

Dones en alts càrrecs

UNA RECERCA
TEÒRICA I EMPÍRICA

Maria Àngels Viladot i Presas



A la memòria de Carme Serrallonga.

**Publicació realitzada al 2018 a partir de la
recerca “Dones en alts càrrecs”, que va formar
part del projecte que va obtenir el Premi
Maria Aurèlia Capmany el 8 de març de 2015
(Ajuntament de Barcelona).**

Coordinació

Sara Berbel Sánchez, gerent de Política
Econòmica i Desenvolupament Local
de l'Ajuntament de Barcelona i directora
general de Barcelona Activa

Maria Eugenia Marin Minguez,
agent per a la Igualtat d'Oportunitats
de Barcelona Activa

Elaboració

Maria Àngels Viladot i Presas

Disseny i maquetació

Montse Lapuyade

Tots els drets reservats

© De l'edició, Barcelona Activa

© Dels textos, Maria Àngels Viladot

Dones en alts càrrecs

UNA RECERCA
TEÒRICA I EMPÍRICA

Maria Àngels Viladot i Presas

ÍNDEX

Pròleg Sara Berbel	7
Pròleg Núria de Gispert	8
PRIMERA PART. RECERCA TEÒRICA	9
Justificació de l'estudi	10
Com s'ha organitzat aquest estudi?	12
1. Introducció: Com abelles en una bresca de mel	13
• No eclipsar el cap	13
• Preferència perquè els caps siguin homes	14
• Per què les dones, de vegades, se senten atrapades i s'ataquen les unes a les altres?	15
• Abelles reina o context?	16
• Un nom encomanadís	17
• Una espasa de doble tall	18
• La justificació del sistema	19
• L'amenaça del favoritisme	20
• L'amenaça competitiva	20
• L'efecte de l'ovella negra	21
2. Dades demogràfiques sobre dones i lideratge	22
• La recerca de Korn Ferry (Fundació Rockefeller)	24
3. La diversitat de gènere a les corporacions	28
• Per quins motius beneficia l'organització tenir dones equitativament en els consells directius?	30
• Explicació sobre els resultats ambigus	32
• Representació femenina i resultats positius no relacionats amb el rendiment econòmic de la corporació	33
4. Les dones token	34
5. Què són els estereotips? I els estereotips de gènere?	36
• Estereotips i gènere	38
• Estereotips i autoconfiança en les dones	39
6. Prejudicis implícits	40
7. Prejudicis implícits relacionats amb el lideratge i el gènere	43
8. Prejudicis implícits i subrepresentació del gènere femení	46
9. Discriminació de gènere implícita	47
10. Rols de gènere contemporanis	49
11. Estereotips sobre les mares	51
• Percepcions sobre les característiques personals de les mares i els pares	51
• Com afecten les percepcions sobre les característiques personals de les dones que són mares i dels homes que són pares dins l'àmbit laboral?	53

12. L'impacte dels estereotips i els rols socials en les carreres professionals d'homes i dones	55
13. Satisfacció laboral	58
• Satisfacció laboral i gènere	58
• Nivell de formació i sector d'activitat	59
14. Conflicte entre vida laboral i personal	60
• Cura d'altres persones, treball a temps parcial i bretxa salarial	62
15. Conductes negatives vers les dones en l'àmbit laboral	66
16. Autoestima i identitat de gènere a la feina	68
17. El fenomen de les "abelles reina"	72
18. Preguntes de la recerca	79
19. Objectius generals de la recerca	80
SEGONA PART. RECERCA EMPÍRICA	81
1. Participants	82
2. Qüestionari	83
• Qüestionari. Primer bloc	83
• Qüestionari. Segon bloc	91
3. Resultats	95
3.1. Dones en alts càrrecs i dones en càrrecs intermedis	95
3.2. Obligacions familiars	104
3.3. Abelles reina	109
3.4. Qualitat de vida laboral	113
3.5. Diversitat de gènere en l'alta direcció	115
3.6. Resum dels resultats	120
4. Discussió i conclusions	120
• La proporció d'homes i dones a l'entorn laboral	121
• Les càrregues familiars de les dones	134
• Les abelles reina	134
Corol·lari	135
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	137
ANNEX	155
Qüestionari per a dones sobre gènere i lideratge en l'àmbit laboral	156

La Dra. Maria Àngels Viladot té, entre les seves virtuts, la d'aplicar el rigor i la ciència als temes que aborda. Així ho fa a tots els seus llibres i ho vam poder constatar a l'editorial en què va ser fundadora i directora, Aresta.

La segona virtut que vull destacar és la seva mirada “d’ulleres lila” que diria l'escriptora Gemma Lienas, una mirada que garanteix un enfocament de gènere a tots els seus estudis.

De manera que, sumant ambdues característiques, es troben vostès, lectores i lectors, davant d'un estudi, realitzat a 649 dones professionals de diverses empreses d'àmbit espanyol que combina l'anàlisi teòrica i el vessant empíric. Les hipòtesis de l'autora es basen en la percepció que les dones en alts càrrecs tenen d'elles mateixes com a líders.

L'elecció del tema no és intranscendent, ja que la Dra. Viladot sap molt bé les controvèrsies que se susciten entorn de l'anomenat “lideratge femení”. Jo mateixa vaig tractar de treure l'entrellat d'aquesta qüestió amb el llibre “Directivas y empresarias, mujeres rompiendo el techo de cristal” que, ja el 2014, la Maria Àngels va tenir l'interès de publicar a la sempre enyorada editorial Aresta. Recordo les seves preguntes, els seus arguments, les llargues converses en relació a les dones i el poder. És cert que les dones tenen característiques diferents que els homes quan dirigeixen una organització? És veritat que es produeix sovint la síndrome de “l'abella reina” (desig d'exclusivitat en el poder)? Què hi ha de veritat en la suposada masculinització de les dones un cop arriben a llocs de decisió? És cert que deixen de banda el seu feminisme (quan l'han tingut) per tal de no veure's contaminades pel desprestigi d'allò que és femení a la nostra societat?

