofia social clàssica: l'enfortiment de les polítiques d'igualtat, no només no limita la llibertat de les empreses o el poder de direcció i organització de les persones que les lideren, sinó que pel contrari l'enforteixen de manera clara i rotunda i, com a conseqüència de tot plegat, donen veritable contingut a una noció tan complexa d'acotar com necessària pel desenvolupament social, com és la justícia.

No es tracta d'un discurs retòric ni abstracte, sense connexió amb la realitat. L'Estat Democràtic de Dret es fonamenta i s'estructura sobre quatre pilars: llibertat, igualtat, justícia i pluralisme (diversitat). I el fet que sigui així, i així ho reconeguin pràcticament totes les Constitucions dels Estats «desenvolupats», és precisament perquè cap d'aquests principis exclou l'altre, sinó que cadascun d'ells és contingut necessari i constitutiu de cadascun dels altres.

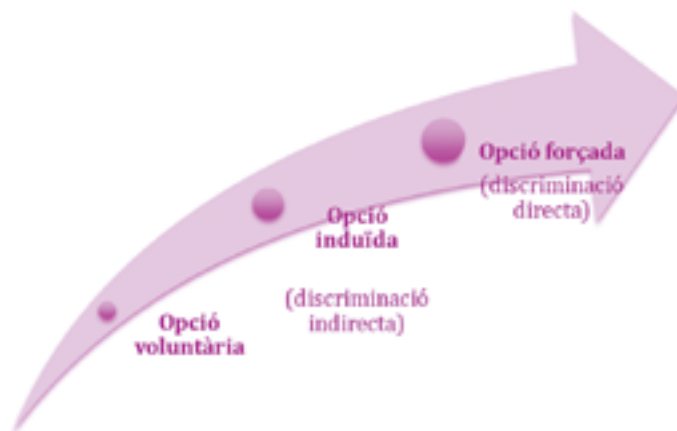
Això a la pràctica significa que és del tot imprescindible entendre que la denúncia de les situacions de discriminació per raó de sexe i, en concret, en matèria de promoció professional i la consegüent intervenció dels poders i agents públics per corregir-la, és un mandat inqüestionable per preservar la llibertat, la igualtat, la justícia i el pluralisme de tota la societat i no només d'un determinat sector de la societat.

De la mateixa manera que cal entendre que les empreses o les organitzacions, com a microsocietats que són, no poden operar en base a principis estructurals diferents, a menys que entenguem o vulguem assumir que són institucions alienes a la societat. L'Estat Democràtic de Dret exigeix que totes les institucions socials que l'integren actuïn escrupolosament en base als seus principis i que, per tant, preservin la llibertat, però també la igualtat, la justícia i el pluralisme.

Aquest procés, certament abstracte i que, a més, exigeix una profunda integritat col·lectiva i social, pot ser afavorit per discursos més pragmàtics i utilitaristes, del tot vàlids, des del moment en que, tot i que des d'una altra òptica, poden arribar al mateix resultat. En aquest sentit, es pot obrir la mirada i optar per una perspectiva llarga, per poder fer tangible l'oportunitat que suposa integrar adequadament a les empreses el discurs de la «discriminació indirecta» i rebutjar definitivament qualsevol aproximació que percep aquest tema com un obstacle, una ingerència o una molèstia.

Ja hem esmentat els avantatges econòmics que la doctrina del business case ens ha facilitat, raó per la qual sembla clar que les polítiques d'inclusió i d'integració són el pilar d'una nova manera d'entendre les societats, les organitzacions, les formes de gestió de persones i, en definitiva, el nostre model productiu i empresarial.

Amb aquest desitjable punt d'arribada, però, cal dur a terme una execució planificada i ben estructurada. Partint del quadre que mostràvem a l'inici i que pretenia resituar els escenaris des dels qual diagnosticar el problema de la baixa representativitat de dones en els llocs de direcció i comandament:



Possiblement, caldria redefinir els eixos des dels que treballar en la millora d'aquesta situació, ja que –com hem esmentat al llarg d'aquestes pàgines– molt sovint no diagnostiquem bé les raons que ens aboquen a determinades situacions o, fins i tot, les «naturalitzem» a partir d'explicacions «històriques» o «culturals», atribuint al pas del temps i a l'educació el paper d'úniques palanques o instruments de solució.

Després d'haver resituat adequadament els àmbits de responsabilitat, serà moment de desplegar diferents polítiques de correcció i millora.

Com a síntesi final d'aquests diferents escenaris i dels actors que interactuen en cadascun d'ells, de manera simultània o successiva, proposem començar la transformació dirigint a individus, organitzacions, agents socials, poders públics i administracions, cap a les següents estratègies. Com veiem en el quadre següent, són cinc els eixos d'actuació des dels quals construir alternatives modernes i amb veritable capacitat transformadora:

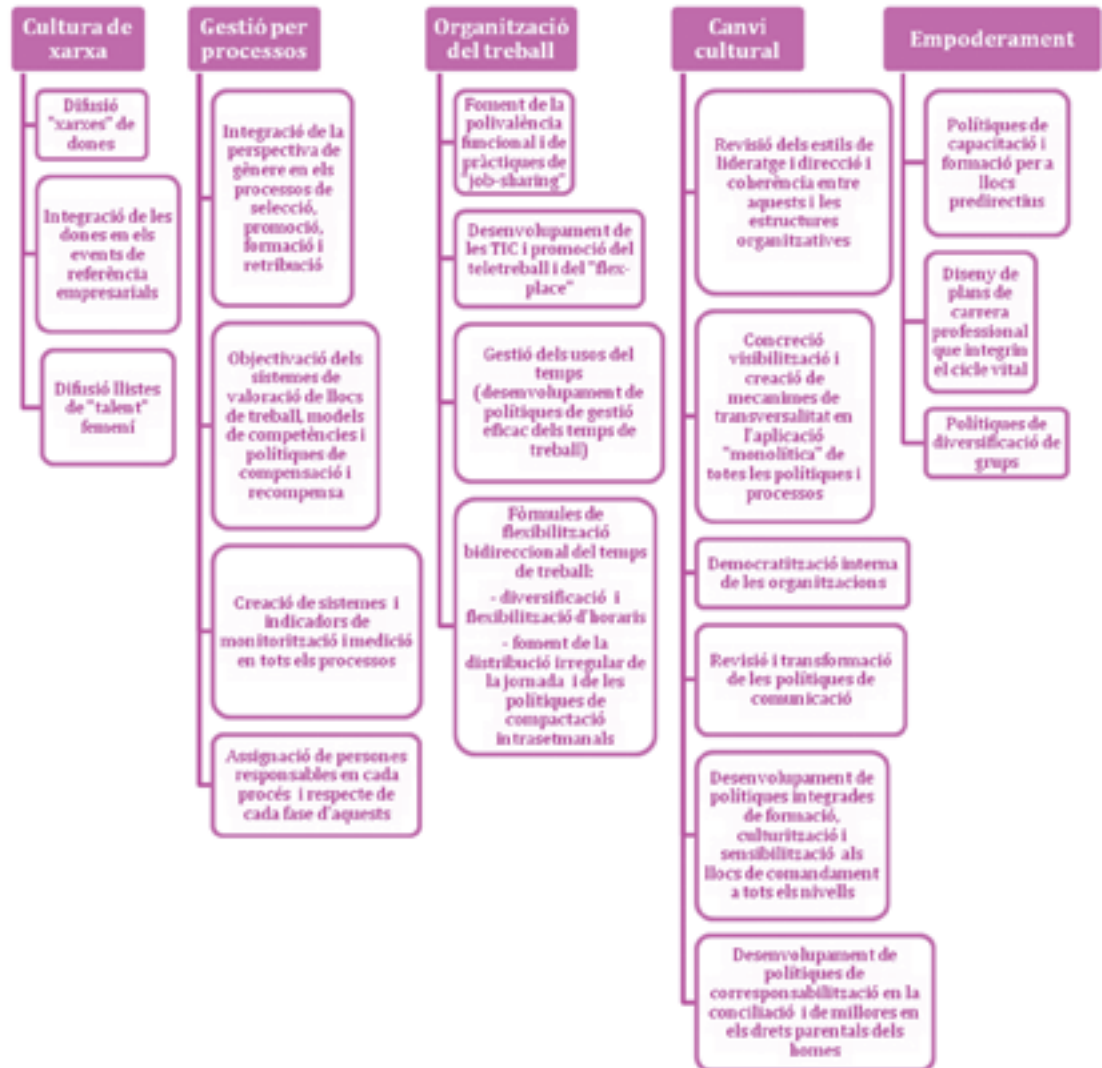
1. La millora i desenvolupament de les xarxes de dones i de la «cultura de la xarxa», que doni a les dones professionals qualificades un espai d'interrelació, per compartir experiències, influències i informació i les faci realment sensibles a la realitat que, en un entorn cada vegada més competitiu i global, és del tot bàsic el manteniment d'espais de col·laboració i cooperació col·lectiva.

