



Facultat d'Economia i Empresa
Grau en Ciències Empresarials i Management
13 de juny de 2019

L'ESQUERDA DEL SOSTRE DE CIMENT

Discriminació de la dona en càrrecs directius

Mar Escudé González

Carla Llaveró Santamaria

Laia Sartorio Pach

Tutor: Josep Oriol Amat Salas

GOC07

ABSTRACT

L'objectiu d'aquest treball és trobar motius evidents per entendre que només tres de cada deu directius de l'estat espanyol són dones, sent aquestes les que estan més formades. La incertesa davant la discriminació de la dona en el món empresarial, és una de les raons que ens fa emprendre aquest estudi, realitzant l'anàlisi de la trajectòria de tres directives i contrastant-ho amb dades quantitatives.

Els punts claus que expliquen aquesta diferència són factors externs i interns a la pròpia dona, anomenats "sostre de vidre" i "sostre de ciment", que cal combatre per assolir una societat més justa i igualitària.

Paraules clau: *dones, càrrec directiu, discriminació, ocupació, obstacle, autolimitació, conciliació, igualtat.*

AGRAÏMENTS

"Volem agrair la predisposició de les dones entrevistades, Aurea López, Teresa M^a Monllau i Susanna Santamaria. Especial menció al nostre tutor Josep Oriol Amat."

"Nadie te hace sentir inferior sin tu consentimiento." Eleanor Roosevelt.

ÍNDIX

1.	Introducció	3
2.	Marc teòric	4
3.	Marc pràctic	12
3.1.	Metodologia.....	12
3.2.	L'entrevista-.....	13
3.3.	Tres perfils, tres entorns	13
3.4.	Tres perspectives.....	13
3.4.1.	Cas Aurea López, directiva en una empresa privada.....	13
3.4.2.	Cas Teresa M ^a Monllau, vicedegana en una institució pública.....	16
3.4.3.	Cas Susanna Santamaria, emprenedora.....	17
3.5.	Anàlisi global.....	19
4.	Conclusions.....	21
5.	Referències bibliogràfiques.....	24
6.	Annexes.....	25

1. INTRODUCCIÓ

Aquest tema neix de la nostra inquietud sobre les oportunitats de la dona al món laboral. Després de les últimes onades del 8M, s'ha posat de manifest que actualment la dona encara està discriminada com a tal, i té molts obstacles per arribar als seus objectius professionals. És per això, que com a dones ens sentim preocupades per la situació actual, però sobretot per com aquesta pot condicionar-nos en el nostre futur dins del món empresarial. Tanmateix informant-nos sobre el tema vam descobrir que actualment, hi ha més homes que dones ocupant càrrecs directius i una gran diferència salarial entre ells.

Creiem que aquest tema és una problemàtica actual, que cada vegada se n'està parlant més no obstant, no s'està solucionant i encara queda molt per recórrer. Aquesta situació i imatge infravalorada de la dona pren origen fa temps enrere i cal estudiar-la i veure concretament què s'està fent i què es pot fer. Només llegint les següents afirmacions en un article anomenat: “ *9 datos sobre la brecha salarial que deberías conocer*” redactat pel *Diario.es* corroborem la necessitat d'estudiar sobre un tema que ens afectarà en un futur molt proper: “ *Solo 3 de cada diez empresas españolas tienen a una mujer directiva*” i “*Las mujeres tienen un 30% menos de posibilidades de ser citadas a una entrevista laboral, porcentaje que aumenta si además, tienen hijos, según un estudio del Observatorio de La Caixa*”.

Un cop hem decidit en quina temàtica volem enfocar el nostre treball, ens centrem en les següents dades que són el punt base per iniciar la nostra recerca.

Les dones representen un 60% dels llicenciats d'Espanya segons publica l'*Instituto de la Mujer*¹ el 2017. A part de la xifra de llicenciades, també elles superen als homes en titulacions de màster i postgraus universitaris, sent les dones el 57%² sobre el total de matriculats. Malgrat aquestes dades, segons l'*Eurostat Database* l'any 2017, només un 30%³ de les dones de la població activa arriben a càrrecs directius i pel que fa als Consells d'Administració no arriben al 20% de representació.

Són unes xifres molt desequilibrades, és per això, que volem centrar el nostre estudi a identificar els factors externs i/o motius personals que fan que les dones estiguin en aquesta posició d'inferioritat.

D'aquesta manera, el nostre treball es divideix en dos grans parts. Primerament, el marc teòric on realitzem una revisió de la literatura i definim els conceptes més rellevants per a l'estudi de la matèria. En segon lloc, el marc pràctic on duem a terme l'anàlisi individual de les tres entrevistes a les tres

¹Font: Elaboración del Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades a partir de datos de la Estadística de Enseñanza Universitaria. INE. <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft13%2Fp405&file=inebase&L=0>

² Font: Estadísticas Universitarias. Estadística de Estudiantes Universitarios. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. <http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/educacion/universitaria/estadisticas/alumnado.html>

³ Font: EUROSTAT: Employed women being in managerial positions by age. <https://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tqoe1c2&language=en>

directives i l'examinació conjunta d'aquestes realitzant una contrastació amb la informació obtinguda en el marc teòric. Finalment s'exposen les conclusions extretes de l'estudi amb el nom de, "L'esquerda del sostre de ciment".

2. MARC TEÒRIC

En aquest apartat es pretén presentar els marcs conceptuals i els antecedents del treball, centrant-nos principalment que s'ha descobert anteriorment i una explicació dels conceptes més importants del tema.

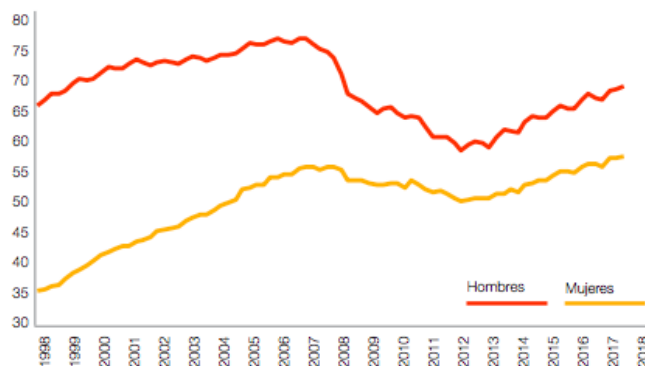
Per entendre millor la discriminació actual de les dones als càrrecs directius, cal donar-li un cop d'ull a la història de l'evolució de la dona al mercat laboral. Abans del segle XX, gairebé no hi havien dones al mercat laboral. Una de les causes d'aquesta situació de desigualtat entre l'ocupació masculina i femenina era la repartició i la consideració desigual de les tasques realitzades per uns i altres. Es va establir que els homes eren qui anaven a treballar fora de casa i guanyaven el salari, mentre que les dones realitzaven les tasques domèstiques perquè no tenien les condicions físiques adequades per fer les feines establertes pels homes. I així va ser quan, el terme "treball" a causa de la legislació laboral del segle XIX, va començar a fer-se entendre com a aquell que es realitzava *fora del domicili familiar i per compte d'altri*. Per tant, les dones van començar a quedar en un segon terme, ja que no portaven diners a casa i la jerarquització es va fer més evident. A més, amb la creixent monetització de l'economia, només els treballs que es desenvolupaven al mercat o aportaven en aquest, es reconeixien com a tal i s'inscrivien i es formalitzaven als registres oficials, quedant així totes les tasques domèstiques, fetes majoritàriament per dones, com a insignificants i privades de valor econòmic.

Va ser a partir d'aquest moment quan es va començar a veure a les dones com les "*ames de casa*" i als homes com a treballadors o també anomenats en aquell moment com a "guanyadors de pa". Aquesta situació va fer impossible que les dones poguessin sobreviure sense un home al costat i per tant, s'hi creés una dependència.

No va ser fins al segle XX que les dones van entrar amb gran importància en el mercat laboral gràcies a les primeres lleis laborals femenines. L'accés de les dones a l'educació i al mercat de treball va començar a créixer. El desenvolupament econòmic i el creixement del sector dels serveis, juntament amb les onades feministes va permetre que les dones poguessin reivindicar els seus drets d'igualtat laboral de condicions que els homes. Tot va anar evolucionant positivament fins que a la dictadura franquista la situació de la dona a Espanya va tornar al seu punt de partida obligant a les dones a tornar a ser "*ames de casa*". No va ser fins després del 1975, durant l'època de la Transició, quan la dona

s'incorpora massivament al mercat laboral passant d'un 16% el 1950 a ser el 28,5% el 1975. L'evolució ha sigut molt positiva fins al dia d'avui com es pot veure al Gràfic 1, que engloba tota l'evolució de la taxa d'ocupació dels homes i les dones des del 1998 al 2018.