També hi ha una anàlisi important entorn del gran tema del nostre segle, la desigual distribució del temps de treball, el remunerat però, sobretot, el no remunerat, ja que les dones es continuen queixant de les obligacions familiars elevades que no aconsegueixen compartir al 50%. El moviment feminista està demanant la paritat als llocs de decisió públics però encara no la demana en l'assumpció de responsabilitats en relació a les tasques de la llar i a la cura de les persones dependents. Aquest continua sent el regne de les dones i, al mateix temps, el gran obstacle que dificulta el seu progrés professional a la nostra societat. Fins a quin punt les dones de l'estudi es dolen d'aquest tema? O està ja superat entre les directives actuals?

Aquestes i moltes més preguntes trobareu al següent estudi i, el que és millor, algunes respostes. No hi ha dubte que es tracta d'una lectura estimulante per totes aquelles persones, dones i homes, interessades en el canvi social vers la igualtat de gènere, especialment al món de les organitzacions i les empreses.

Aquest és el motiu pel qual, des de la Gerència de Política Econòmica i Desenvolupament Local, ens hagi semblat interessant contribuir a la difusió d'aquest estudi, ja que està entre els nostres principals objectius analitzar la situació laboral de les dones i erradicar els obstacles per a la seva carrera professional. Des de Barcelona Activa s'ha creat el nou espai LIDERA, adreçat a dones professionals, directives i emprenedores justament per aconseguir que puguin trencar aquest sostre de vidre empresarial que s'ha mostrat tan persistent. Estic segura que aquest estudi contribuirà a fer-ho i serà d'utilitat a totes elles quan s'enfrontin al seu propi lideratge.

A les ciències socials, sovint, tot és massa complex per veure la llum un cop acabades les investigacions, però aquí l'autora aconsegueix alguns resultats interessants tant per a la ciència com per al progrés professional i personal de les dones. Estic ben segura que el seu rigor i l'enfocament de gènere us captivaran.

Dra. Sara Berbel Sánchez
Gerent de Política Econòmica i Desenvolupament Local
Ajuntament de Barcelona

En primer lloc vull felicitar a la Dra. Maria Àngels Viladot i Presas per aquesta investigació, però també per la seva gran capacitat per dur-la a terme, per la seva constància, resistència i persistència, eludint totes les dificultats que, sense cap mena de dubte, s'ha trobat en el camí.

Aquest estudi és un pas més enllà en aquest tema. Aborda les formes i les maneres amb què les dones han arribat al cim, i ofereix criteris empírics perquè les dones puguin avançar en el seu camí professional amb les mateixes facilitats, dificultats o barreres que un home.

Però parlem del contingut de la investigació, del treball empíric i del gran nombre de dones que han participat per donar visibilitat, amb el seu testimoni de vida laboral en llocs de responsabilitat, que anem avançant en el camí per expulsar i superar les barreres que impedeixen l'ascens de les dones al poder de l'organització.

A totes les directives que van respondre al qüestionari els hi dono les gràcies, sense elles aquesta investigació no s'hauria pogut realitzar. Jo també vaig respondre al qüestionari, crec que durant la meua trajectòria professional mai m'han preguntat per aquest tema. Des dels 30 anys he treballat en llocs de responsabilitat, la meua experiència ha sigut molt positiva però he conviscut en organitzacions dirigides prioritàriament per homes. I a mesura que anava escalant posicions veia més necessari que s'havia de produir un canvi per superar totes les barreres, començant per un canvi de mentalitat en les organitzacions i la societat.

L'objectiu d'aquesta investigació no és tan identificar i abordar les barreres que impedeixen a les dones assolir llocs de responsabilitat, sinó sobretot examinar l'actuació d'aquelles dones que ja les han superat i que han mostrat a l'organització els avantatges que els hi ha reportat i els hi seguirà reportant la seva feina.

Són molts els aspectes tractats en aquesta investigació, alguns els coneixem, d'altres, els hem escoltat en alguna ocasió, però molts ens són nous. Un dels resultats més importants és la demostració dels avantatges psicosocials de la diversitat de gènere en els alts càrrecs de les corporacions. I, de passada o d'afegit, el seu impacte en el rendiment.

I arribo al final. Recomano la lectura d'aquesta investigació, no com si fos una novel·la, un assaig literari... sinó com un llibre de consulta i reflexió com els anomenats "llibres de capçalera".

Ens ajuda a pensar, a conèixer l'univers pel qual ens movem, a saber més i poder així ajudar a altres dones que en algun moment de les seves vides es troben en una cruïlla, se senten pessimistes, o decebudes. Segur que la nostra experiència les podrà ajudar.

Núria de Gispert i Català
Presidenta del Parlament 2010-2015

Barcelona, maig de 2018

Primera part

RECERCA TEÒRICA



JUSTIFICACIÓ DE L'ESTUDI

Hi ha un gran nombre de recerques teòriques i empíriques que, amb encert, expliquen els motius pels quals les dones tenen menys probabilitats que els homes d'arribar al cim de les seves carreres professionals (vegeu Steffens i Viladot, 2015; Viladot, 2017). En aquesta recerca, adoptem una perspectiva diferent: ens centrarem en les dones que són en alts càrrecs.

La presència cada vegada més nombrosa de representació femenina en llocs de comandament és esperançadora i, sobretot, motivadora, però això no implica que els homes i les dones que són en aquests llocs de comandament rebin el mateix tracte a les organitzacions. L'estudi *Women in Business 2017*, dut a terme per la consultora Grant Thornton, ho deixa ben clar. En l'enquesta que s'inclou a l'estudi i que avalua l'acollida en homes i dones del foment de la igualtat en la direcció, es donen els resultats següents: vuit de cada deu persones en càrrecs directius creuen que hi ha barreres que impedeixen l'ascens de les dones al poder de l'organització. És paradoxal el fet que els homes mateixos, quan se'ls pregunta si hi ha prejudicis per raó de gènere, ho neguen rotundament. En aquest sentit, a l'hora de plantejar canvis en la cultura empresarial, el 75% de les dones consideren que la cultura corporativa és excloent i que cal un canvi profund. En canvi, menys de la meitat dels homes hi està d'acord. Les conclusions més convincents de l'estudi, tant pel que fa als homes (63%) com a les dones (92%) són que és necessari facilitar la conciliació i que cal potenciar la flexibilitat laboral i augmentar la transparència en els processos de selecció. Tot i així, la creença majoritària entre les dones és que, malgrat les aparences, els prejudicis de gènere continuen prevalent en les organitzacions laborals.