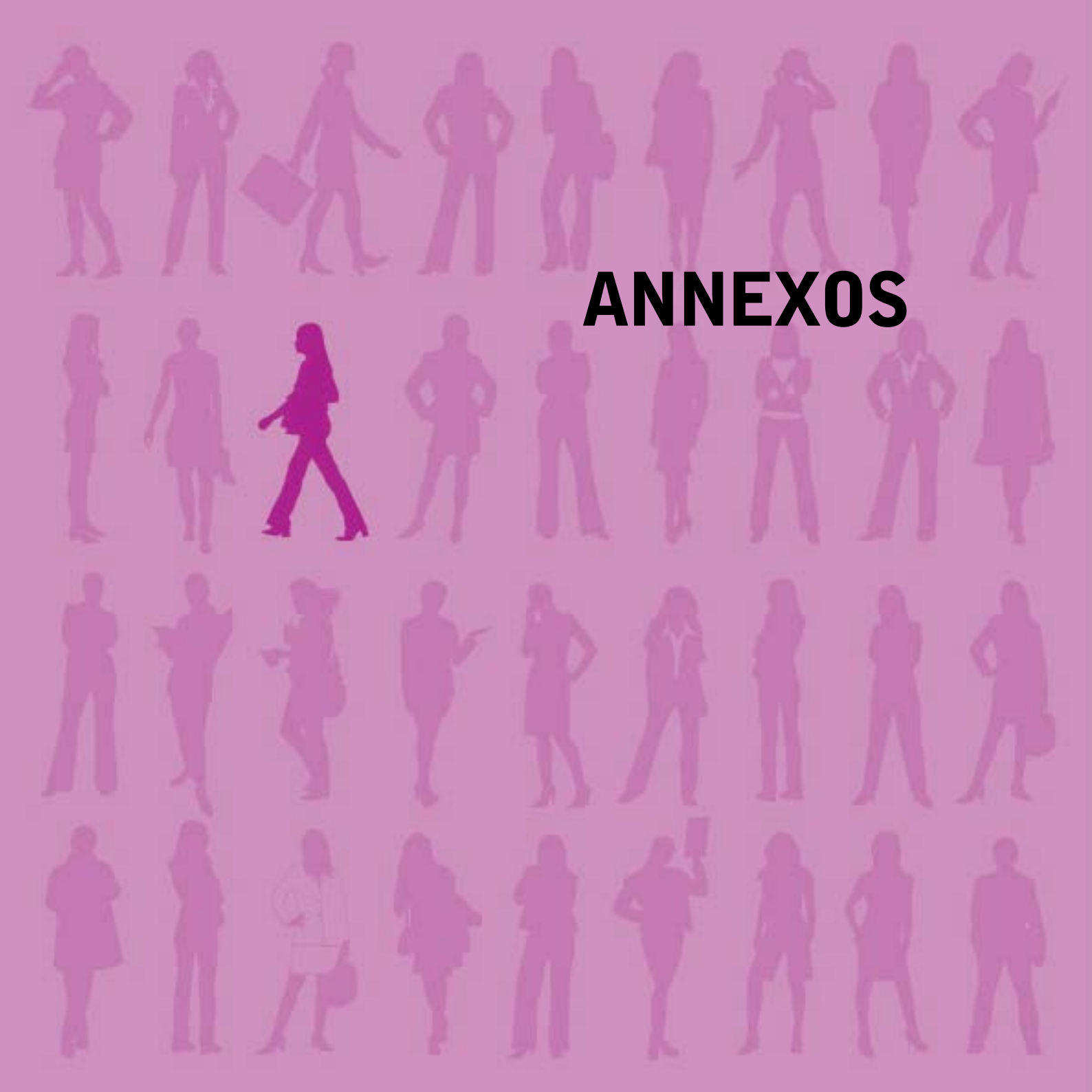
2. La millora i desenvolupament de polítiques d'enginyeria de processos aplicats als RH i a la gestió de persones, que integrin preventivament la dimensió jurídica i que permetin objectivar i pautar les decisions internes de l'organització i, per tant, controlar que efectivament aquestes decisions són plenament coherents amb la voluntat de potenciar les persones amb talent i són impermeables a qualsevol tipus de pràctica excloent i subjectiva.

3. Redefinir els models d'organització del treball, per aconseguir crear espais controlats d'autonomia i motivació, des dels quals enfortir la productivitat, un cop constatat que les premisses sobre les que s'han fonamentat els models clàssics (presencialitat i especialització del treball) o fins i tot alguns més recents (compensació estricta per incentius o bonus a la producció), no generen els beneficis que sí se'n deriven d'altres on es generen dinàmiques de foment de l'autoresponsabilitat, de pertinença a un projecte de futur, viable i en creixement i de confiança personal.

4. Crear i potenciar una «cultura organitzativa pròpia» a través de la millora dels canals de participació, comunicació i interrelació entre els diferents nivells funcionals i jeràrquics, que integri veritablement la idea que el treball no és una mercaderia, sinó que és un instrument de desenvolupament personal i de consolidació d'estructures socials, on els beneficis econòmics no són la finalitat en si mateixa, sinó la conseqüència de determinades polítiques i on les responsabilitats socials externes a l'empresa també es reparteixen a nivell intern entre totes les persones treballadores.