Gràfic 1: Evolució de la taxa d'ocupació d'homes i dones



Font: Eurostat Database

A part de destacar l'evolució ascendent del Gràfic 1 en el mercat laboral de la dona, és important ressaltar que actualment encara hi ha una gran diferència entre homes i dones dins del mercat laboral. Segons indica un informe del Servicio Público de Empleo Estatal (2018), a Espanya la meitat de la població són dones, exactament amb un 50,97%. Però, la taxa d'ocupació femenina (Relació entre la població ocupada i la població de 16 anys i més) és d'un 53,02%, sent aquesta inferior a la masculina, d'un 63,99%.

De totes les dones que formen part de la taxa d'ocupació femenina a Espanya actualment, només un 30% està en càrrecs directius. Per descobrir els factors que influeixen a aquest percentatge i les característiques de les dones que arriben a alts càrrecs directius ens centrarem en 7 línies d'estudi en relació amb aquest tema. Aquestes són: la bretxa salarial de gènere i els principals factors que afecten les diferències salarials, la bretxa de gènere, la definició de càrrec directiu, les característiques d'un líder, la manera de liderar de les dones, els sectors on trobem dones directives i els conceptes com sostre de vidre i sostre de ciment.

La bretxa salarial de gènere i principals factors que afecten les diferències salarials

Per tal de poder contextualitzar la situació de la dona en el mercat laboral, cal identificar les dades numèriques que representen la bretxa salarial. Així doncs, en aquesta secció es defineix aquest concepte, mirant en quina posició es troba Espanya en relació a la resta d'Europa, es destaquen els sectors on la bretxa salarial és major i s'identifiquen els possibles motius causants les diferències salarials.

S'han dut a terme un gran nombre d'estudis d'àmbit nacional i internacional sobre la bretxa salarial de gènere cosa que ha permès comparar l'evolució, els factors que influeixen i les dades més rellevants.

Primer de tot, la bretxa salarial de gènere es defineix com *“la diferència entre la mitjana d'ingressos entre homes i dones en relació a la mitjana d'ingressos dels homes”* d'acord amb l'OCDE (2019).

Segons un informe de l'Eurostat, la bretxa salarial el 2017 a Espanya va ser d'un 15,1%, més baixa que la mitjana dels 28 països de la Unió Europea, que era d'un 16%. Encara que el percentatge sigui inferior a la mitjana, aquest continua sent massa alt si ho comparem amb països com Itàlia o Bèlgica, que només tenen un 5%. Al gràfic 2⁴ es pot veure clarament els percentatges de la bretxa salarial de gènere de tots els països de la Unió Europea, la relació amb la mitjana i entre ells.

Per estudiar aquest 15% de bretxa salarial a Espanya, s'ha observat de forma desglossada els sectors d'activitat econòmica. Els tres sectors on hi ha més diferència salarial de gènere són, el sector dels negocis, el sector del comerç al major i menor, i el sector d'activitats sanitàries, superant entre 2009 i 2016 el 20% i algun any fins i tot, el 25%. D'entre aquests tres, el sector amb més diferència és el de les activitats sanitàries i serveis socials, ja que la majoria de dones en aquest sector són assistents socials o infermeres, és a dir, que se situen a una jerarquia molt més baixa que els homes que acostumen a ser doctors. Per tant, podem afirmar que un dels motius que fa que hi hagi bretxa salarial és l'orientació educativa de les dones.

PricewaterhouseCoopers (2019), analitza més profundament els factors que causen diferències salarials entre homes i dones i els agrupa en quatre principals categories:

- Característiques socioeconòmiques:
 - Orientació educativa. Les dones tendeixen a estudiar graus relacionats amb l'educació, la salut i el benestar, mentre que els homes predominen amb les enginyeries i les TIC.
 - Nivell d'educació. Les dones compten amb un nivell d'educació superior al dels homes cosa que ajuda al fet que la bretxa sigui inferior.
 - Edat i antiguitat. Les dones tenen una edat i antiguitat inferior als homes, a causa de la seva tardança a entrar al món laboral.
- Característiques del lloc de treball:
 - Sector d'activitat. Existeixen grans diferències sectorials entre homes i dones. Les dones tendeixen a treballar en serveis domèstics, activitats sanitàries i educació, mentre que els homes predominen en indústries extractives, construcció i transport.
 - Tipus de contracte. Les dones superen amb gran diferència (un 232%) als homes pel que fa a els contractes a temps parcial.

⁴ Adjuntat a l'annex 1

- Tipus d'ocupació. Les dones tenen poca presència als càrrecs directius amb comparació als homes.
- Aspectes socioculturals:
 - Maternitat. Un gran nombre de dones deixa de treballar o redueix la seva jornada laboral després de tenir un fill o filla, cosa que els homes no.
 - Treball no remunerat. Les dones dediquen el doble que els homes a tasques no remunerades; les tasques domèstiques, cura dels fills, persones grans i dependents.
- Altres factors. Un altre factor que podria afectar directament a les diferències de gènere són les preferències dels homes i dones. Els homes tendeixen a assumir més riscos i tenen més habilitats per negociar i competir que les dones, cosa que els porta a una inquietud de buscar nous llocs de treball amb millors condicions salarials.

Tot i la millora quant a la bretxa salarial de gènere durant els darrers anys encara és massa significativa, és per això que el Govern d'Espanya⁵ i la Unió Europea⁶ estan establint mesures per incentivar a les empreses a aconseguir aquesta igualtat salarial.

La bretxa de gènere

En aquesta secció es presenta l'Índex de bretxa de gènere⁷, una altra dada que posiciona i ajuda a tenir més perspectiva sobre la situació de la dona als diferents països del món .

Per poder seguir parlant de la diferència de la situació de la dona respecte de l'home, hem d'afegir que des del 2006 el Fòrum Econòmic Mundial va presentar formalment l'Índex de Bretxa o disparitat de Gènere, que quantifica la magnitud de les disparitats entre homes i dones al llarg del temps focalitzant-se en quatre grans àmbits:

- Participació econòmica i oportunitat. Centrant-se en la taxa de participació, els salaris i remuneracions i en la taxa d'ocupació en posicions avançades i d'alta capacitat.
- Assoliment educatiu. Accés en els diferents nivells d'educació; primari, secundari i superior.
- Supervivència i salut. Proporció de naixement de cada sexe i expectativa de vida
- Participació política. Proporció d'homes i dones en els diferents nivells de la presa de decisions (en l'àmbit de ministeri, parlamentari o municipal).

⁵ Real Decreto-ley 6/2019, 1 de març: “Medidas urgentes para la garantía de la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres en empleo y ocupación”.
http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/639379-rdl-6-2019-de-1-mar-medidas-urgentes-para-garantia-de-la-igualdad-de-trato.html

⁶ Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) - Artículo 157, Igualdad de retribución entre hombres y mujeres
<http://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/59/la-igualdad-entre-hombres-y-mujeres>

Aquestes són les quatre categories que engloben catorze indicadors que determinen el càlcul de la disparitat de gènere en 149 països. Cal destacar que perquè pugui ser encara més representatiu s'haurien d'incloure altres variables com l'explotació i abusos sexuals o els matrimonis forçats.

És molt important disminuir aquest índex al màxim per tal d'aconseguir una societat igualitària. Actualment a Espanya l'índex de desigualtat entre homes i dones es troba en la 24a posició sent 0,746, allunyat d'Islàndia amb la menor bretxa de gènere (0,878).

Cal puntualitzar que la bretxa de gènere es pot confondre amb la bretxa salarial de gènere. La bretxa de gènere expressada en forma d'índex, correspon a les diferències pel que fa a les oportunitats i de forma més genèrica de l'home respecte a la dona. En canvi, la bretxa salarial de gènere, explicada anteriorment és un percentatge que expressa la diferència en les remuneracions i salaris rebuts dels homes i les dones.

Càrrec directiu

Tal com s'ha comentat anteriorment, l'objectiu d'aquesta anàlisi és descobrir per què hi ha poques dones en càrrecs directius, per tant és important definir aquest concepte, ja que el mencionarem i l'inclourem en la resta de l'estudi.

Hi ha diverses definicions sobre aquest concepte, però durant l'anàlisi es refereix al terme amb la definició proposada pel *Departament d' Afers i Relacions Institucionals i Exteriors i Transparència* de la *Generalitat de Catalunya* (2014). Aquest departament considera que una persona ocupa un càrrec directiu quan compleix alguna de les següents condicions:

- Ser el màxim responsable directiu de l'entitat privada.
- Disposar d'un contracte d'alta direcció.
- Formar part de l'equip directiu participant de forma directa en la presa de les grans decisions o decisions estratègiques de l'entitat, o bé, tingui una subordinació directa al màxim òrgan de govern.

Característiques d'un líder

Considerant la definició de càrrec directiu explicada en la secció anterior, en aquesta definim les característiques d'una persona que adopta aquest rol en una organització.