A més, tal com veurem, el fet de tenir dones als llocs de rang més alt no ajuda a resoldre els problemes que aquestes dones han d'afrontar, ni tampoc ajuda a donar sortida a les ambicions professionals d'altres dones. Tant és així que, si no hi ha més canvis, la presència de dones en llocs d'alta responsabilitat fins i tot pot perjudicar les oportunitats futures d'altres dones, individualment i com a grup.

Vull fer notar que l'increment de la diversitat de gènere en l'alta direcció no aporta cap valor afegit per a l'alta direcció. El simple fet de tenir dones en alts càrrecs, mentre es continuen refermant i comunicant expectatives de lideratge per raó de gènere, no produeix beneficis ni per a l'organització ni per a les dones implicades. La discriminació implícita que nega l'existència de prejudicis de gènere o atribueix qualitats positives específiques i pròpies de les dones condueix a negligir les seves identitats professionals. Això no suposa una manera de beneficiar-se de la diversitat, sinó que posa les dones davant una disjuntiva. En aquestes circumstàncies, una possibilitat per tenir èxit que escullen algunes dones que ocupen càrrecs de lideratge és emfatitzar les seves qualitats de lideratge agèntic o "masculí". Les evidències empíriques ens demostren que aquesta adaptació als requisits de l'organització pot no fer justícia a les capacitats personals d'aquestes dones i, fins i tot, les podria obligar a prendre decisions de vida desraonades quan arriben a la conclusió que les seves carreres no els permeten tenir una vida familiar. Igualment, és probable que debiliti, en lloc de promoure, les oportunitats professionals d'altres dones, en plantejar la noció que les dones mateixes en són les culpables. Aquí, el concepte de meritocràcia és altament pertinent. També en parlarem en aquest estudi. Finalment, les dones que s'enfronten a les expectatives de lideratge de gènere es poden sentir obligades a mostrar el seu valor afegit a l'organització i a fer-ho exhibint un lideratge social-emocional o comunitari. Això les posa en risc de ser considerades només per a llocs de lideratge relativament precaris en temps de crisi. Aquest fenomen s'anomena *penya-segat de vidre*.

Atès que aquest estudi se centra en les dones que tenen alts càrrecs i en les dificultats a les quals s'han d'enfrontar, això deixa clar que els beneficis de la diversitat de gènere en els llocs de lideratge no provenen del mer fet que hi hagi més dones ascendides a posicions de lideratge. De fet, com ja he dit, aquests beneficis no s'aconseguiran mentre, per culpa de les creences del lideratge de gènere, no es reconegui el potencial de les dones individualment o com a grup per contribuir a assolir els objectius de l'organització. És a dir, les organitzacions aprofitarien realment els beneficis de la diversitat de gènere si no centressin les seves polítiques de gènere només en tenir una representació de dones com a objectiu en si mateix i tinguessin en compte les creences i els estereotips que són subjacents en homes i dones pel que fa al lideratge i que impossibiliten que les expressions d'aquest lideratge siguin més riques.

Les organitzacions es beneficiarien de la diversitat de gènere amb polítiques que tinguessin en compte els estereotips sobre lideratge i gènere

Un clima de diversitat autèntic permet que els homes i les dones de l'organització tinguin identitats múltiples i puguin mostrar l'estil de lideratge que millor s'adapta a les seves capacitats i preferències personals. Cal que se centri en el mèrit individual, en lloc de permetre que es perpetuïn unes creences basades en el gènere i en les expectatives estereotipades. Per això, la meritocràcia com a tal no funciona actualment, perquè està esbiaixada per creences de gènere sobre el lideratge.

Només quan s'obrin rutes, marcs temporals i estratègies diferents per al progrés professional serà possible que homes i dones introdueixin perspectives i pràctiques complementàries en els seus rols de gestió. Això requereix que els responsables principals de la presa de decisions de l'organització siguin conscients dels esculls que suposen les expectatives de gènere, que cerquin activament altres maneres d'avaluar el mèrit i estiguin oberts a formes alternatives de definir un bon lideratge. Afavorir l'heterogeneïtat entre les persones que treballen en l'organització és la clau per fer realitat la promesa de la diversitat.

En suma, comprendre totes aquestes qüestions és un pas necessari per millorar els beneficis de tenir dones en càrrecs directius. I que això es compregui és un dels objectius principals d'aquesta recerca. Per tant, el nostre objectiu no és identificar i abordar les barreres sistèmiques que impedeixen que les dones participin plenament i de manera significativa en la força de treball, sinó examinar i comprendre les dones que han superat aquestes primeres barreres i mostrar els beneficis per a l'organització que reporta el fet d'augmentar la diversitat de gènere en els llocs executius i en els consells de direcció.

Voldria contribuir a canviar l'estatu quo que dificulta i impedeix que les dones es mantinguin en el cim de les seves carreres professionals. Seria el meu desig que els resultats d'aquesta recerca s'utilitzessin en una avaluació objectiva sobre si és possible erradicar, i de quina manera (és a dir, com dur a terme aquesta avaluació), la dependència de les expectatives de lideratge de gènere per tal de reduir, de manera efectiva, les experiències de discriminació vers les dones a la feina.

COM S'HA ORGANITZAT AQUEST ESTUDI?