5. I finalment, el desplegament de mesures d'apoderament i de promoció competencials i de meritocràcia, des de l'origen, és a dir, no limitant-se a valorar el talent actual, sinó desenvolupant polítiques dinàmiques de formació continua des de la perspectiva del cycle vital i en atenció a les potencialitats i diversitats de la plantilla, que permeti referir-nos veritablement al «dret a la igualtat d'oportunitats».





ANNEXOS

Annex 1

L'exemple paradigmàtic d'aquest tipus de pràctica ve descrit en la STS d'1 de juny de 1999 (JUR 1999/5057), amb origen en la STSJ de Catalunya de 21 de juny de 1998 (AS 1998/4213), on es discutia una pràctica de discriminació en una entitat financera, com a conseqüència de la qual les dones no accedien en el mateix percentatge que els homes als càrrecs de direcció de sucursal.

Aquestes sentències són especialment interessants, ja que són pioneres en el tractament de les dades estadístiques com a indici de discriminació indirecta. En aquest sentit, és una de les primeres vegades que l'argumentació jurídica utilitza un criteri estadístic com a element nuclear i determinant per a la resolució judicial, fent-ho –a més– a través de la utilització de dades ponderades i corregint els paràmetres poblacionals en base als quals l'empresa pretenia justificar la legalitat de la seva pràctica:

«Para argumentar ello trae unos números que la Sala acepta (como ya se ha dicho antes) respecto del censo y de las contrataciones y señala: por la categoría de auxiliar C entraron en las fechas que tratamos 626 hombres y 725 mujeres, a continuación, razona, 126 pidieron la plaza de Delegado o Delegada, de los 126, 95 eran hombres y 31 mujeres, y concluye «las mujeres lo piden menos que los hombres». Seguidamente, afirma que no hay discriminación efectuando el siguiente porcentaje: de 95 hombres peticionarios lo obtuvieron 40, y de 31 mujeres peticionarias lo obtuvieron 12, lo que resulta un porcentaje de 42,10% y 38,71%.

Sin embargo esta segunda parte del razonamiento –desde el que la empresa sostiene que no hay discriminación alguna pues algunas mujeres sí están ocupando esos cargos– basado en la certificación de la empresa en la que constan los datos porcentuales respecto al «número de empleados que solicitando el cargo lo han obtenido» (documento núm. 19 del ramo de prueba de la demandada), no puede aceptarse en la significación que se le quiere dar, porque resulta equívoco, confuso, engañoso, pues aun siendo cierto como dato objetivo, calcular sólo cuantos hombres o cuantas mujeres llegaron a obtener el cargo en relación a los que lo habían pedido de cada sexo, resulta incompleto pues omite el dato esencial que nos permite extraer conclusiones más ajustadas a la realidad del resultado; lo que estas cifras dicen es que se nombraron en esas fechas a un total de 52 Delegados-Delegadas, esto es que las plazas a cubrir eran 52, y que de ellas 40 fueron ocupadas por hombres y 12 por mujeres. Estas cifras, 40 y 12 sobre 52, porcentualmente significan que el 76,9% de plazas se cubren por hombres y el 23,07% por mujeres. Por tanto se rechaza absolutamente el razonamiento de que la representación es parecida, porque es más de tres veces superior» (STSJ de Catalunya de 21 d'octubre de 1998).

Però a més, són extraordinàriament decisives pel que fa a l'efectiva implantació del concepte de discriminació indirecta, ja que –un cop evidenciat el desequilibri estadístic– acaben declarant la nul·litat de la política empresarial de promocions, davant la impossibilitat de demostrar que estava articulada entorn de criteris objectius i no esbiaixats:

«Abundando en la argumentación, en cuanto a la probanza de que no existe discriminación alguna en el acceso a los cargos por parte de la empresa, ésta justifica el menor número de nombramientos de mujeres, en que ellas lo piden menos, señalando que existe un procedimiento reglado para solicitar las plazas o el ascenso. El letrado de la Caixa de Catalunya con alusiones inadmisibles, sostiene que las mujeres lo piden menos porque, entre otras cosas, dedican entre 4 y 4.30 horas diarias a tareas domésticas, mientras que los hombres sólo 30 minutos como máximo, enlazando ello con que las responsabilidades de Delegado de oficina son muy graves, que tiene que firmar operaciones de riesgo hasta 50.000.000 de pesetas, que ello precisa de una dedicación y disponibilidad, que implica un estrés muy grande y que evidentemente no se puede compaginar todo.

[...] Finalmente en cuanto al argumento de la edad, cuando dice el letrado que 'son muy jóvenes' y que el cargo impone mucho, debe rechazarse también, pues esa condición afecta por igual a los dos sexos.

La documental, certifica que efectivamente las mujeres están menos representadas en determinados ámbitos de la administración, pero ello nada aporta a la controversia que aquí se plantea sobre la correc-

ción de la práctica empresarial. Estos argumentos, sostenidos por la demandada, ponen de manifiesto de forma clara que efectivamente se nombra a menos mujeres en condiciones de igualdad, edad, antigüedad y en condiciones de prestar un mismo horario, porque se les considera menos disponibles o dedicadas, sin razón objetiva alguna, en relación a capacidad, rendimiento, o cumplimiento de las tareas encomendadas.

[...] Si a lo expuesto se le añade el dato objetivo de que todos quienes cursan la solicitud, han sido invitados a hacerlo –lo dicen sus propias cartas, haciendo referencia expresa a ‘su recomendación’, a ‘tal como quedamos en la conversación mantenida’, ‘de acuerdo con las indicaciones de mi Delegado’ etc. en algunas incluso consta el apoyo expreso del jefe inmediato–, hemos de llegar a la conclusión, de que se lo ofrecen o sugieren a muchas menos mujeres y ahí es donde está la práctica empresarial que entendemos está produciendo en la realidad una discriminación indirecta.

En suma la conclusión de que las mujeres piden menos, porque ésta es su elección, la rechazamos, pues no ha llegado todavía el momento en que pueda saberse qué eligen las mujeres, porque sus posibilidades de elección, en condiciones iguales, no son las mismas, de manera que estos argumentos se admiten sólo como defensa pero carecen de solidez para sostener la inexistencia de discriminación. Se rechaza también el argumento de la empresa de que la libre designación arranca con las solicitudes y que la representación es paritaria; porque ni es paritaria –sólo hay que ver las cifras de preseleccionados y los seleccionados de uno y otro sexo–, ni arranca de las solicitudes, que son usualmente la manera de dar forma a una indicación anterior» (STSJ de Catalunya de 21 d'octubre de 1998).