El rol de líder pot ser adoptat independentment del sexe, ja que les persones que ocupen càrrecs directius, és a dir, que tenen a càrrec seu l'organització i distribució de tasques i persones han de tenir la capacitat d'influir en aquestes, i aquesta capacitat se l'anomena lideratge (Castro et al. 2002:18). Per ser considerat un bon líder s'ha de tenir una sèrie de característiques, com:

- Tenir seguretat i saber comunicar. Un líder ha de confiar en ell mateix i ha de mostrar confiança en què les coses sortiran bé, encara que el més important és saber comunicar aquesta sensació, expressar clarament les seves idees i aconseguir que la gent les entengui i les segueixi.
- Tenir empatia. És la capacitat de connectar amb els altres, entendre i posar-se al seu lloc. També és important saber detectar les debilitats i fortaleces dels treballadors per poder delegar de la millor manera.
- Tenir objectius i determinació. Un bon líder s'ha de marcar reptes i objectius i establir terminis per assolir-los, també ha de ser optimista i transmetre energia positiva al seu equip
- Tenir capacitat de planificació i cohesió. Ha de poder planificar tasques a curt, mitjà i llarg termini per arribar als objectius generant ambients de treball cohesionats on destaquï la coordinació i el bon clima de treball.
- Ha d'estar informat. Ha de saber processar la informació, interpretar i utilitzar-la de la millor manera.

Com lideren les dones

Tal com s'ha exposat en la secció anterior *Característiques d'un líder*, com ha de ser un líder, en aquesta secció s'exposen els trets característics de la dona i com aquests trets són els adients per liderar les organitzacions d'avui en dia.

Ramos (2005) constata que les organitzacions jerarquitzades i burocratitzades no responen a les necessitats i demandes actuals. En aquests moments es necessiten organitzacions flexibles, amb capacitat de transformació, descentralitzades i creatives i els nous treballadors han de tenir habilitats com el treball en equip, innovació, iniciativa i comunicació creuada. A més, els autors Castro i Lupano (2007) corroboren que el lideratge orientat al grup o transformacional és el que més afavoreix l'intercanvi entre líders i seguidors, el líder sap detectar les fortaleces i debilitats de cada professional i explotar-les al màxim. Algunes característiques d'aquest tipus de líders són carisma, naturalitat, democràcia, inspiració, motivació, sinceritat, intuïció i capacitat per establir cohesió grupal. És justament el tipus de lideratge que es necessita per les organitzacions d'avui en dia.

Cuadrado (2003) afirma que són molts els factors que determinen si la forma de liderar d'una persona sigui més autocràtica o democràtica apart del factor gènere, però que en un gran nombre d'estudis s'exposa que les dones acostumen a ser més democràtiques, orientades al grup i que utilitzen més un estil de lideratge transformacional. Els adjectius més utilitzats per descriure el seu tipus de lideratge són amabilitat, comunicació, empatia, cooperativisme, col·laboració, creativitat, cura de les relacions interpersonals i sensibilitat.

Podem concloure que les característiques associades a les dones adquireixen gran importància en el àmbit directiu d'avui en dia i el seu tipus de lideratge és necessari per les noves organitzacions.

Sectors on hi trobem directives

En aquest apartat analitzarem en quines àrees i sectors estan el 30% de dones que estan en càrrecs directius.

InfoJobs (2018), revela que gairebé la meitat de les dones que són directives és perquè són autònomes, han creat la seva pròpia empresa i tenen a càrrec seu un personal assalariat. El motiu és l'anomenat "sostre de vidre", que fa que les dones ho tinguin molt difícil a l'hora prosperar en la jerarquia de les empreses. Aquest és un dels motius pels quals el nombre de dones directives està augmentant. En aquest mateix estudi s'explica que un 88% de les dones directives tenen estudis universitaris, la majoria d'administració, dret i negocis.

Deixant de banda les directives autònomes, les dones acostumen a ser directives de departaments funcionals i molt poques ho són de l'alta direcció. Un dels motius que ens revela l'estudi "*la mujer directiva en España*" realitzat per l'empresa PWC és que un nombre molt menor de dones realitza programes MBA relacionats amb la direcció.

En aquest mateix estudi fa una anàlisi més extensa dels departaments funcionals i es detecten que la majoria de les dones directives es troben en els departaments de Recursos Humans, Màrqueting i Comunicació i d'Assessoria Jurídica, representant en alguns casos més del 30%. En departaments com el de Finances, Comercial o Vendes, Unitats de negoci o Operacions, les dones en cap cas arriben al 20% de representació. Al gràfic 3⁷ podem observar més detalladament el percentatge d'homes i dones en càrrecs directius en els departaments funcionals.

Analitzant per sectors, on les dones tenen més participació directiva són: Sector públic, Salut, Entreteniment, Retail i Serveis. Coincideix amb els estudis universitaris fets majoritàriament per dones.

El sostre de vidre i el sostre de ciment

Un cop hem pogut entendre quines són les dades que ens demostren la discriminació de la dona en el món laboral, en aquest apartat s'investiguen els termes utilitzats per evidenciar-la.

El ministeri de treball americà de la Comissió Federal del sostre de vidre (1987), ha posat nom a diferents causes, aquestes expressades en metàfores com "Sostre de vidre" o "Sostre de ciment".

⁷ Adjuntat a l'annex 2.

Pel que fa al sostre de vidre, el defineixen com "les barreres invisibles que impedeixen a moltes treballadores altament qualificades assolir els nivells jeràrquics màxims al món dels negocis independentment dels seus mèrits." La metàfora demostra l'aparent barrera invisible però, tot i així, molt realista.

Les dues causes estan molt relacionades ja que no tan sols es presenten dificultats per què les dones puguin escalar jeràrquicament dins les organitzacions o obtenir posicions més qualificades, sinó que l'anomenat " sostre de ciment" es refereix les barreres que s'autoimposen les mateixes dones.

Aquesta obstaculització és deguda a la falta de confiança o de por al fracàs. També va extremament lligada a la poca tolerància de la dona per renunciar a la dedicació dels seus fills i filles i la vida personal i familiar.

Finalment, hem de tenir en compte que cada vegada s'està posant més nom a les causes d'aquesta discriminació, és per això que sorgeixen, també, altres conceptes com "terra enganxós" o "sostre de diamant".

Un cop s'ha realitzat la revisió de literatura, es destaca que:

- La discriminació de la dona ve de molt temps enrere i està tenint una evolució positiva en les darreres dècades.
- Els factors més rellevants per justificar la discriminació de la dona en el món laboral són: orientació educativa, nivell d'educació, edat i antiguitat, sector d'activitat, tipus de contracte, tipus d'ocupació, maternitat, treball no remunerat, altres factors (actituds dels homes i les dones)
- La bretxa salarial de gènere a Espanya és més petita que la resta dels països de la Unió Europea però tot i així segueix present actualment.
- La bretxa de gènere cada vegada va agafant més força entre els països intentant aconseguir la igualtat perfecte entre l'home i la dona. Espanya es situa a la 24èna posició respecte els altres països, tenint així una bona posició però mirant al futur per situar-se a una millor.
- Una persona que ocupa un càrrec directiu i per tant adopta el líder ha de ser segur, empàtic, comunicatiu, amb determinació i planificat.
- Les característiques personals i caràcter de les dones són molt importants per a les organitzacions d'avui en dia.
- Els departaments on trobem més dones directives són Recursos Humans, Màrqueting i Comunicació i Assessoria Jurídica.

3. MARC PRÀCTIC

En aquest apartat es fa una anàlisi basada en l'estudi de tres casos de dones que han arribat a l'alta direcció. En primer lloc, es detalla la metodologia utilitzada, així com l'entrevista i presentació dels tres perfils diferents, ja que el seu entorn de treball ha estat dissemblant. Finalment s'exposen els tres casos i s'analitzen de forma global juntament amb la informació trobada al marc teòric.

3.1. Metodologia

La metodologia escollida per tal d'analitzar la situació de les dones als càrrecs directius ha estat utilitzant un mètode qualitatiu.

Aquest s'ha dut a terme estudiant tres casos reals de dones directives en tres entorns diferents, amb l'objectiu d'analitzar si les dades cercades de diversos estudis reflecteixen la situació real d'aquestes tres dones. Com que volem descobrir si a part dels factors socioeconòmics també hi ha factors del caràcter i personalitat de la mateixa dona que fan que es trobi en aquesta posició d'inferioritat, analitzarem aquest contrast entre dades quantitatives i les entrevistes.

La metodologia emprada està basada en la combinació de l'anàlisi de tres casos de dones directives i un estudi realitzat per ESADE Gender Monitor⁸ (2018). Un informe anual que desenvolupa la universitat ESADE Business & Law School, que reflecteix les barreres i les oportunitats que detecten les directives de les àrees funcionals d'Espanya cap al seu camí a l'alta direcció i es centra especialment en les mesures de conciliació que prenen les empreses espanyoles i el paper que fan les xarxes informals i actors socials dins del desenvolupament de la carrera professional de la dona directiva. L'informe està elaborat a partir d'una enquesta de trenta preguntes a una mostra de 500 dones professionals que han dut a terme algun programa específic relacionat amb l'alta direcció a ESADE. En aquest cas, 194 dones professionals van respondre-la. Els perfils de les dones consultades són directives o responsables intermitges, que disposen de més de quinze anys d'experiència professional, tenen un nivell avançat d'anglès i estan en procés de promoció empresarial, ja sigui dins de la seva pròpia organització o establint els seus propis negocis. Aquesta combinació permetrà tenir una visió més àmplia, i alhora, més específica de la situació de les dones als càrrecs directius.