He dividit l'estudi en quatre parts precedides, en el seu conjunt, per una introducció que he anomenat *Com abelles en una bresca de mel*. M'he plantejar aquesta introducció com una acció per escalfar motors, en el sentit que hi aporto una visió general de l'estat de la qüestió sobre el tema que ens preocupa i que és motiu de l'estudi. A més, el to d'aquesta introducció és divulgatiu, amb l'objectiu que una persona no avesada a aquests temes es pugui fer una idea raonable sobre l'estudi que té a les mans.

- En la primera part, explico els conceptes i els coneixements imprescindibles per dur a terme la recerca i formulo les preguntes que investigo. És, doncs, on plantejo el problema que em proposo d'investigar.
- En la segona part, desenvolupo tots els aspectes relatius a la tasca investigadora per verificar les preguntes plantejades i els objectius (qüestionari, mostra, recollida de les dades, etcètera).
- En la tercera part, em centro en la presentació dels resultats obtinguts. Explico quines anàlisis estadístiques utilitzo, i presento taules i emfatitzo els resultats més rellevants mitjançant gràfiques i esquemes. Exposo tant els resultats que avalen els objectius específics subjectes a la verificació com els que no els confirmen. També interpreto els resultats i en discuteixo el significat referint-me a les qüestions tractades en el plantejament del problema i en les preguntes de recerca.
- En la quarta part, exposo unes conclusions sobre el significat dels resultats. Per tant, integro i sintetitzo les qüestions diverses observades en la discussió dels resultats. Finalment, identifico les implicacions polítiques dels resultats de la recerca respecte a l'àrea total de l'estudi. En la identificació de les implicacions polítiques, presento una síntesi breu de la rellevància política de les principals conclusions de la recerca.

1. INTRODUCCIÓ: COM ABELLES EN UNA BRESCA DE MEL

La creença popular diu que les dones ens fustiguen mútuament a la feina. Què hi ha de cert en aquesta creença? El que hem d'analitzar és més aviat el context relacional. Aquest és l'objectiu central d'aquesta recerca, en la qual em centro en les dones líders.

NO ECLIPSAR EL CAP

Moltes dones diuen que en l'àmbit laboral han d'afrontar i presenciar una rivalitat sense precedents que emana de les dones sèniors que han arribat al cim de l'organització. Sembla que aquesta rivalitat té un cert sentit si pensem que aquestes dones sèniors estan dedicades servilment a la seva feina i treballen habitualment fins a les nou o deu de la nit. Arribar a la *suite executiva* els va significar no tenir fills o contractar mainades-res diürnes i nocturnes per cuidar-los. Moltes dones que treballen en empreses grans diuen que hi ha hostilitat entre les dones que han arribat al cim de l'organització i entre aquestes i les dones més joves. És com si els diguessin: “Vaig haver de renunciar a moltes coses. Tu també ho hauràs de fer”.

La reacció de moltes dones joves és evident: decideixen que ja n'han tingut prou. Cerquen un lloc amb un horari més tranquil o bé es prenen un temps d'excedència per estar amb els seus fills/filles petits. Quan pensen a tornar a l'àmbit laboral, a moltes el fet de treballar per a una dona els genera recels. Pensen que les jutjarà per haver-se retirat de la força laboral. A més, si tenim en compte que les persones no solen atacar els grups històricament marginats, les rivalitats entre elles les sorprèn. La qüestió és que, efectivament, les històries de sabotatge femení es desborden. Moltes dones veuen un patró de maldat desenfrenada en les dones que han arribat a dalt de l'escalafó. Com puc treballar amb algú tan incompetent com tu? Frases com aquesta poden ser habituals. També a alguns homes els menyscaben, però d'alguna manera la sensació és pitjor quan el tracte vexatori prové d'una dona, suposadament aliada. Fins i tot dones que han impulsat la carrera d'altres dones hi rivalitzen després. Jo era jove quan, a una amiga meva, se li permetia tècnicament treballar des de casa si els seus fills/filles estaven malalts, però la seva cap, bastant més gran que ella, la feia sentir malament cada vegada que ho sol·licitava. Negava així la política empresarial en relació amb les dones. Semblaria clar que, per bé que és important que hi hagi polítiques favorables a la família, també ho és tenir una cap que accepti aquestes polítiques. De tota manera, també els empresaris es podrien esforçar més per demostrar a les dones amb talent que se les valora, perquè les dones que se senten optimistes pel que fa a les perspectives professionals són menys propenses a perjudicar les altres.

Les dones que han arribat al cim professional són classificades com a “dames drac” o “dames de ferro” (més endavant, en un altre capítol o secció, descriurem el fenomen de les “abelles reina”), o bé són “toves” o “fluixes” i s'obren camí cap a les altures a còpia de somriures (també parlarem en una altra secció o capítol, sobre el “penya-segat de vidre”, que tracta sobre aquestes dones). Moltes dones prefereixen treballar per a homes perquè, diuen, són més francs. Veuen les seves caps dones com a éssers “emocionals”, “esquerps” o “insidiosos” (Buchanan, Warning i Tett, 2012).

Per descomptat, tot el que he comentat fins ara són només anècdotes. També hi ha moltes històries positives sobre les companyes de feina, fins i tot de dones prominents en camps com la política i la recerca acadèmica, que ens expliquen que altres dones les han guiat o que actuaven com a grups de suport no oficials (Berbel, 2013). Tanmateix, amb o sense raó, moltes dones comparteixen la por que senten en veure que persones del seu propi gènere es posen obstacles les unes a les altres.