És més, reiteren que les empreses no es poden escudar en «l'especial confiança», normalment associada a aquestes posicions, per emparar-se en un dret a la «lliure designació» i a la «lliure remoció», ja que també respecte dels càrrecs de confiança cal aplicar el principi d'igualtat i no discriminació:

«Lo que estamos diciendo no quebranta ni invade en absoluto la discrecionalidad propia del nombramiento del cargo de confianza, que corresponde a la empresa de entre los candidatos que están en situación similar, discrecionalidad que reconoce el artículo 26.3 del Estatuto del Personal (RCL 1982\1100, 1.306 y ApNDL 1.430), discrecionalidad en el nombramiento es elegir a conveniencia entre los candidatos, pero es que la prueba ha puesto en evidencia que no todos los iguales son candidatos. Por otra parte, es preciso recordar que existe una obligación legal más allá de la sensibilidad en relación a la representación de los sexos entre los puestos de mando. Pero sobre todo que la prohibición existe a la realización de actos, o consentir prácticas, aunque ello no se haga a propósito, ni con el propósito de discriminar, están provocando una desigualdad esencial, esto es referida a lo real no a lo formal. Es cierto que no hay impedimento

formal reglado, pero la práctica empresarial se presenta como un obstáculo que provoca la discriminación.

No estamos hablando de acciones positivas, ni de acciones protectoras, ni de representación paritaria ni de sistema de cuotas, estamos hablando de que existe la práctica de la sugerencia y la recomendación, práctica no reglada, fuera de la regulación interna, y no susceptible de control alguno, siendo ello un paso previo a la formalización de la solicitud -dicho de otra manera, si no te han dicho que lo pidas no tienes posibilidades-, esta práctica consentida y fomentada por la empresa, vulnera el principio constitucional de no discriminación por razón del sexo, porque de forma indirecta discrimina a las mujeres, colectivo que se ve impactado de forma negativa por una práctica, que en la realidad significa que la sugerencia para el ascenso al cargo de delegado se la hacen más a los hombres que a las mujeres, mucho más. Esta exclusión es arbitraria, y discriminatoria, y contra ella no puede sostenerse válidamente un juicio de razonabilidad. Porque una cosa es la existencia de una normativa interna cuyo contenido se ha recogido en los hechos octavo y noveno, de esta resolución, que ha de conjugarse con la discrecionalidad que conlleva para la empresa el nombramiento de un cargo de confianza, y otra lo que sucede, que paralelamente se «anima, recomienda y sugiere», excluyendo de antemano a personas que se encuentran en condiciones de acceder. Si después pudiendo pedir libremente todos, lo piden más hombres que mujeres o viceversa sería un dato posterior, pero ahora no verificable, quizás indicativo de una elección, del que en su caso podrían extraerse conclusiones, pero actualmente la existencia de la práctica empresarial no ha sido en absoluto justificada por la empresa.

[...] El legal representante de la empresa y el 2.º Jefe de recursos humanos han indicado en el juicio respectivamente en confesión y testifical, que simultáneamente a la solicitud hay una entrevista en recursos humanos, y el de recursos humanos reconoce que hay una práctica de recomendar al empleado que solicite. La simultaneidad de la entrevista no es más que una afirmación que se ajusta a lo que dice la normativa interna, y cuya afirmación ni pone ni quita a la práctica de la sugerencia o recomendación, práctica que explícitamente reconoce el 2.º Jefe de recursos humanos, aunque admite la posibilidad de la propia iniciativa, que parta del interesado, afirmación genérica que tampoco contradice en absoluto la primera, y que tal como viene redactada la normativa interna sería absurdo negar, pues la posibilidad formalmente existe. Otra cosa diferente es que, en este juicio desde luego, no se ha probado que se dé (las peticiones a iniciativa), sino que lo que se ha probado es que sólo funciona la formalización previa recomendación o sugerencia de realizarla. De entre toda la documental aportada no aparece para nada el resultado de entrevista alguno, tests practicados, o condiciones de mérito, por no constar, no constan ni todas las solicitudes para delegados de quienes han sido nombrados en el período que se ha acotado (1 de enero de 1986 a 1 de junio de 1998). Ya concretando en las personas que han accedido al cargo tampoco se ha justifica-

do que la diferencia en el número de nombramientos, nada tenga que ver con el sexo de los ascendidos, limitándose a argumentar que es un tema discrecional de la empresa el del nombramiento de candidatos.

Es más, si se mira con detenimiento la documental aportada se observa que de las solicitudes que la empresa trae a los autos en cuanto a las de plazas de Delegados/as de sucursal, en comparación con el listado de mujeres que han obtenido el cargo de Delegadas, 12 en total (folio 12 del ramo de prueba de la demandada) sólo constan cinco solicitudes formalizadas siendo una de las cinco de una peticionaria de Madrid. Del listado de hombres que han accedido a Delegados, total 40, sólo constan en autos 8 solicitudes, habiéndose adjuntado al menos 16 solicitudes para el cargo de Delegado formalizadas por empleados de Madrid para plazas de Madrid, Zaragoza o Valencia, de lo que se sigue que la empresa ni tan sólo ha traído las solicitudes para el cargo de delegados de quienes ha nombrado efectivamente del colectivo que se analiza. El resto de la prolija documental son solicitudes para Subdelegados o Subdelegadas, acuses de recibo de la empresa a empleados en relación a solicitudes cursadas o peticiones de traslado.

[...] Partimos en este caso de una aceptación por parte de la empresa de que se producen en la realidad las sugerencias para la solicitud del puesto de trabajo, animando a los empleados o empleadas a formalizarlo, aunque se ha alegado que no es imprescindible, por lo que la existencia de la práctica es un hecho admitido. El resultado de esa práctica es que se les ofrece más de tres veces menos a las mujeres que a los hombres según se ha explicado, y entre a las menos que se les ofrece, se las nombra tres veces menos que a ellos, luego hemos de concluir que esa práctica constituye una discriminación indirecta. La discriminación indirecta, concepto introducido por el Tribunal Constitucional en Sentencias como la núm. 145, de 1 julio 1991 (RTC 1991\145), es aquella en la que existiendo un tratamiento aparentemente neutro (animar a los empleados a que presenten solicitud) desde la óptica de la causa de discriminación que se pretende erradicar (en este caso discriminación por razón del sexo), pero cuyo efecto es desproporcionadamente adverso sobre el colectivo caracterizado por una de las causas de discriminación (en este caso las mujeres, porque se les ofrece muy escasamente), y carece de justificación suficiente, objetiva, razonable y sobre todo proporcional. Se trata en suma de conductas, medidas, o actuaciones aparentemente neutras desde el punto de vista del sexo, pero cuya aplicación perjudica desproporcionadamente al colectivo de mujeres. El concepto de discriminación es objetivo, y deriva del Convenio 111 de la OIT (RCL 1968\2101 y NDL 7256), la define en el artículo 1.º como ‘cualquier distinción, exclusión o preferencia, basados en motivos como... el sexo... que tenga por efecto anular la igualdad de oportunidades y el trato en el empleo y la ocupación’, y de la Directiva 76/207, de 9 febrero 1976, relativa a «la aplicación de principio de igualdad de trato entre hombres y mujeres, por lo que se refiere al acceso en el empleo, a la formación y promoción profesionales y a las condiciones de trabajo».