Pel que fa a l'estructura, el que primer que es realitzarà serà una breu presentació de cadascuna de les dones. Tot seguit, una primera examinació individual de cadascun dels casos i, finalment, una contrastació dels tres, juntament amb dades quantitatives obtingudes de l'estudi previ realitzat per ESADE i relacionant les respostes amb els conceptes del marc teòric.

⁸ Informe d'ESADE Gender Monitor 2018 - Font: <https://es.slideshare.net/ESADE/esade-gender-monitor-2018> .

3.2. L'entrevista

Per estudiar aquests tres casos s'han desenvolupat unes preguntes que estan enfocades a tres objectius generals:

- Descobrir la seva trajectòria i els punts d'inflexió en la seva carrera professional.
- Identificar les seves característiques principals en relació al caràcter i vida personal.
- Obtenir la seva opinió sobre la situació de la dona en el món laboral.

Per tal de treure el màxim de cadascun dels casos s'han realitzat les entrevistes⁹ en persona i se'ls ha donat la possibilitat de proporcionar-li's les qüestions a respondre per avançat.

3.3. Tres perfils, tres entorns

Els tres perfils de dona les quals hem entrevistat són dones que actualment ocupen un càrrec directiu, i que dins l'organització adoptin el rol de líder a càrrec de diferents persones i responsabilitats. El que diferencia cada perfil és l'entorn; una és directiva en una empresa multinacional privada, l'altre en una de pública, com una universitat i finalment una que hagi emprès el seu propi negoci.

El motiu pel qual s'ha decidit escollir aquests tres perfils per tal de realitzar l'anàlisi és perquè independentment de l'edat que tinguin, la formació obtinguda o bé la situació personal, el que realment interessa és veure la diferència de la percepció de la dona i de la seva situació en ambients de treball diferents. Si més no, no només ens centrarem en la posició actual de la persona a entrevistar, sinó en tot el bagatge de la seva carrera professional i les diferents experiències viscudes.

3.4. Tres Perspectives

A continuació, s'exposen els tres casos de les directives entrevistades, realitzant primer una presentació inicial, seguida del resum de l'entrevista realitzada destacant el més rellevant.

3.4.1. Cas Aurea López, directiva en una empresa privada

El següent cas és el de l'Aurea López, una dona de 56 anys que des de fa cinc és la directora Global Maintenance Enhancements & Support a Siemens PLM Software. No només ha ocupat aquest càrrec com a directiva, però aquest és el motiu pel qual analitzarem la seva perspectiva, limitacions i experiències dins d'una empresa privada.

⁹ Adjuntada a l'annex 3.

Actualment, ella viu a Premià de Dalt, està casada i no té fills. S'ha dedicat plenament a la vida professional, començant per llicenciar-se en dues matèries molt diferents (Educació i Matemàtiques), del que després serà la seva trajectòria.

Just al sortir de la universitat, als 23 anys va entrar a una empresa petita dedicant-se als softwares educatius, en aquesta va mostrar molt interès per la comunicació. Va entrar a Kenwood com a secretària i en sis anys va arribar a directora de màrqueting de l'empresa. La falta de formació en la matèria, va encoratjar-la amb 35 anys a continuar formant-se, fent dos màsters, un de Màrqueting i un Internacional, a ESADE. Va treballar a set empreses dins del sector industrial.

Cal destacar el punt detonant en la seva carrera, quan fa divuit anys va rebre una oferta de l'empresa Siemens, per a ser directora de l'estratègia de màrqueting i negoci d'Espanya. Al cap de dos anys canvia a l'empresa americana UGS, però segueix estant en un càrrec directiu. Dos anys més tard, casualment l'empresa UGS és absorbida per l'empresa de Cornellà de Llobregat, Siemens. I ara, des del 2014, és la directora global de la divisió de software industrial de l'empresa Siemens.

Resaltem que el nivell de formació de l'Aurea és molt elevat, contínuament ha anat formant-se, i el motiu pel qual als 28 anys decideix fer el doble màster a ESADE, és per poder promocionar-se dins l'empresa i tenir alt coneixement sobre el que després serà la base de les seves decisions en el càrrec directiu.

Com ja s'ha comentat anteriorment, l'Aurea escala posicions dins de l'empresa on comença de secretària de forma molt ràpida, ella comenta que sempre mostrava interès per les campanyes de màrqueting i promocions que es realitzaven i de mica en mica es va anar guanyant un lloc dins d'aquest departament fins que finalment amb 29 anys va arribar a ser directora de màrqueting de l'empresa sense tenir formació d'aquesta. Precisa que va ser un recorregut intens fins a arribar a aquesta posició, però diu que aquesta promoció tan ràpida, la va fer creure més en ella mateixa i li va donar l'impuls per accedir a càrrecs directius de quatre empreses diferents.

Pel que fa als obstacles pel fet de ser dona, comenta que ella ha passat per moltes empreses diferents i que mai s'ha sentit discriminada, excepte alguns comentaris en situacions puntuals com per exemple, en una entrevista de feina que li van preguntar si pretenia tenir fills ja que això podia afectar el seu recorregut. Destaca la gran facilitat que la seva empresa actual li dóna, ja que treballar des de casa és el seu dia a dia i això no impedeix que pugui realitzar la seva feina de forma òptima. Tot i que l'empresa ofereix moltes alternatives per tal de conciliar la vida professional amb la personal, destaca el servilisme que cal acceptar en el cas que vulguis accedir en un càrrec directiu, el fet que de vegades has de deixar de fer coses, però que això en cap moment ha d'impedir tenir una família o poder cuidar els fills de la millor manera. Ella no ha tingut fills, però en cap moment ho enllaça com a conseqüència d'estar en un càrrec directiu, sinó que va ser una decisió personal prèvia.

El rol que assumeix la dona com a tendència per realitzar les tasques de la casa o tenir cura dels fills, és una autolimitació, les dones es carreguen a l'esquena aquestes tasques sense tenir en compte que no són elles les úniques que les han d'assumir, i diu: *“Nosaltres mateixes ens estem retallant les ales, no tota la responsabilitat dels fills cau sota la dona.”*

Mai ha sentit que hi ha desigualtat salarial dins del seu lloc de treball, però aquest fet ha estat molt influït per la forma en què ella va entrar dins l'organització, ja que va ser contractada de forma externa. També afegeix que la cultura de cada país té un paper molt important, ja que a Espanya mai li han invisibilitzat les tasques realitzades però un japonès sí, dient-li: *“A usted no le pagamos para pensar, límitese a obedecer”*.

Un altre obstacle molt comú és el mobbing per part dels companys o caps, però ella afirma que s'ha trobat mai en aquesta situació, però si ha detectat incomoditats per part d'altres caps de l'empresa pel fet que una dona els hi estigui qüestionant el que ells diuen, és a dir, s'han sentit amenaçats per una dona.

Quan se li pregunta sobre les característiques fonamentals d'una directiva, destaca que cal ser bona persona, saber imposar el criteri perquè l'empresa tiri endavant, tenir capacitat de liderar i moure masses, tenir coneixements en la matèria i finalment detectar les necessitats de les persones que treballen amb tu. L'Aurea puntualitza que les dones són molt més empàtiques, tal com ella diu, les dones veiem les coses en colors a diferència de la majoria dels homes, que detecten el blanc, el negre i el gris. Aquest ventall de matisos són els que permet donar una perspectiva diferent per prendre les decisions i també la capacitat negociadora que caracteritza a la majoria de dones enriqueix els equips humans de les empreses. També destaca que el que és important és la diversitat d'opinions i no pas la de sexes, el que fa arribar l'èxit a les empreses són personalitats i perspectives. Insisteix en què les dones no han de ser més dures que els homes, i tampoc mostrar les seves pitjors facetes per guanyar-se un lloc dins les organitzacions. L'home i la dona tenen les mateixes possibilitats d'obtenir les característiques claus per arribar a un càrrec directiu. Per tal de liderar, el que és important és guanyar-se un respecte i autoritat però no més que l'home ni de forma més dura que ell.

Pel que fa al tracte desigual que pateix la dona, comenta que ella no ho ha vist, però el fet de sentir-ho tant et fa creure i afirmar que n'hi ha. Segueix dient que *“Admires persones i formes de liderar però no sexes.”*

L'Aurea assegura que hi ha hagut una evolució positiva de la situació de la dona al món laboral i aquesta va extremament lligada al canvi de mentalitat d'aquestes, ja que les prioritats de les dones han canviat, actualment estan més segures del que volen i el que no.