PREFERÈNCIA PERQUÈ ELS CAPS SIGUIN HOMES

Algunes macroenquestes fetes sobretot per Gallup i diversos estudis acadèmics mostren que quan a les dones se'ls pregunta si tenen una preferència pel gènere dels seus caps i col·legues, aquesta preferència s'inclina en gran mesura pels homes. Per exemple, la recerca de Warning i Buchanan (2009) va trobar que, encara que les dones creuen que les altres dones són bones fent la seva feina, “les treballadores no volen estar a les seves ordres”. Com més temps feia que una dona estava en la força laboral, menys probabilitats hi havia que volgués una cap (Buchanan, Warning i Tett, 2012). Elsesser i Lever (2011) van analitzar les respostes de 64.000 persones i van descobrir que hi havia

La recerca d'Elsesser i Lever (2011) va demostrar la preferència de les dones (fins i tot la de les gerents) per tenir com a cap un home en lloc d'una dona

més probabilitats que les dones (fins i tot les que eren gerents) volguessin un home com a cap abans que una dona. Les participants van explicar que les caps són “emocionals”, “malicioses” i, fins i tot, que eren com “guineus”. Els homes també preferien tenir caps, però amb un marge més estret que el de les participants femenines. En una enquesta feta a 142 secretàries en despatxos d'advocacia cap va afirmar que preferia treballar per a una dona i només el 3 per cent va indicar que els agradava estar a les ordres d'una sòcia del bufet (Elsesser i

Lever, 2011). “Evito treballar per a les dones perquè són una llauna!”, va dir una de les enquestades. Altres estudis han aportat que les dones que depenien d'una cap mostraven més símptomes d'angoixa, com ara problemes per dormir i mals de cap, que les que treballaven per a un home. Algunes persones consideren els resultats d'aquests estudis com a literalment increïbles i els posen en dubte. Quan a l'*ABA Journal* (la revista en línia de l'American Bar Association) es va publicar un article sobre els resultats trobats per Elsesser i Lever (la recerca feta a secretàries de despatxos d'advocacia), un munt de lectors enfadadíssimes van exigir una retractació. La revista va publicar un article de seguiment sobre la controvèrsia i va presentar una freda disculpa per haver ferit sentiments. De fet, és difícil creure que les dones sostinguin un prejudici tan ferotge contra membres del seu propi gènere. Atès que el tema és tan difícil, es tendeix a descartar aquest fenomen (no hi ha tema) o a anul·lar-lo com quelcom inevitable (les dones són intrínsecament dolentes). Però, de fet, els psicòlegs i psicòlogues socials hem provat d'explicar-lo durant dècades i la suma dels fets descoberts suggereix que les dones no són les dolentes perverses d'aquesta història.

PER QUÈ LES DONES, DE VEGADES, SE SENTEN ATRAPADES I S'ATAQUEN LES UNES A LES ALTRES?

Els psicòlegs i psicòlogues socials tenim teories diverses per explicar aquest fenomen. Per què les interaccions femenines a l'oficina esdevenen tòxiques de vegades? Argumentarem que el que passa en realitat és que la “guineu” és un subproducte de l'àmbit laboral modern. Tal com hem explicat, moltes dones manifesten que la relació més difícil a la feina ha estat la que han tingut amb una dona. Però també altres dones els han donat el suport més meravellós. És evident que no comparteixo cap dels estereotips dominants sobre les dones sobre el fet que són manipuladores o traïdores. El meu punt de partida és tan senzill com que les dones, com tots els éssers humans, responen a la situació en què es troben. És a dir, el context té molta importància. De moment, diguem que les recerques ens demostren que a les empreses aclaparadorament masculines la competència entre les dones és aguda, preocupant i personal. En comparació amb les dones que treballen a empreses on estan millor representades numèricament, les dones d'entorns dominats per homes es tenen menys en compte les unes a les altres i el suport mutu que s'ofereixen és normalment feble, si és que l'ofereixen. Potser l'opinió més persistent sigui aquesta: les dones d'empreses dominades per homes creuen que només un nombre determinat de dones, unes quantes, arribaran als llocs de responsabilitat i que, per tant, estan competint entre elles per aquests llocs. Aquesta dinàmica, com veurem en un dels capítols o seccions següents, és coneguda com a *tokenism* (de *token*, ‘testimoni’; Kanter, 1977). Quan sembla que hi ha poques oportunitats per a elles, les dones comencen a veure el seu gènere com un impediment; eviten unir forces i, de vegades, es tornen les unes contra les altres. Hi ha dones joves que comenten que, casualment, tots els seus amics són nois, com si això fos una cosa que hagués passat de forma natural. O hi ha dones que reserven els seus comentaris més durs per a les seves col·legues femenines, mentre que els homes a l'oficina xerren sobre esports i cops de puny. Altres diuen que si s'avenen més amb els homes és perquè val la pena avenir-se amb qui està al comandament, és a dir, amb qui té el poder.

Les dones, com tots els éssers humans, responen al context en el qual es troben

Hi ha dones que, quan les oportunitats escassegen, eviten unir forces

ABELLES REINA O CONTEXT?