En este caso la discrecionalidad que tiene la empresa en la elección, debería aplicarse cuando ya objetivamente se cumplen los requisitos por los candidatos, y la empresa no ha justificado ni ha probado la razonabilidad de esa práctica que como se ha concluido produce el impacto negativo sobre el colectivo de mujeres. Pues en iguales condiciones el acceso está mediatizado, tamizado porque a las mujeres no se les ofrece o sugiere. Este tamiz que se concreta en la práctica de la sugerencia tiene que desaparecer, porque seguramente aunque ha existido desde siempre, desde antes que comenzaran a ingresar mujeres en la Entidad, los hechos demuestran que perjudica más al colectivo de mujeres, convirtiéndose en un plus a su promoción, con las correspondientes consecuencias a nivel salarial, lo que contraviene los principios constitucionales expuestos, de manera que procede estimar en parte la demanda, en relación sólo a la declaración de que la práctica descrita contraviene los preceptos constitucionales y es discriminatoria y condenar a la empresa a estar y pasar por la declaración, y a que se abstenga en el futuro de realizarla, debiéndose rechazar la solicitud de que se abonen los daños y perjuicios pues se trata de un tema declarativo, que afecta al colectivo en general, con independencia de las acciones que particularmente puedan ejercitar» (STSJ de Catalunya de 21 d'octubre de 1998).

Annex 2

L'Estatut dels Treballadors estableix al seu article 24 que:

«1. Los ascensos dentro del sistema de clasificación profesional se producirán conforme a lo que se establezca en convenio o, en su defecto, en acuerdo colectivo entre la empresa y los representantes de los trabajadores.

En todo caso los ascensos se producirán teniendo en cuenta la formación, méritos, antigüedad del trabajador, así como las facultades organizativas del empresario.

2. Los criterios de ascenso en la empresa se acomodarán a reglas comunes para los trabajadores de uno y otro sexo».

Pel que fa a la negociació col·lectiva, del total de convenis col·lectius seleccionats que preveuen algun tipus de referent per a la promoció professional en el marc, suposadament, de les polítiques d'igualtat i no discriminació (62 en total):

1. Aproximadament el 61% es limiten a reproduir les previsions legals, en forma de meres declaracions d'intencions, conforme a les quals es garanteix el principi d'igualtat i no discriminació en els processos de promoció professional.
2. Un 25% fa referència expressa a algun tipus de factor determinat, en base al qual es decideix la postulació.
3. Un 12,9% incorpora algun tipus de previsió respecte del procés, que permetria un major control sobre pràctiques discrecionals o arbitràries.

Veiem, doncs, com una primera aproximació al contingut de les clàusules convencionals presenta un resultat realment pobre, qüestió que no deixa de ser important, d'una banda, perquè la negociació col·lectiva és actualment l'eix vertebrador del sistema de relacions laborals, ocupant un paper potencialment més important que el de la Llei. Però, de l'altra banda, perquè la Llei 3/2007 d'igualtat efectiva entre homes i dones fa una crida específica a la negociació col·lectiva com a font de regulació prioritària des de la que eliminar o atenuar certes conductes lesives als interessos de les dones. És fonamentalment per això que, més enllà de les dades estadístiques, el balanç qualitatiu que s'hagi de fer necessàriament sigui negatiu o, si més no, reclami una millora significativa en determinats continguts.

En tot cas, si davалlem i analitzem detalladament quins són els criteris que la negociació col·lectiva considera rellevants i mereixedors de destacar-se com a impulsors de la promoció, la conclusió clarament ha de ser crítica, pel seu fort biaix sexista. En aquest sentit, del total del convenis col·lectius que fan algun tipus de referència, més o menys desenvolupada, als factors de promoció:

1. La formació reglada o la titulació i valoració acadèmica, és aparentment el criteri prevalent, amb un 50% de les referències expresses.
2. L'antiguitat, a un nivell similar, és també un criteri destacat, no només perquè apareix en el 57,1% de referències expresses, sinó perquè –en molts casos– es configura com el factor diferencial davant d'una situació objectiva d'igualtat de mèrits (per sobre, fins i tot, del criteri corrector de l'acció positiva). En aquest sentit, val la pena esmentar:
 - a. El Conveni col·lectiu de l'empresa Colomer Beauty and Professional Products S.L. (DOGC de 22.08.2008), conforme al qual: «en iguals condicions d'idoneïtat, s'atribueix l'ascens al més antic i en iguals condicions d'idoneïtat i antiguitat, a la persona del sexe menys representat al lloc a ocupar».

- b. El Conveni col·lectiu de l'empresa Urbaser S.A. (DOGC 23.08.2007): «si es tracta de vacants que s'hagin de cobrir i pressuposi una promoció, s'efectuaran les proves teòriques i pràctiques que es considerin oportunes, assumint el nou lloc vacant aquells que, en igual condició tinguin major antiguitat en l'empresa, una vegada efectuades les proves previstes».
 - c. El Conveni col·lectiu de l'empresa Diari de Girona S.A. (DOGC de 20.11.2007), conforme al qual: «tot el personal de l'empresa té, en igualtat de condicions, dret preferent per cobrir vacants existents en les categories superiors a la que ostenta en el moment de produir-se. Per això, s'han d'establir en el seu moment, les corresponents proves d'aptitud. Ha de ser mèrit preferent, en igualtat de condicions, l'antiguitat».
3. A un nivell més baix, apareix esmentat el factor «experiència» (42% de les referències expresses) o, normalment, una al·lusió genèrica als «mèrits», però sense definir realment quins han de ser (28,5% de les referències expresses).
4. Són significativament excepcionals els convenis col·lectius que transcendeixen aquest esquema i opten per fórmules més contemporànies i respectuoses –realment– amb el «dret a la carrera professional». En aquesta línia, cal destacar fonamentalment:
- a. El Conveni col·lectiu de l'empresa Volkswagen-Audi España S.A. (DOGC 20.07.2007): «Són principis rectors de la promoció professional dins de l'empresa: el desenvolupament de les competències i habilitats personals; la superació de proves tècniques i de valoració (assessments); la capacitat d'adaptació a diferents àrees, departaments o divisions; la formació contínua; l'experiència; l'aplicació objectiva de no discriminació de la dona a l'empresa i la seva adequació al principi d'igualtat de tracte».
 - b. El Conveni col·lectiu de l'empresa Kenchic S.L (DOGC 21.08.2008): «Per fomentar l'accés de les dones a llocs de més responsabilitat, en aquells grups professionals on estan menys representades, s'engegaran, en el marc de la política de promoció, mesures que facilitin una major presència de dones en els llocs d'alta responsabilitat, que consisteixen en la formació genèrica d'habilitats i de lideratge per a les persones que ocupen càrrecs tècnics o directius».

Aquestes referències minoritàries cobren una especial importància en el marc de les polítiques d'igualtat d'abast transformacional, precisament perquè defugen de les solucions típiques (i molt sovint retòriques) que van començar a proliferar amb l'entrada en vigor de la Llei 3/2007, com ara les consistents en el reco-

neixement de clàusules d'acció positiva, per les quals s'institueix el dret de preferència a ocupar un lloc de treball en àmbits on les dones estiguin subrepresentades (6,4% del total de convenis que regulen la matèria).