El motiu pel qual ella afirma que hi ha menys dones directives, és degut a la falta de seguretat a diferència dels homes, la prudència de les dones i l'ambició dels homes crea un ambient difícil per elles. Destaca la desigualtat proporcional entre homes i dones en el comitè on ella hi forma part, sent aquesta catorze homes i únicament ella com a dona.

Finalment, l'Aurea afirma que no s'ha sentit discriminada per arribar a un càrrec directiu, ni un cop hi és. Creu que la clau en les organitzacions és creure en les persones, en les seves característiques i capacitats i no en el seu sexe. El problema que hi veu, és la generalització constant que s'està realitzant i diu: "Tu mai seràs com un home ni un home com tu i no passa absolutament res".

3.4.2. Cas Teresa M^a Monllau, vicedegana en una institució pública

Aquest és el cas de la Teresa M^a Monllau, una dona de 54 anys, vicedegana de la Facultat d'Economia i Empresa a la Universitat Pompeu Fabra, sent aquesta una institució pública. El fet d'arribar a aquesta posició, considerada com càrrec directiu, és el motiu pel qual analitzarem el seu cas.

Actualment resideix a Barcelona, està casada i té una filla. Pel que fa a la seva formació, es va llicenciar en Ciències Econòmiques i Empresariales a la Universitat de Barcelona. A l'acabar, va estar quatre anys formant-se i treballant com a auditora en dues empreses i més tard, va marxar a Berkeley (Califòrnia) i allà va realitzar un curs en Internacional Màrqueting, per aprofundir dins d'aquest món. En tornar de la seva estada a l'estranger va començar a treballar a la Secretaria Acadèmica de la Universitat Pompeu Fabra (UPF) i alhora exercia de professora titular interina de la universitat, lloc on arribarà al seu càrrec directiu actual. Dos anys després, es va registrar com a auditora de comptes a l'Institut de Comptabilitat i Auditoria de Comptes (ICAC). Als 33 anys va fer un doctorat en Administració i Direcció d'Empreses a la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) durant cinc anys, títol necessari per ascendir dins del món de la universitat. Al 2011 va ascendir a vicedegana de la Facultat d'Economia i Empresa, combinant aquest càrrec directiu amb la docència d'assignatures d'economia financera i comptabilitat, com a professora associada d'aquesta Institució.

Teresa M^a Monllau va decidir des d'un inici centrar-se en el món de l'empresa ja que sempre s'hi havia sentit atreta, és per això que va obtenir una llicenciatura dins d'aquest àmbit. Però, quan va entrar dins del món de la universitat es va adonar que per promocionar-se dins d'aquesta, era necessari un doctorat per accedir-hi, i conseqüentment el va dur a terme. Per arribar fins a ser Vicedegana de la Facultat, va haver de passar per més de quatre empreses d'auditoria per formar-se i ser professora durant molts anys. Segons explica la Teresa, mai s'ha trobat amb cap obstacle per arribar a l'alta direcció de l'organització pel fet de ser una dona, però sí que esmenta que la trajectòria per arribar on és ara ha estat molt llarga tot i que mai havia estat un objectiu per ella arribar on és ara. Les empreses en què ha treballat, sempre

li han permès la conciliació amb la seva vida personal i tenir flexibilitat per combinar-ho. Però comenta que el fet de tenir la seva filla ha pogut condicionar-li a l'hora d'escalar dins de l'empresa.

La Teresa creu que les característiques fonamentals d'una dona directiva són l'empatia, capacitat d'organització i seguretat, cosa que ella se sent identificada amb cada una d'elles i ho combina amb una forma de liderar col·laborativa, fent participar a tot l'equip de totes les tasques. És conscient que actualment hi ha menys dones directives que homes, però destaca que és més aviat una cosa de factors sociològics i culturals que és la dona qui no vol arribar-hi, que no pas una discriminació directa de l'empresa cap a la dona. Parla de què les dones es posen barreres a elles mateixes a l'hora d'ascendir a un càrrec superior i que tot això es veu influït per una societat on els rols dins la família estan molt establerts, qui cuida als fills i es fa càrrec de la casa. No dubta en què la societat està evolucionant i que cada vegada és més conscient de la discriminació que hi ha. Tanmateix, afirma que el més important per considerar la millora de la societat és que hi ha un reconeixement del problema i això, és el primer pas per solucionar-ho.

Per concloure es pot percebre que la Teresa M^a Monllau, no s'ha sentit discriminada per arribar al càrrec actual però, creu que el fet que hi hagi un percentatge tan baix de dones en càrrecs directius, és degut a una autolimitació de les dones a l'hora d'ascendir i assumir més responsabilitats.

3.4.3. Cas Susanna Santamaria, emprenedora

Per últim, aquest és el cas de la Susanna Santamaria, una dona de 48 anys que va emprendre amb 28 anys, aquest és el motiu pel qual analitzarem el seu cas, descobrint les raons que la van fer emprendre i els obstacles o ajudes que ha tingut pel fet d'haver triat aquest camí.

Actualment és resident a Barcelona, està divorciada i té dos fills. Pel que fa a la seva formació, va obtenir un grau superior en Màrqueting a L'Institut Superior de Màrqueting, poc després d'haver començat a treballar en una empresa de telemàrqueting, *Teléfono Permanente, S.L.*, on va descobrir que li agradava el món comercial i del màrqueting, on després d'estar quatre anys treballant de "inside sales" va ascendir a directora d'aquest departament. Cinc anys més tard va decidir crear la seva pròpia empresa, Operatel S.L., amb el seu marit i soci, l'activitat de la qual és la mateixa que de l'empresa on va començar, ja que coneixia el sector i es sentia còmode en ell. Actualment l'empresa té 20 anys i segueix sent la Directora General.

Segons ella explica, li hauria agradat fer un màster o continuar formant-se però, en crear la seva empresa amb 2 fills de 2 anys i 6 mesos li va ser impossible. El fet que ella és la seva pròpia cap, ha fet que no li calgués tanta formació prèvia i ha anat aprenent a mesura que l'empresa creixia.

Quan estava treballant a *Teléfono Permanente* com a Directora Comercial i com diu ella sent la mà dreta del Director General i propietari de l'empresa, va haver-hi un punt d'inflexió en l'organització de l'empresa i el fill del director general, sense tenir cap experiència va fer-se càrrec d'aquesta. La Susanna que era la persona que tenia més coneixement sobre el funcionament intern el va ajudar en tot moment a tirar-la endavant, va ser llavors quan a part de ser directora comercial va adoptar un rol de direcció més important del que tenia, que li va permetre formar-se i madurar professionalment.

Un dels obstacles que es va trobar pel fet de ser dona va ser la desigualtat salarial, ens explica que el director comercial precedent tenia un sou molt més elevat que el seu tenint el mateix càrrec i creu que no és només pel fet de ser dona sinó perquè en el seu cas va ser promoció interna i en el cas de l'home el van contractar de fora. Durant els seus primers anys en aquesta empresa, ella era molt jove i sense fills i explica que no li va ser difícil conciliar la vida professional amb la personal, però quan va ser mare va trobar més dificultats.

Després del canvi del director general van entrar uns auditors per ajudar en la reorganització de l'empresa. El fet que la Susana tingués veu a l'organització no va agradar als auditors, perquè no era la directora general i tenia més poder que el que havia de tenir. Li van posar obstacles com la falta de reconeixement de les tasques, dificultats de conciliació de la vida professional amb la personal ja que quan estava de baixa maternal se li va exigir igual o més que abans. Ella creu que va ser pel fet de ser dona i jove.

Tots aquests obstacles van fer que la Susanna Santamaria decidís emprendre. Explica que crear una empresa no és difícil, sinó que és el fet de posar en marxa el negoci, aconseguir clients i fer-te un lloc al mercat és complicat i s'han de posar moltes ganes, hores i dedicació per aconseguir-ho. Per altra banda, li va ser més fàcil conciliar les tasques de mare amb les de directora general.

La Susanna com a directora general intenta afavorir la conciliació però el tipus de sector en el que està no li permet fer-ho tot el que voldria, i assegura que a Operatel no hi ha desigualtat salarial. Creu que una dona directiva ha de tenir coneixements i seguretat tant de cara als clients com de cara al seu equip, i empatia amb tota persona. Va fer èmfasi a la seguretat, ja que esmenta que si la gent veu que està segura, deixen de mirar-te com a inferior pel fet de ser dona. En relació a l'empatia, comenta que “les dones tenim la sort de poder empatitzar molt amb els homes perquè tenim moltes eines i podem empatitzar molt bé amb les dones perquè sabem de la dificultat al món professional i de la conciliació familiar”. Aquestes tres característiques la defineixen com a directiva.

Quan la Susanna va saber el percentatge de directives a Espanya va respondre que en gran part és degut al fet que les mateixes dones s'autolimiten. Diu que “som les mateixes dones que ens posen traves” perquè les dones tenen un sentiment de responsabilitat envers als fills major que el dels homes i quan un fill es posa malalt, les dones decideixen no anar a treballar per portar-lo al metge, encara que també

ho pugui fer el pare. En molts casos són elles mateixes les que no volen ascendir a posicions directives perquè impliquen més responsabilitats i menys temps per la vida familiar. És conscient també que els percentatges en l'alta direcció són molt desiguals i que hi ha factors culturals que influeixen en aquesta desigualtat. Actualment, ella està segura que els rols familiars estan canviant i això afecta positivament la vida professional de les dones i assegura que en un futur el percentatge de dones en la direcció serà superior.