En diverses recerques, Ellemers i els seus col·laboradors han intentat entendre l'absència gairebé total de dones sèniors al món acadèmic. A Holanda, les dones només representaven el 4 per cent de tots els catedràtics i van pensar que potser els homes amb prejudicis impedié el progrés de les dones. Ellemers (2001) va compilar una llista de totes les professores del país (i també una mostra de professors masculins) i els va enviar per correu una enquesta sobre les relacions amb altres col·legues. Els resultats que en va obtenir suggerien que les dones eren part del problema. Les professores es descrivien a elles mateixes com tan “agressives” i “dominants” com els homes; se sentien desproveïdes del suport de les seves col·legues femenines i no volien treballar amb altres dones. Onze anys més tard, la mateixa Ellemers amb altres col·legues va entrevistar estudiants de doctorat i professors i professores universitàries a Amsterdam i Itàlia i va trobar uns resultats similars (Ellemers, Van den Heuvel, De Gilder, Maass i Bonvini, 2004). Tot i que tant els homes com les dones joves estaven compromesos amb la seva feina, les professores pensaven que les dones més joves s'hi dedicaven menys i eren menys competents. Es va denominar aquestes dones de més edat *abelles reina*; de fet, era una reproposta d'un terme encunyat per primera vegada en els anys setanta per professionals de la Universitat de Michigan. Aquestes dones s'enfrontaven a la discriminació de gènere emfatitzant que elles eren diferents de les altres dones. Després de publicar aquests estudis, Ellemers es va desanimar en llegir articles de divulgació que utilitzaven i publicaven els seus resultats com a prova que les dones són perverses per naturalesa. Efectivament, hi ha periodistes a qui els encanta, malauradament, escriure titulars sobre dones que es devoren les unes a les altres. Ellemers va voler abandonar aquesta línia de recerca, però una estudiant seva, Belle Derks, la va convèncer perquè hi continués. Van dur a terme un estudi en el qual demanaven a 63 policies holandeses que recordessin alguna ocasió en què haguessin experimentat sexisme a la feina (Derks, Van Laar, Ellemers i De Groot, 2011). Aquest recordatori va portar moltes de les oficials a emfatitzar el fet que elles no eren com les altres dones i a minimitzar la preponderància del sexisme. En altres paraules, pensar en com de dolent és ser dona va fer que certes dones d'un alt rang professional no volguessin ser vistes com a pertanyents al grup de gènere femení. I no van fer-ho només les dones: en un altre estudi, quan Derks i altres investigadores van incitar a immigrants surinamesos als Països Baixos a recordar un cas de discriminació contra el seu grup, molts van expressar opinions desfavorables d'altres immigrants de la seva procedència i es van identificar amb les formes estereotipades dels holandesos (Derks, Van Laar i Ellemers, 2007). Amb això, Ellemers, Derks i altres autores creien que havien identificat les condicions que fan emergir les anomenades *abelles reina*: aquestes dones, com a grup marginat en l'àmbit laboral, han hagut de fer grans sacrificis per les seves carreres i això les predisposa a mostrar poca identificació amb el seu gènere (Derks, Ellemers, Van Laar i De Groot, 2011; Ellemers, Rink, Derks i Ryan, 2012; Ellemers i Van Laar, 2010; Van Laar i Derks, 2003). Pel camí han après com n'és de difícil tenir èxit a la feina i no volen ser categoritzades en el grup infravalorat de les dones, ja que això aniria en detriment seu. A la pregunta de si són feministes, la majoria d'aquestes dones ho neguen immediatament. S'oposen, per exemple, a les polítiques de quotes per a les dones, encara que consideren que, efectivament, les dones com a grup estan discriminades. L'important és, doncs, assegurar-se que la gent s'adoni que no són com les altres dones. Es desvinculen del grup de gènere femení perquè és un grup desvalorat en l'àmbit laboral. Però aquestes formes de ser no són intrínseques d'aquestes dones. És la manera en què han après a sobreviure en l'organització. “Saps com vaig arribar a estar on estic avui? Saps quantes vegades vaig treballar amb homes que bàsicament m'assetjaven sexualment? Saps que aquell company que veus allà es va perdre la graduació de la seva filla perquè estava treballant en una esmena? I tu penses que està bé anar-te'n a casa perquè tens un esquinc de turmell?”

UN NOM ENCOMANADÍS

Hi ha professionals de la recerca social que argumenten que les veritables abelles reina són extremadament escasses. En un article ja antic, Tavis, Staines i Jayaratne (1974) afirmaven que hi ha un grup de dones antifeministes que exemplifiquen el que anomenem la *síndrome de l'abella reina* i que la veritable abella reina ha assolit l'èxit dins del món masculí del treball, mentre dirigeix una casa i una família amb la mà esquerra. El seu lema és: “Si jo puc fer-ho sense que ningú m'ajudi, també ho haurien de poder fer totes aquestes dones”.

Tavis encara se sent molt penedida per aquesta recerca. Més d'una vegada ha dit que, malauradament, la seva teoria havia estat mal interpretada. L'havien convertit en un garrot per colpejar les dones. Certament, el fet de donar “un nom encomanadís” a un patró de comportament complex va ajudar a projectar l’“abella-reinisme” com un fenomen que perdura malgrat tots els avenços que les dones treballadores han aconseguit des de la dècada de 1970. Després de publicar aquest article, va passar a estudiar altres temes en psicologia. Podem entendre clarament per què Tavis es va voler distanciar d'aquesta recerca.

Tenint en compte la complexitat del fenomen de l'abella reina, la seva prevalença és impossible de determinar. I, tanmateix, l'existència d'abelles reina és un fet real, i ignorar el problema no farà que desaparegui. Potser si n'entendem els motius subjacents podríem arribar a entendre i solucionar el problema. El punt clau que cal recordar és que el comportament de l'abella reina sorgeix sota unes circumstàncies determinades, com ara quan una dona creu que el camí cap a l'èxit és tan estret que amb prou feines té espai per passar-hi sola i, per tant, portar-hi altres dones no és una opció.

UNA ESPASA DE DOBLE TALL

El fet que la malícia sigui una cosa subjectiva ho complica tot i el terme *abella reina* de vegades s'esgrimeix contra dones que només miren de fer la seva feina. Molts estudis han demostrat que la gent, tant homes com dones, no pot tolerar ni un indicati de duresa procedent d'una dona, fins i tot quan aquesta dona és la cap responsable. Les dones es troben entre l'espasa i la paret: no poden aconseguir llocs de treball importants llevat que es promocionin per si mateixes i siguin respectades, però també són vilipendiades si no actuen com a membres del "grup de les dones" i cedint sempre el mèrit als altres (vegeu Viladot i Steffens, 2016). Com explicarem més endavant, encara que la intenció sigui tractar homes i dones per igual, les creences sobre lideratge i gènere impacten de moltes maneres en la percepció de les persones sobre la idoneïtat de dones i homes per a posicions de lideratge. És important destacar que les creences sobre com tendeixen

Malgrat que persegueixen la igualtat de gènere, els estereotips de gènere afecten la idoneïtat de les dones per al lideratge

a comportar-se els homes i les dones també tenen forts matisos normatius que dicten la nostra idea de com s'haurien de comportar idealment. Com a resultat, el comportament que es desvia dels estereotips de gènere és percebut com a inesperat i incongruent i sol ser devaluat o socialment sancionat d'una manera o altra (vegeu Viladot i Steffens, 2016; Viladot, 2017).