Annex 3

Tot i així, com dèiem, aproximadament un 12,9% dels convenis col·lectius seleccionats incorporen alguna pauta en el procés:

1. Reconeixent el paper dels representants legals dels treballadors, en la fixació dels criteris de selecció i promoció (per exemple, Conveni col·lectiu per al sector de masses congelades de Catalunya, DOGC 18.02.2009):

«Totes les vacants que es produeixin es cobriran en la mesura possible per promoció dels treballadors de la categoria immediatament anterior, amb participació dels representants legals dels treballadors, tant en la fixació dels criteris de caràcter objectiu i valoració professional, com en la selecció»,

imposant a l'empresari l'obligació de sotmetre a dictamen dels representants dels treballadors el sistema de valoració de treball, per garantir al màxim la seva objectivitat (per exemple, Conveni col·lectiu de treball de comerç i importadors d'articles fotogràfics, vídeo i so de la província de Barcelona, DOGC 19.02.2007):

«el sistema de valoració elaborat per la direcció ha de ser preceptivament dictaminat pels representants dels treballadors. Si es produeix un desacord perquè els representants dels treballadors consideren que el sistema manca d'objectivitat, les dues parts han de negociar una solució acordada en una reunió conjunta. Si malgrat tot és materialment impossible arribar a un acord, queda oberta als treballadors la via de reclamació davant la Inspecció de Treball.

A l'efecte d'assegurar la participació dels representants dels treballadors en els procediments per produir ascensos, aquests han de designar 2 representants que han de participar en el tribunal del concurs oposició, amb veu i sense vot», reconeixent-los un paper de resolutors de conflictes respecte de les incidències que es puguin produir durant el procés de promoció (p.e. C.c. de l'empresa Aigües Ter Llobregat, DOGC 27.11.2008):

«l'òrgan qualificador comptarà amb un membre designat pel Comitè d'empresa i serà l'encarregat de vetllar pel desenvolupament correcte del procés de selecció i dotació de vacants. Li correspondrà,

així mateix, de resoldre totes les incidències que es poguessin produir en el decurs d'aquell procés»
o simplement atribuint-los un paper de controladors del respecte a la Llei (p.e. C.c. de l'empresa Barnices Valentine SAU, DOGC de 23.06.2008, i en sentit similar C.c. de l'empresa La Piara S.A., DOGC 01.02.2008):

«El Comitè d'empresa ha de vetllar no solament que en els processos de selecció del personal es compleixi la normativa vigent o pactada, sinó també pels principis de no discriminació, igualtat de sexes i foment d'una política d'ocupació racional».

2. Establint una obligació acurada d'informació respecte dels processos de promoció interna (p.e. C.c. de l'empresa Aigües Ter Llobregat, DOGC 27.11.2008):

«les vacants existents o que es produeixin a l'empresa seran objecte de convocatòria pública interna en el si de l'empresa. Aquesta convocatòria indicarà la denominació i funcions de la vacant a cobrir, els requisits que han de reunir pels aspirants, els mèrits de qualificació i, en el seu cas o per fases successives del procés, les proves a realitzar, la composició de l'òrgan qualificador i qualssevol altres previsions que garanteixin l'estricta compliment dels principis d'igualtat, mèrit i capacitat»

o uns terminis dins dels quals s'ha de facilitar aquesta informació, mesura que pot afavorir la planificació dels processos de desenvolupament de carrera professional (p.e. C.c. de l'empresa Col·legi Oficial de Metges de Barcelona i les seves societats, DOGC 10.01.2202):

«dins els 6 mesos de cada any, s'establiran els criteris bàsics de promoció interna i d'accés als llocs de comandament de comú acord entre els càrrecs directius dels quals depenguin i el comitè d'empresa i els representants dels treballadors/ores»

3. Determinant l'obligació prèvia d'elaborar informes o diagnòstics de situació que permetin l'adopció de mesures específiques de promoció o acompanyament a determinats col·lectius (p.e. C.c. per al personal laboral de l'Ajuntament de Sant Pere de Torelló, DOGC 17.03.2008):

«en les convocatòries de proves selectives, s'acompanyarà un informe d'impacte de gènere, llevat de casos d'urgència i sempre sense perjudici de la prohibició de discriminació per raó de sexe. L'objecte d'aquest informe és analitzar la representació de cada sexe respecte al determinat grup de classificació o categoria professional que s'ha convocat»



BIBLIOGRAFIA

ADLER, N. «An International Perspective on the Barriers to the Advancement of Women Managers». *Applied Psychology: an International Review*. Vol.42 (2000), núm. 4, p. 289-300.

AGUT, S.; MARTÍN, P. «Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica». *Apuntes de Psicología*. Vol.25 (2007), núm. 2, p. 201-213.

AYREE, S.; TAN, H.H.; SRINIVAS, E.S. «Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance in Employed Parents». *Journal of Applied Psychology*. Vol.90 (2005), núm. 1, p. 132-146.

ALEXY, R. *El concepto y la validez del Derecho*. Barcelona: Gedisa, 1994.

ARROW, K. «Models of job discrimination». A: *Racial discrimination in economic life*. Lexington: Lexington Books, 1972. P. 83-102.

ARULAMPALAM, W.; BOOTH, A.L.; BRYAN, M.L. *Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across de wages distribution*. Essex: ISER, 2005.

BARON, J.N.; DAVIS-BLAKE, A.; BIELBY, W.T. «The Structure of Opportunity». *Administrative Science Quarterly*. Vol. 31 (1986), núm. 1, p. 248-273.

- BAROL, K.M.; BUTTERFIELD, D.A. «Sex effects in evaluating leaders». *Journal of applied Psychology*. Vol.61 (1976), p. 446-454.
- BASS, B.M.; AVOLIO, B.J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- BATTHYÁNY, K. *Cuidado infantil y trabajo ¿Un desafío exclusivamente femenino?*. Montevideo: CINTERFOR, 2004.
- BELL, M.P; MCLAGHLIN, M.E.; SEQUEIRA, J.M. «Discrimination, Harassment and the Glass Ceiling: Women Executives as Change Agents». *Journal of Business Ethics*. Vol.37 (2002), núm. 1, p. 65-76.
- BERENGUER, G.; ... [et al.] «El laberinto de cristal. Un estudio sobre el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valencianas. Dificultades y oportunidades». Valencia: FVECTA, 1999.
- BIHAGEN, E.; OHLS, M. «The glass ceiling –where is it? Women's and men's career prospects in the private vs. the public sector in Sweden 1979-2000». *The Sociological Review*. Vol. 54 (2006), núm. 1, p. 20-47.
- BONILLA, A. I MARTÍNEZ, I. «Análisis del curriculum oculto de los modelos sexistas». A: *Del silencio a la palabra. Coeducación y reforma educativa*. Madrid: Instituto de la Mujer, 1992. P. 60-92.
- BOOTH, A.; FRANCESCONI, M.; FRANK, J. «A sticky Floors Model of Promotion, Pay and Gender». *European Economic Review*. Vol. 47 (2003), núm. 2, p. 295-322.
- BORRÁS, V.; TORNS, T.; MORENO, S. «Las políticas de conciliación: políticas laborales versus políticas de tiempo». *Papers: Revista de sociologia*. Vol. 83 (2007), p. 83-96.
- BOWEN, C.C.; SWIM, J.K.; JACOBS, R.R. «Evaluating gender biases on actual job performance of real people: a meta-analysis». *Journal of applied Psychology*. Vol. 30 (2000), núm. 10, p. 2194-2215.