Per concloure la Susanna Santamaria va patir obstacles de desigualtat salarial, conciliació i falta de reconeixement de les tasques, fet que li va portar a emprendre i a buscar la igualtat a la seva empresa.

3.5. Anàlisi global

Per tal de realitzar una anàlisi global dels tres casos, s'ha seguit l'ordre de l'entrevista analitzant les seves contestacions i contrastant-ho constantment amb la informació obtinguda al marc teòric.

Les tres directives entrevistades, l'Aurea, la Teresa i la Susanna, són catalanes i compartint vida familiar amb parella. Quan se'ls ha preguntat sobre els fills, totes elles han afirmat que la decisió de tenir-ne o no ha estat pròpia i sota cap cas ha estat condicionada per la seva vida professional. Tot i així, l'Aurea és l'única que no n'ha tingut.

En l'àmbit de la formació hem detectat que les dues dones que treballen per compte d'altri tenen un alt nivell de formació, en canvi en el cas de l'emprenedora no ha estat necessari obtenir una titulació superior perquè aquesta no era exigida per tal d'aconseguir un creixement jeràrquic dins l'empresa. Un punt a destacar és que les tres dones entrevistades s'han format en el món del màrqueting i dues d'elles s'hi dediquen. Així doncs, es comprova tal com s'explica en el marc teòric en el punt "*Sectors on trobem dones directives*", que hi ha un gran percentatge de dones als càrrecs directius en aquest departament.

Per altra banda, un dels objectius és comprovar si les dones pateixen obstacles a l'hora d'arribar a càrrecs directius. Només la Susanna, la dona emprenedora, ha patit obstacles quan tractava amb superiors homes. Encara que és important destacar que era molt jove i amb molta menys experiència que els directius amb els quals treballava. Els obstacles que ella comenta són la falta de reconeixement de les tasques, desigualtat salarial i dificultats en la conciliació. Després de crear la seva pròpia empresa no s'ha sentit més discriminada. Un dels motius pels quals associem el perquè de la decisió d'empendre de la Susanna, és perquè tal com afirma l'estudi d'InfoJobs (2018), moltes dones decideixen emprendre per tal d'evitar discriminació a la seva vida professional i aconseguir arribar en càrrecs directius sense haver de dependre de les oportunitats a rebre per part de tercers.

En el cas de les altres dues dones, en canvi, expliquen que no s'han sentit discriminades pel fet de ser dones ni han tingut problemes de conciliació familiar. Cal destacar que l'Aurea, tal com ja s'ha puntualitzat, és una dona sense fills, i a més, a la seva empresa hi ha polítiques d'ajuda a la conciliació com el teletreball. La Teresa, tot i tenir una filla, ha pogut conciliar vida familiar i professional sense inconvenients perquè dins la seva organització li han donat facilitats.

ESADE Gender Monitor(2018) afirma que el voltant d'un 40% de les dones manifesten falta de reconeixement de les tasques, la desigualtat salarial i sobretot la dificultat en la conciliació són els majors obstacles amb els que es troben a l'hora d'accedir a alts càrrecs directius. Fet que amb l'anàlisi dels tres casos es pot afirmar parcialment, ja que només una de les tres dones ha patit discriminació pel fet de ser dona.

Pel que fa a la desigualtat salarial tant l'Aurea com la Teresa creuen que els salaris dels homes i les dones que estan en la mateixa posició de la seva empresa són iguals. Un dels motius que tant l'Aurea com la Susanna al·leguen a la possible desigualtat entre salaris és el mètode d'accés al càrrec directiu, ja que accedir al càrrec per promoció interna o contractada de forma externa pot ser un dels motius.

Un cop ens centrem en les característiques de la persona i se'ls pregunta com creuen que ha de ser una dona directiva, les tres coincideixen en dir que les més importants són: l'empatia, la seguretat, i tenir coneixements i dots de lideratge. Totes elles se senten identificades amb aquestes característiques i creuen que una part del seu èxit professional ha estat degut a posar-les en pràctica. Com s'ha explicat a secció "*Característiques d'un líder*", els adjectius esmentats per a les tres directives són els necessaris per a ser una bona directiva. Per tant, es corrobora que el fet de tenir consciència del que és important per liderar coincideix amb el reflex del que elles veuen primordial i necessari. Totes elles es senten identificades amb els valors de l'alta direcció, contrastant la dada de l'estudi ESADE gender monitor (2018) on s'afirma que un 23% de les dones enquestades responen que no es senten identificades amb els valors de l'alta direcció.

En relació als motius que fan que les dones no arribin a càrrecs directius, totes elles comparteixen l'opinió que són les dones qui s'autolimiten, és a dir, són elles les que prefereixen dedicar més temps a les feines de la casa i a cuidar dels fills que a la vida professional. Aquest fet el relacionen a factors històrics, ja que des de sempre les dones han estat les encarregades de la casa i dels fills, i actualment moltes dones continuen amb aquest rol. Encara que avui en dia la dona ja sigui acceptada com a treballadora, no acaba d'igualar la responsabilitat que té l'home. La majoria de dones senten una càrrega personal si deixen de banda a la seva família per la feina, que és causada per factors socioculturals, això les porta a renunciar càrrecs de més responsabilitat que exigeixen una dedicació més intensa, física i mental.

Malgrat això, elles pensen que la societat està canviant i que avui en dia hi ha una tendència a valorar més la formació que el gènere, destaquem que aquesta tendència positiva i de prosperitat ve fonamentada perquè la formació d'ara és igualitària, cosa que fa uns anys no passava. També assenyalen que s'estan canviant els rols familiars i cada cop més homes s'encarreguen de les feines domèstiques i les dones assumeixen més responsabilitats laborals.

Es poden observar certes similituds en el reconeixement que no només és la societat qui crea dificultats a l'hora de créixer professionalment sinó que, la dona esdevé el seu propi obstacle creant-se límits realment invisibles, assumint rols dins l'organització familiar que condicionen la seva posició en la trajectòria professional. És per això que es pot corroborar la dualitat del sostre de vidre i del sostre de ciment i com aquests són els impediments externs i interns dins de les trajectòries professionals.

4. CONCLUSIONS

En aquest apartat es descriuen les conclusions a les quals s'ha arribat després del nostre estudi. Concretament, les principals idees del treball es sintetitzen així com, es presenten algunes de les possibles extensions de l'estudi.

El nostre treball pretén descobrir els factors que causen la baixa representació femenina dins dels càrrecs directius de les organitzacions espanyoles, considerant que només el 30% de les persones que ocupen càrrecs directius a les empreses són dones. Després de realitzar aquest estudi podem identificar i confirmar d'acord amb les nostres entrevistes que, són quatre les vessants d'aquest problema. Hi ha factors històrics, socioculturals, de personalitat i per últim de l'entorn.

Per començar, els factors històrics són un dels punts més determinants. La dona va accedir més tard al món laboral i ha hagut de crear-s'hi un lloc, malgrat moltes d'elles tenir un desavantatge principal pel fet d'aturar la seva trajectòria professional a causa de la baixa de maternitat.

Seguidament, els factors socioculturals fan referència als rols familiars creats fa tants anys i que la majoria de les dones segueixen adoptant. Al segle XX, la repartició de les tasques i dels rols familiars es fa més evident, els homes van a treballar a les fàbriques i les dones es queden a cura dels petits i de la casa. Des de llavors, encara que moltes dones s'incorporen al món laboral, elles van seguir assumint aquestes tasques, fet que impedeix que puguin o vulguin créixer professionalment. Una possible justificació d'aquest fenomen denominat com a sostre de ciment, és que els infants segueixen l'exemple del que han viscut a casa i aquests rols i associacions han anat passant de generació en generació. De la mateixa manera, les tres dones entrevistades afirmen que són elles mateixes que

s'autolimiten, diuen que les dones creuen que han de renunciar a la seva vida professional i realment, són elles mateixes les que molts cops abandonen les oportunitats d'accedir a posicions d'alt càrrec, ja que prefereixen passar més temps amb els seus fills, sigui pel sentiment de mare o perquè és el que sempre han viscut, sent aquest l'anomenat el "sostre de ciment". Per tal de pal·liar aquesta situació, moltes famílies reconeixen aquest factor i decideixen atorgar-se les responsabilitats de forma més equitativa.