Tot això es va exemplificar clarament quan, el 2016, Hillary Clinton va ser candidata a la presidència dels EUA. Segons les enquestes, Clinton era més popular quan estava al poder que quan estava competint pel càrrec polític. En un article de *The Boston Globe* publicat l'estiu passat, l'exgovernadora de Vermont Madeleine May Kunin va notar que el nivell de comportament que s'exigia a Donald Trump era molt més baix que el que es demanava a Clinton. De manera que, sí, els homes són com són, però les dones estan obligades a ser deesses (Viladot i Steffens, 2016; Viladot, 2017). Rudman (Glick i Rudman, 2010) ens explica que va ser testimoni d'aquesta tendència quan, per primera vegada, va formar part d'un comitè de contractació per a un lloc de professor/a. Les dones candidates promocionaven els seus mèrits dient coses com: "He estat molt afortunada, perquè vaig trobar tal persona com mentor". En canvi, un dels candidats masculins va entrar a la sala, es va creuar de braços i va dir: "Canviaré la faç de la psicologia en els propers cinc

El comportament que es desvia dels estereotips de gènere és percebut com a inesperat i incongruent i sol ser devaluat o socialment sancionat d'una manera o altra

anys". El comitè va elegir l'home. Efectivament, a les dones els és molt difícil demanar el poder. Si s'arrisquen i diuen que els agradaria ser considerades per a un ascens, estaran creuant la línia vermella. Quan creuen les barreres i es comporten assertivament, de vegades són, fins i tot, les altres dones les que les castiguen per fer-ho.

LA JUSTIFICACIÓ DEL SISTEMA

Les recerques de Rudman i col·legues ajuden a explicar per què els caps masculins poden ser francs i directes, mentre que les directores s'encallen i han de mesurar i edulcorar les seves paraules per suavitzar les crítiques que reben. En un dels seus experiments, les dones que oferien una retroalimentació honesta eren menys apreciades i se les considerava menys contractables que els homes que eren igualment francs. Hi ha molts arguments objectius que ens mostren que els treballadors simplement no respecten tant les dones com els homes, la qual cosa empeny els empresaris a tractar pitjor les treballadores, cosa que fa que les treballadores tinguin una opinió pitjor dels seus ocupadors, i així successivament. Tanmateix, el menyspreu d'algunes dones vers altres dones pot explicar-se pel fenomen que es coneix com *justificació del sistema* (vegeu Viladot, 2017), un concepte psicològic que ens explica que els grups que estan oprimits des de fa molt temps, que lluiten per donar sentit a un món injust, interioritzen estereotips negatius. Al món, les dones simplement no tenen el mateix estatus a la vida que els homes. Així que, quan la gent pensa “Amb qui vull treballar?”, elegeixen subconscientment el candidat per defecte: l'home, venerat històricament. Algunes dones miren al seu voltant, veuen poques dones dirigint organitzacions i assumeixen que hi ha d'haver alguna cosa que no funciona, que no va bé en les dones mateixes. De fet, Elsesser i Lever (2011), a més de demostrar en el seu estudi una preferència pels caps masculins, han demostrat que, quan les dones creuen la línia vermella i es comporten assertivament com ho fan els homes, són altres dones les que sovint les ataquen per haver-ho fet.

Quan les dones creuen la línia vermella i es comporten assertivament com ho fan els homes, són altres dones les que sovint les ataquen per haver-ho fet

L'AMENANÇA DEL FAVORITISME

Des dels descobriments d'Ellemers i els altres col·legues esmentats, en altres recerques s'han publicat treballs que se'n fan ressò. Per exemple, Duguid i col·laboradors han explorat un concepte anomenat "l'amenaça del favoritisme" o la preocupació de les dones en el sentit que si s'ajuden mútuament es veuran esbiaixades per la seva pertinença al grup de gènere femení (Duguid, 2011; Duguid, Loyd i Tolbert, 2012). En la primera recerca experimental, Duguid (2011) va demostrar que unes dones "simbòliques" que havien ajudat altres dones en el passat evitaven tornar-ho a fer quan sorgia l'oportunitat. A més, va trobar que les dones simbòliques en entorns d'"alt prestigi" eren més reticents a reclutar candidates femenines perquè s'unissin al seu equip que les dones que treballaven en entorns menys prestigiosos o tenien més col·legues femenines. Com va afirmar C. L. Williams (1992), les dones són persones i, si l'única manera de tirar endavant és fugir com el diable per allunyar-se d'altres dones, això és precisament el que algunes faran. Les recerques suggereixen que aquest tipus de distanciament també passa en altres grups minoritaris, i això vol dir que aquestes dinàmiques poden ser doblement dures per a les dones de color, ja que s'enfronten als prejudicis racials i als de gènere (vegeu, per exemple, Viladot i Steffens, 2016). Fins i tot les dones feministes més racionals de vegades poden exhibir elements del comportament d'abella reina, encara que no ocupin llocs de responsabilitat.

L'AMENANÇA COMPETITIVA

El problema més important, però, és el que es coneix com *amenança competitiva*, que és quan una dona té por que una nouvinguda l'eclipsi. Així, podria mirar de sabotejar-la d'una manera preventiva i, per exemple, difondre rumors sobre aquesta presumpta rival que diguin que és una incompetent o una promíscua o una "escaladora", etcètera. També podria donar-li a la rival un cop de porta als nassos amb comentaris degradants. Moltes dones treballadores, després de treballar una temporada amb una abella reina, es comencen a sentir com un bassal atemorit de la trepitjada d'un ésser humà. Comencen a tenir mals de panxa i problemes per menjar. No els entra res a l'estómac. Quan sona el telèfon intern, els tremolen les cames i s'estremeixen quan li senten la veu.