- BRULLET, C. «Noves polítiques socials per a una societat en transició». A: *Temps i cura: la corresponsabilitat social de la cura a la vida quotidiana*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament d'Acció Social i Ciutadania, 2009. P. 9-18.
- CARRASCO, C. «Dependència i cura: una realitat inevitable». A: *Temps i cura: la corresponsabilitat social de la cura a la vida quotidiana*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament d'Acció Social i Ciutadania, 2009. P. 19-36.
- CHINCHILLA, N.; ... [et al.]. *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas*. Barcelona: IESE, 2006.
- COE, T. *The Key to the Men's Club*. Corby: Institute of Management, 1992.
- CONGE, J. «How 'Gen X' managers manage». *Strategy Management Competition*. Vol. 10 (1998), p. 21-31.
- DACHLER, H.P.; HOSKING, D.M. «The Primacy of Relations in Socially Constructing Organizational Realities». A: *Management and Organization*. Brookfield: Ashgate, 1995. P. 1-28.
- DAVIDSON, M. ; BURKE, R. «Women in management: current research issues». A: *Women in Management*. London: Sage Publications, 2000. P. 1-7.
- DAVIDSON M.J.; COOPER, C.L. *Shattering the glass ceiling: The Woman Manager*. London: Paul Chapman Publishing, 1992.
- DE COLLE, S.; WERHANE, P.H. «Moral Motivation Across Ethical Theories: What Can we Learn for Designing Corporate Ethics Programms?». *Journal of Business Ethics*. Vol. 81 (2008), núm. 4, p. 751-764.
- DE PAOLA, M.; SCOPPA, V.; LOMBARDO, R. «Can gender quotas break down negative stereotypes? Evidence from changes in electoral rules». *Journal of Public Economics*. Vol. 94 (2010), núm. 5-6, p. 344-353.

- DREHER, G. F. «Breaking the glass-ceiling: The effect of sex ratios and work-life programs on female leaderships at the top». *Human Relations*. Vol.56 (2003), núm. 5, p. 541-562.
- EAGLY, A. H.; KARAU, S. J.; MAKHIJANAI, M. G. «Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis». *Psychological Bulletin*. Vol. 111 (1995), núm. 1, p. 3-22.
- EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. «Role congruity theory of prejudice towards female leaders». *Psychological Review*. Vol. 109 (2002), núm. 3, p. 573-598.
- EISENBERG, R.; FASOLO, P.; DAVIS-LA MASTRO, V. «Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation». *Journal of applied Phsicollogy*. Vol. 75 (1990), núm. 1, p. 51-59.
- ELSASS, P. M.; GRAVES, L. M. «Demography diversity in decsion-making groups: The experience of women and people of color». *Academy of management Review*. Vol. 22 (1997), núm. 4, p. 946-973.
- FERNÁNDEZ, C.; ... [et al.]. *La igualdad de oportunidades. Los discursos de las mujeres sobre avances, obstáculos y resistencias*. Barcelona: Icaria, 2003.
- GALINSKY, E.; STEIN, P. J. «The impact of human resources policies on employees: Balancing work and family life». *Journal of family issues*. Vol. 11 (1990), núm. 4, p. 368-383.
- GARCÍA-BERRIO, T. «Acciones positivas y cuotas de género ante el derecho. Los mecanismos contemporáneos en la lucha contra la diferencia por razón de sexo». *Revista de ciencias jurídicas y sociales*. Vol. 6 (2007), p. 195-227.
- GOFF, S. J.; MOUNT, M. K.; JAMISON, R. L. «Employer supported child care, work/family conflict, absenteeism: A field study». *Personnel Phsicollogy*. Vol. 43 (1990), núm. 4, p. 793-809.
- GÓMEZ ORFANEL, G. «Acciones positivas a favor de la mujer en España: doctrina, jurisprudencia y legislación». *Anuario de Derechos Humanos. Nueva Época*. Vol. 9 (2008), p. 379-402.

- GOODMAN, J.J.; FIELDS, D.L.; BLUM, T.C. «Cracks in the glass-ceiling: In what kinds of organizations do women make it to the top?». *Group and Organization Management*. Vol.28 (2003), núm. 4, p. 475-501.
- GREENHAUS, J.H.; PARASURAMAN, S. «A work-nonwork interactive perspective of stress and its consequences». *Journal of Organizational Behavior Management*. Vol.8 (1986), núm. 2, p. 37-60.
- GREENHAUSE, J.H.; COLLINS, K.M.; SHAW, J.D. «The relation between work-family balance and quality of life». *Journal of vocational behavior*. Vol.63 (2003), núm. 3, p. 510-531.
- GREENHAUSE, J.H.; BEUTELL, N.J. «Sources of conflict between work and family roles». *Academy of Management Review*. Vol. 10 (1995), núm. 1, p. 76-88.
- GROOT, W.; MAASSWYN VAN DEN BRINK, H. «Glass ceiling or dead ends: Job promotion of men and women compared». *Economic Letters*. Vol. 53 (1996), núm. 2, p. 221-226.
- GROOVER, S.L.; CROOKER, K.J. «Who appreciates family-responsive human resources policies. The impact of family –friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents». *Personnel Psychology*. Vol.48 (1995), núm. 2, p. 271-288.
- GROSVOLD, J.; BRAMMER, S.; RAYTON, B. «Board diversity in the United Kingdom and Norway: an exploratory analysis». *Business Ethics*. Vol.16 (2007), núm.4, p. 344-357.
- HAKIM, C. *Key Issues in Women's Work: Female Heterogeneity and the Polarisation of Women's employment*. London: Athlone Press, 1996.
- HELGESE, S. *The Female Advantage: Women's Ways of Leading*. Nova York: Doubleday, 1990.
- HIGGINS, C.; DUXBURY, L.; JOHNSON, K.L. «Part-time work for women: does it really help balance work and family?». *Human Resource Management*. Vol.39 (2000), núm. 1, p. 17-32.

HOCHSCHILD, A. *The time bind. When work becomes home and home becomes work*. Nova York: Metropolitan Books, 1997.

JACOBS, J.J. «Women's entry into management: Trends in earnings, authority, and values among salaried managers». *Administrative Science Quarterly* (1992), núm.37, p. 282-301.

JANIS, I.L. *Groupthink*. Boston: Houghton-Mifflin, 1982.

JOO KEE, H. «Glass Ceiling or Sticky Floor? Exploring the Australian Gender Pay Gap». *The Economic Record*. Vol.82 (2006), núm.259, p. 408-427.

KANTER, R. *Men and Women of the Corporation*. Nova York: Basic Books, 1977.

KATZ, A. *Tomorrow's Men*. Oxford: Oxford University Press, 1999.

LEWIS, S.; TAYLOR, K. «Evaluating the impact of family-friendly employer policies: A case study». A: *The work family challenge: Rethinking employment*. London: Sage Publications, 1996. P. 112-127.