Un altre punt a destacar és que actualment en moltes organitzacions els criteris per accedir als càrrecs directius es basen en la meritocràcia. En efecte, la personalitat de les dones no congenia amb aquest mètode d'accés. El factor de la personalitat de la dona és molt influent ja que tendeix a ser constant i empàtica. Això fa que les dones hagin de treballar molt més per creure's amb la seguretat de poder accedir a una posició d'alta responsabilitat. En canvi, els homes són molt menys eversos al risc i segurs d'ells mateixos, i per tant independentment dels seus mèrits volen assumir càrrecs directius. Tanmateix, hem comprovat que les característiques que descriuen a les dones, coincideixen amb les que ha de tenir una persona que ocupa un càrrec directiu, i per tant, adopta el lideratge d'una organització. Aquestes són: ser segura, empàtica, comunicativa, amb determinació i planificada. Paral·lelament, les directives entrevistades se senten identificades amb aquestes.

L'últim factor reconegut és l'entorn, l'anomenat "sostre de vidre", sent aquest l'organització, empresa o institució, que es veu afectat per la tipologia, el tamany, el sector, el departament i la posició jeràrquica de la treballadora en qüestió. Els tres casos reafirmen que el tracte discriminatori és una concepció social i el fet que una d'elles n'hagi patit, ens porta a sostenir els tres factors més comuns: falta de reconeixement de les tasques, desigualtat salarial i dificultats en la conciliació. Malauradament, no podem determinar una raó evident d'aquest factor ja que hi ha diverses variables condicionades. Però tot i això, podem concretar que les empreses grans tenen més pressió social i més recursos per poder establir polítiques antidiscriminatòries que afavoreixen la posició de la dona.

Per tant, podem concloure que en la societat actual coexisteixen els fenòmens coneguts com el sostre de vidre i el sostre de ciment. Aquests són els principals motius que alteren l'heterogeneïtat de sexes als càrrecs directius.

És important puntualitzar que moltes vegades ens centrem en homes i dones per veure qui està en càrrecs directius, però no hem d'oblidar que aquestes persones tenen caràcters i personalitats molt diferents i el que realment fa arribar a l'èxit, prendre bones decisions i ser un bon directiu no és el sexe sinó la personalitat, coneixements i sobretot l'actitud davant de les situacions.

Finalment, també volem constatar que davant la qüestió en que ens trobem, es pot caure en generalitzacions i estereotipar els rols de les persones que ocupen càrrecs dins les organitzacions. Ni totes les organitzacions discriminen ni totes les dones són discriminades o s'autolimiten. Cada situació, organització i sobretot persona és diferent i pel que cal seguir lluitant és perquè tothom tingui les mateixes oportunitats tenint en compte les seves condicions. No es pot tractar un problema, sense haver-lo identificat. Ara per ara, es té consciència i aquest és el primer pas.

Limitacions i futures recerques

En qualsevol treball d'investigació es contribueix a aclarir algunes incògnites sobre el tema tractat, però també es creen noves preguntes, noves idees i noves línies d'investigació. Les descrites seguidament són algunes de les possibles futures recerques.

El nostre estudi s'ha fet analitzant només casos de dones, creiem que seria molt interessant considerar l'opinió d'homes directius en aquest tema.

Una altra via d'estudi seria analitzar els casos de dones amb la mateixa situació, és a dir amb el mateix entorn; per exemple totes amb fills o totes treballadores d'empresa privada.

Volem acabar constatant que una de les limitacions trobades és la falta de representativitat ja que la nostra mostra és molt petita; a més els tres casos estudiats són espanyols, és a dir, no es pot extrapolar en altres països.

5. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

ACN (2019) - Les dones cobren un 30% menys que els homes - *El Món. Secció: VIA EMPRESA*.

Recuperat de:

https://www.viaempresa.cat/economia/bretxa-salarial-dones-cobren-menys-homes-2017_209685_102.html

ALVARADO (2012) - El liderazgo, características del líder y las principales teorías actuales, *Portales médicos.com*. Recuperat de:

<http://www.portalesmedicos.com/publicaciones/articulos/4791/2/Elliderazgo>

ALVAREZ (2015) - Ellas tienen más estudios y ellos, más trabajo, *El País*. Recuperat de:

https://elpais.com/politica/2015/01/19/actualidad/1421666442_720236.html

BARBA (2016) - Significado de 'techo de cristal' y 'suelo pegajoso', *About Español*. Recuperat de:

<https://www.aboutspanol.com/significado-de-techo-de-cristal-y-suelo-pegajoso-1271776>

BUSTELO (1983) - “El derecho al trabajo de la mujer”, *El País*. Recuperat de:

https://elpais.com/diario/1983/03/09/economia/416012402_850215.html

CARRILLO (2017) - Género y poder: ¿por qué no hay mujeres directivas?. *Universitat Oberta de Catalunya*. Recuperat de:

<https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2017/033-genero-poder.html>

CASTRO Y LUPANO (2007) - Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor, *Boletín de Psicología, nº89*. Recuperat de: <https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N89-1.pdf>

CEOE, PWC (2019) - Análisis de la brecha salarial de género en España. Recuperat de:

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/diversidad/analisis-brecha-salarial-genero-espana-ceos-pwc.pdf>

CHINCHILLA (2012) - ¿Techo de cristal o de techo de cemento? *Publicación blog Núria Chinchilla: Valores y ecología humana*. Recuperat de:

<https://blog.iese.edu/nuriachinchilla/2012/12/techo-de-cristal-o-de-techo-de-cemento/>

CHINCHILLA (2012) - Rompiendo techos de cemento y de cristal. *Publicación blog Núria Chinchilla: Valores y ecología humana*. Recuperat de:

<https://blog.iese.edu/nuriachinchilla/2017/05/rompiendo-techos-de-cemento-y-de-cristal/>

CUADRADO (2003) - ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección, *Revista Psicología social*, 283-307. Recuperat de: https://isabelcuadradoal.webnode.es/_files/200000018-6da8d6ea66/Estilosdeliderazgo%20y%20g%C3%A9nero.pdf

DAMOUR (2019) - "Why Girls Beat Boys at School and Lose to Them at the Office", *The New York Times*. Recuperat de: <https://www.nytimes.com/2019/02/07/opinion/sunday/girls-school-confidence.html>

DEMOCRACIA PARITARIA (2012) - Capítulo II: Las Mujeres Españolas en Puestos Directivos.

Recuperat de:

http://www.democraciaparitaria.com/administracion/cuotas_participacion/ficheros/20112006171019e-studio%20fundacion%20encuentro%20mujeres%20espanolas%20puestos%20directivos.pdf

EFE (2019) - España tiene un 30% de mujeres directivas. *El Diario.es*. Recuperat de:

https://www.abc.es/sociedad/abci-espana-tiene-30-por-ciento-mujeres-directivas-201903071310_noticia.html

ESADE GENDER MONITOR (2018) - Equilibrio de género en las empresas. Recuperat de:

<https://es.slideshare.net/ESADE/esade-gender-monitor-2018>

EUROSTAT DATABASE - Employed Women being in Managerial Positions by age (2018).

Recuperat de: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-datasets/-/tqoe1c2>

EUROSTAT DATABASE - Gender pay gap statistics (2017). Recuperat de:

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Gender_pay_gap_statistics

FORO MARKETING (2018) - "Las 10 características de un líder". *Publicació de blog*. Recuperat de:

<https://www.foromarketing.com/las-caracteristicas-de-un-buen-lider/>

GÀLVEZ et al. (2018) - Informe bretxa salarial. *CCOO*. Recuperat de:

https://www.ccoo.cat/pdf_documents/2018/2018_informe_bretxa_salarial.pdf

GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT D'AFERS I RELACIONS INSTITUCIONALS I EXTERIORS I TRANSPARÈNCIA (2016) - Definidors dels conceptes de "càrrec directiu" de l'article 3.2. Recuperat de:

http://governobert.gencat.cat/web/.content/01_Que_es/02_Organs_de_coordinacio_impuls_i_control/comissio_interdepartamental_de_transparencia_i_govern_obert/reunions_documents_CITGO/3a-reunio-de-la-citgo-/criteris-definidors-carrechs-directius-entitats-privades-aprovats-CITGO....pdf

GONZÁLEZ (2019) - Nueve datos sobre la brecha salarial que deberías conocer. *El diario.es*. Recuperat de:

https://www.eldiario.es/edcreativo/blog/datos-brecha-salarial-deberias-conocer_6_877072294.html

GRANT THORNTON (2019) - "Women in Business 2019: hacia un avance real". Recuperat de:

<https://www.grantthornton.es/globalassets/spain/insights/wib2019/women-in-business-2019-hacia-un-avance-real.pdf>

INFOJOBS (2018) - Solo el 9% de las trabajadoras españolas ocupa un cargo directivo. Recuperat de: <https://nosotros.infojobs.net/prensa/notas-prensa/solo-9-las-trabajadoras-espanolas-ocupa-cargo-directivo>

INSTITUTO DE LA MUJER - Mujeres en Cifras. Recuperat de: <http://www.inmujer.gob.es/MujerCifras/Home.htm>

ISOTÈS, PWC, (2012) - La mujer directiva en España. Recuperat de: <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/la-mujer-directiva-esp.pdf>

MATEOS DE CABO (2017) - Mujeres y liderazgo empresarial: explorando la brecha de género en la cima. *Universidad CEU San Pablo*. Recuperat de: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:fDaQQbGFuOcJ:dspace.ceu.es/bitstream/10637/8408/1/Mujeres_RuthMateosdelCabo_LeccM_2017.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=es

OBSERVATORIO DE LAS OCUPACIONES (2018) - Informe del Mercado de Trabajo de las Mujeres Estatal, Datos 2017. *Gobierno de España. Ministerio de Empleo y Seguridad Social*. Recuperat de: http://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado_trabajo/3069-1.pdf

OECD (2019) - Gender Pay Gap (indicator). Recuperat de: <https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>

OIT (2018) - Informe Mundial sobre Salarios 2018/2019: Qué hay detrás de la brecha salarial de género. Recuperat de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_650653.pdf

PÉREZ - FUENTES (2000) - “ El trabajo de las mujeres: Una mirada desde la historia”, *Departamento de Historia Contemporánea Universidad del País Vasco*, 192-204. Recuperat de: http://www.ehu.es/ojs/index.php/Lan_Harremanak/article/view/6682/6124

RAMOS (2005) - Mujeres y liderazgo, una nueva forma de dirigir, *Universitat de Valencia*. Recuperat de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=X-42ZnpzHYEC&oi=fnd&pg=PA11&dq=liderazgo+mujeres&ots=bsUCPTOm5C&sig=PsS7x0ekJw04vjjNox3dqBGBDEQ#v=onepage&q=liderazgo%20mujeres&f=false>

SERRAT (2019) - L'anomenat sostre de vidre. *Andròmines*. Recuperat de: <http://andromines.net/2019/03/08/l-anomenat-sostre-de-vidre/>

UGT (2015) - Mujer y Trabajo en España. 1875-2015. *Fundación Francisco Largo Caballero*. Recuperat de:

<http://fflc.ugt.org/Documentos%20de%20apoyo/expo%20mujer%20y%20trabajo%20folleto%20web.pdf>

UPSPAIN - 7 Características de buenos líderes. *Publicació de blog*. Recuperat de:

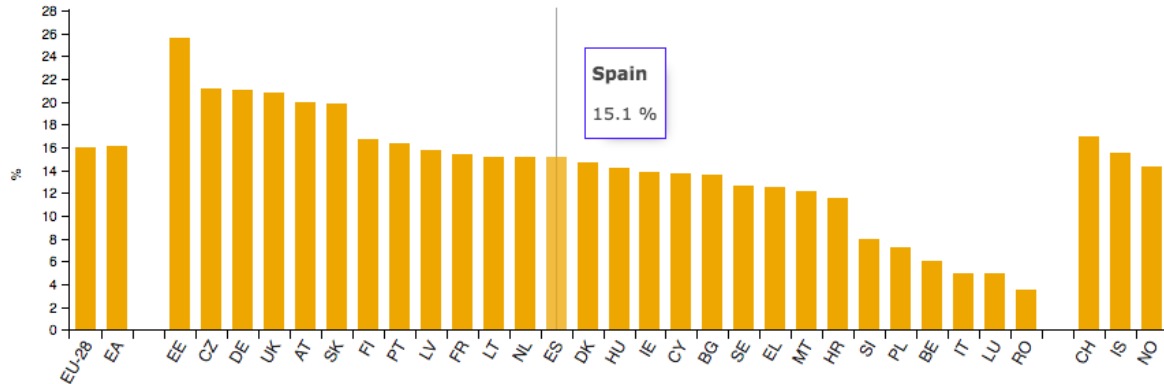
<https://www.up-spain.com/blog/7-caracteristicas-de-los-buenos-lideres/>

WORLD ECONOMIC FORUM (2018) - The Global Gender Gap Report 2018, (3-5, 253). Recuperat de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf

6. ANNEXES

Annex 1

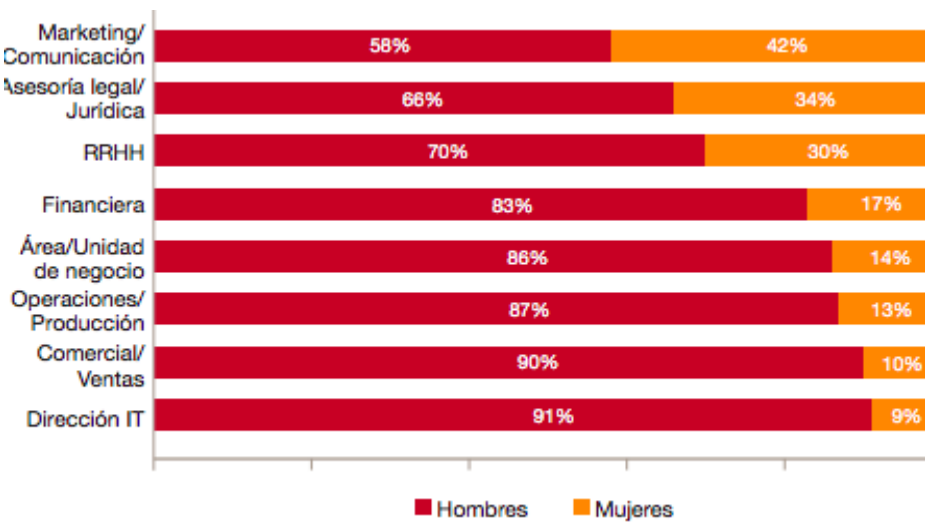
Gràfic 2: La bretxa salarial de gènere sense ajustar l'any 2017 (diferència entre el promig dels ingressos bruts per hora dels empleats masculins i femenins com a % dels ingressos bruts masculins)



Font: Eurostat (online data cde: sdg_05_20)

Annex 2

Gràfic 3: Percentatge de càrrecs directius ocupats per homes i dones en departaments funcionals



Font: Estudi "la mujer directiva en España"

Annex 3

Entrevista a les tres dones directives

Presentació:

- Nom:
- Edat:
- Procedència:
- Residència:
- Estudis (grau/carrera/master/doctorat):
- Estat civil:
- Fills/es: (intenció)
- Posició laboral actual (càrrec):
- Empresa:

Trajectòria:

Formació:

- Perquè vas escollir aquests estudis (grau /llicenciatura/doctorat /master)?
- (*Si ha fet màster/doctorat*): Quan, motius i conseqüències?

Vida professional:

- Per quantes empreses o organitzacions diferents has passat?
- Alguna d'aquestes ha marcat més en el teu futur laboral que has tingut després?
- Alguna posició laboral o feina a destacar?
- T'has trobat algun obstacle pel fet de ser dona a l'hora d'arribar a l'alta direcció?
- Ha estat difícil arribar on ets ara?

La teva empresa actual:

- La teva empresa afavoreix el treball flexible i la conciliació?
- Quin percentatge de directives / càrrec d'alt nivell creus que hi ha dins la teva organització?
- Creus que els homes de la teva empresa tenen salaris més alts? Quina creus que és la bretxa que hi ha?

Vida / Característiques personals:

- Com defineixes la teva forma de liderar?
- Podries dir tres característiques fonamentals que una dona directiva necessita?
- Et sents identificada amb les característiques que has dit?
- Creus que les actituds i manera de ser de les dones fan que hi hagi menys dones directives o creus que és per altres factors?
- Se't fa difícil conciliar la vida familiar amb la laboral o professional?

- Dediques temps presencial (esmorzars,trobades, cafès...) per cultivar l'associacionisme amb xarxes i lligams informals de recolzament dins del lloc de treball?
 - (*Si diu que sí*) Amb quin tipus de persones? (Caps, companys, els seus subordinats)
 - Creus que l'home i la dona ho fan per igual?
 - Hi ha més tendència per part d'un dels dos?
 - Per què?
- (*Tens fills/es*): El fet de tenir fills, t'ha determinat o condicionat a l'hora d'escalar posicions dins d'una empresa?
 - El moment en el que vas decidir tenir fills, va estar condicionat per la vida professional?
 - Facilitats per part de l'empresa a l'hora de conciliar?
 - Les mateixes pels homes?
- (*No tens fills/es*): El fet de tenir fills en l'empresa on estas, creus que condicionaria a l'hora d'escalar posicions dins de l'empresa?
 - Facilitats per part de l'empresa a l'hora de conciliar?
 - Les mateixes pels homes?

Opinió:

- Consideres que hi ha un tracte desigual a favor de l'home per ocupar llocs d'alta responsabilitat en les organitzacions?
- Quins creus que són els principals obstacles als que s'enfronta l'empresa a l'hora de implementar polítiques d'equilibri de gènere?
- Des de que vas començar a treballar fins ara, creus que ha canviat la posició de la dona en l'alta direcció?
- Creus que la societat està anant a millor o a pitjor? Perquè?

Davant d'aquesta afirmació: "El 60% dels llicenciats i graduats a Espanya són dones i només un 30% d'elles accedeixen a càrrecs directius".

- Què en penses?
- Quins són els factors que hi influencien?