LIPMAN-BLUMEN, J. «Towards a Homosocial Theory of Sex roles: An Explanation of the Sex Segregation of Social Institutions». *Signs*. Vol. 1 (1976), núm. 3, p. 15-31.

LODEN, M. *Feminine leadership, or how to succeed in business without being one of the boys*. London: Times Books, 1987.

MADDOCK, S.; Parkin, D. «Gendered cultures, women's choices and strategies at work». *Women in Management review*. Vol.8 (1993), núm.2, p. 3-9.

MAIER, M. «On the gendered substructure of organization». A: *Gender and Work*. London: Sage Publications, 1999. P. 69-93.

MARSCHALL, J. «Organizational cultures and woman managers: exploring the dynamics of resilience». *Applied Psychology: An International Review*. Vol. 42 (1992), núm. 4, p. 313-322.

- MATTIS, M.C. «Corporate Initiatives for Advancing Women». *Women in Management Review*. Vol.10 (1995), núm. 7, p. 5-14.
- MAUME, DJ., JR. «Occupational Segregation and the Career Mobility of White Men and Women». *Social forces*. Vol. 77 (1999), núm. 4, p. 1433-1459.
- MERTON, R.K. «The Self-fulfilling Prophecy». *Antioch Review* (1948), núm. 8, p. 193-210.
- MONCADA, S.; LLORENS, C.; SANCHEZ, E. *Organització del treball i salut laboral. Bases científiques, jurídiques i tècniques per a la prevenció dels riscos psicosocials*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya, 2005.
- MOORE, D.P.; BUTTNER, E.H. *Women entrepreneurs: moving beyond the glass ceiling*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.
- NIEVA, V.F.; GUTEK, B.A. «Sex Effects on Evaluation». *Academy of Management Review*. Vol5 (1981), núm. 2, p. 267-276.
- PARENT-THIRION, A., ... [et al.]. *Fourth European Working Conditions Survey*. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities. 2007.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. *The external control of organizations*. Nova York: Herper & Row, 1978.
- PLESS, N.M.; MAAK, T. «Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice». *Journal of Business Ethics*. Vol. 54 (2004), núm. 2, p. 129-147.
- RAMOS, A.; BARBERÀ, E.; SARRIÓ, M. «Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género». *Anuario de Psicología*. Vol.34 (2003), núm. 2, p. 267-278.
- ROSIN, H.M.; KORABIK, K. «Organizational experiences and propensity to leave: A multivariate investigations of men and women managers». *Journal of Vocational Behaviour*. Vol.46 (1995), núm. 1, p. 1-16.

- RUHM, C.F. «The economic consequences of parental leave mandates: lessons from Europe». *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 113 (1998), núm. 1, p. 285-317.
- RYAN, M.K. «The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions». *British Journal of Management*. Vol. 16 (2005), núm. 2, p. 81-90.
- SALTZSTEIN, A.L.; TING, Y.; SATZSTEIN, G.H. «Work-family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees». *Public Administration Review*. Vol. 61 (2001), núm. 4, p. 452-467.
- SANCHEZ TORRES, E. «Perspectivas divergentes nas políticas de conciliación». A: *Políticas Públicas de Igualdade*. Galiza: Edicións Laiovento, 2006. P. 93-122.
- SANCHEZ, E. «De què depen l'assoliment del dret a la igualtat entre homes i dones. Reflexions sobre la gestió del canvi cultural, les seves raons i el paper de la Llei en aquest procés». *Barcelona Societat. Revista de coneixement i anàlisi social*. Vol. 17 (2010), p. 51-65.
- SCHEIN, V. E. «A global look at psychological barriers to women's progress in management». *Journal of Social Issues*. Vol. 57 (2001), núm. 4, p. 675-688.
- SCZESNY, S. «The perception of leadership competence by female and male leaders». *Zeitschrift für Sozialpsychologie* (2003), núm. 34, p. 133-145.
- SEIERSTAD, S.; OPSAHL, T. *For the Few Not the Many? The Effect of Affirmative Action on Presence, Prominence, and Social Capital of Female Directors in Norway*. London: SSRN, 2009.
- SIMON, R.J.; LANDIS, J.M. «Women's and Men's attitudes about woman's place and role». *Public Opinion Quarterly*. Vol. 53 (1989), p. 265-276.
- SIMPSON, R.; ALTMAN, Y. «The time bounded glass ceiling and young women managers: career progress and career success –evidence from the UK». *Journal of European Industrial Training*. Vol. 24 (2000), núm. 2/3/4, p. 190.

- SINGH, V.; VINNICOMBE, S. *The 2003 Female FTSE Index. Women Pass a Milestone: 101 Directorships on the FTSE 100 Board*. Cranfield: Cranfield School of Management, 2003.
- STROH, L.K.; LANGLANDS, C.L.; SIMPSON, P.A. «Shattering the glass-ceiling in the new millenium». A: *The psychology and management of workplace diversity*. Malden: Blackwell Publishing, 2004. P. 147-167.
- SCHWARTZ, D.B. *An examination of the impact of family-friendly policies on the glass-ceiling*. New York: Families and Work Institute, 1994.
- THOMAS, L.T.; GANSTER, D.C. «Impact of Family-Supportive Work Variables on Work Family conflict and Strain: A Control Perspective». *Journal of Applied Psychology*. Vol.80 (1995), núm. 1, p. 7-13.
- THOMPSON, C.A.; BEAUVAIS, L.L.; LYNESS, K.S. «When Work-Family Benefits Are Not Enough: The Influence of Work-Family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-Family Conflict». *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 54 (1999), p. 392-415.
- URTEAGA, E. «Las políticas de discriminación positiva». *Revista de Estudios Políticos*. Vol. 46 (2009), p. 181-213.
- URTEAGA, E. «Las políticas de discriminación positiva en Francia». *Papers: revista de sociología*. Vol. 95 (2010), p. 157-179.
- VALCÁRCEL, A. *La política de las mujeres*. Madrid: Càtedra; Universitat de València, 1997.
- WALDOFEL, J. «The family gap for young women in the United States and Britain: Can maternity leave make a difference». *Journal of Labor Economics*. Vol. 16 (1998), p. 505-545.
- WEILER, S.; BERNASEK, A. «Dodging the glass ceiling? Networks and the new wave of women entrepreneurs». *The Social Science Journal*. Vol. 38 (2001), p. 90.
- WILKINSON, H. «The andorgynous generation». A: *Rewriting the Sexual Contract*. London: Institute of community Studies, 1997.

WIRTH, L. *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, 2002.

ZELDIN, T. *An Intimate History of Humanity*. London: Sinclair-Stevenson, 1994.

INFORMES

El impacto económico de la pérdida de talento femenino. Barcelona: Cambra de Comerç de Barcelona, 2008.

Análisis del sexismo en las ofertas de empleo. Bierzo: Consejo Comarcal de la Juventud del Bierzo, 2009.

Dona i Treball. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Treball, 2008.

Mujeres. Madrid: Instituto de la mujer, 1990.

Mujeres y hombres en España. Madrid: Instituto de la mujer, 2009.

Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. [S.l.]: McKinsey & Company, 2007.

Female leadership: a competitive edge for the future. [S.l.]: McKinsey & Company, 2008.