L'EFECTE DE L'OVELLA NEGRA

Si bé hi ha moltes recerques que mostren que els homes tenen més prejudicis contra les dones a la feina que les mateixes dones, les recerques de Rudman (Rudman, 2011; Rudman i Glick, 2008) han demostrat que no és exactament així. En un dels seus estudis (Rudman i Goodwin, 2004) van demanar a les persones participants que elegissin companys d'equip per a una tasca d'informàtica. Podien elegir entre homes i dones insegurs o bé segurs de si mateixos. Es va oferir un premi en efectiu, per la qual cosa les persones participants estaven motivades a elegir algú competent. Els participants masculins no van dubtar a escollir la dona segura sobre la insegura i no van tenir preferència entre l'home segur i la dona segura. En canvi, ni una sola participant no va escollir la dona segura de si mateixa per sobre de l'home segur de si mateix. Aquests resultats són un senyal clar del que en psicologia social anomenem *efecte de l'ovella negra*, pel qual la gent és més dura amb els membres que trenquen les regles del seu propi grup que amb les persones que es desvien d'altres ramats (vegeu Viladot, 2017). Les dones que es mostren segures d'elles mateixes trenquen les expectatives estereotipades de gènere; no es comporten com manen els cànons socials i això les perjudica. Tanmateix, algú ha de trencar el gel i ser la primera a comportar-se amb confiança, arriscant-se a les crítiques automàtiques de les col·legues i a no tenir-los-ho en compte. Seria més fàcil si poguéssim fer-ho totes juntes, com abelles treballant en un rusc.

L'efecte de l'ovella negra descriu el fet que la gent és més dura amb les persones que trenquen regles del seu propi grup que amb les que es desvien d'altres ramats

Cal que canviem la nostra societat perquè esdevingui la norma que les dones vegin triomfar les altres dones en tota mena de rols. De fet, les indústries que són noves i, per tant, parteixen de rols socials amb menys prejudicis per raó de gènere tendeixen a ser on es produeix aquest tipus de canvi.

2. DADES DEMOGRÀFIQUES SOBRE DONES I LIDERATGE

Només el 6,4% de les companyies Fortune-1000 estan dirigides per conselleres delegades

Dels resultats de diversos informes sobre el món occidental, la participació de les dones en els consells d'administració varia d'un país a l'altre, però, en realitat, gairebé totes les juntes de les empreses estan dominades per homes. Efectivament, avui dia, les dones continuen estant subrepresentades en els alts càrrecs

executius. A Europa només el 12% dels membres dels consells d'administració de les empreses de la llista Fortune-1000 són dones (Comissió Europea, 2011); als Estats Units, tot i que és una mica superior que a Europa, només arriba al 16% (Soares, Cobb, Lebow, Winsten, Wojnas i Regis, 2011).

Només el 6,4% de les companyies Fortune-1000 estan dirigides per conselleres delegades i, tot i que hi ha un progrés incremental (l'any 2016 hi havia 32 conselleres delegades, el percentatge més alt fins al moment, en comparació amb les 21 de l'any 2015), la taxa de canvi pot ser extremadament lenta (Korn Ferry, 2017).

Hi ha una variació considerable en aquest aspecte entre països que difereixen en la situació econòmica o en la política laboral. Per exemple, una comparació de més de 4.000 empreses a 45 països d'arreu del món revela que les dones estan millor representades en posicions de lideratge als països industrialitzats que als mercats emergents (Gladman i Lamb, 2012).

Els percentatges de dones directores a les principals juntes d'empreses públiques d'Austràlia, França, Europa, Suècia i Noruega són 8,3%, 7,6%, 9,7%, 26,9% i 44,2%, respectivament. Malgrat les diferències entre països, Adams i Ferreira (2009) destaquen una tendència a l'alça de la participació femenina en els consells d'administració a causa de les propostes de reforma de la governança. A més, la representació de les dones en llocs de lideratge s'incrementa quan apareixen iniciatives específiques, com ara la quota de gènere: per exemple, amb la legislació promulgada a Noruega, s'ha promogut la representació igualitària en els consells. El percentatge de representació femenina s'eleva almenys al 40% en els consells i els comitès públics (Ministeri de Relacions Exteriors, Govern de Noruega, 2004). Després de Noruega, el 2007 Espanya també va promulgar la legislació per promoure la igualtat de gènere a les sala de juntes (Pérez de Toledo, 2010).

En un país com Espanya, amb una majoria de població femenina (23.654.467 davant 22.813.635 homes, segons l'Institut Nacional d'Estadística), la població activa de dones continua sent minoria: 10.609 dones per 12.214 homes. Les dades les recull l'informe *La participación laboral de las mujeres en España*, elaborat pel Consell Econòmic i Social (el CES, adscrit al Ministeri d'Ocupació i Seguretat Social). A això se suma una taxa d'ocupació femenina del 53,5% davant el 63,7% d'homes. La xifra es redueix encara més entre les dones amb menys formació: com menor és el nivell educatiu, menor és la participació laboral. Per sectors, la majoria treballa en ensenyament comercial i administració, salut, educació i formació de personal docent i serveis personals. Per contra, tenen menys presència que els homes en mecànica, electrònica i altres àrees de formació tècnica. Cal assenyalar la presència escassa de dones en els àmbits tecnològics i d'innovació, uns sectors lligats directament a la participació en el desenvolupament econòmic d'un país. Així doncs, encara que el nombre de dones que participen en la força laboral ha augmentat, ho fan principalment en rangs organitzacionals inferiors o treballen en carreres planes com a professionals de la salut o de l'ensenyament.

També a Espanya més del 60 % dels llicenciats són dones però, a mesura que augmenta la categoria professional, disminueix la presència de la dona i en l'alta direcció es redueix al 14 % (informe *The Global Gender Gap Report 2016* del Fòrum Econòmic Mundial. El 2016, totes les empreses de l'Ibex 35 van incloure almenys una dona en els consells d'administració, fet que suposa un augment del 4,6 % més que el 2015. D'això que hem exposat, veiem que no es compleix la xifra del 40 % de dones en llocs de direcció en empreses que propugna la Llei d'igualtat del 2007. El problema és que aquesta llei aconsella i no obliga.

Com hem dit, en la majoria de les organitzacions els llocs principals continuen sent ocupats per homes. Per aquesta raó, les organitzacions grans reben la pressió de grups externs de dones, dels polítics i de les patronals per oferir a dones altament qualificades oportunitats equitatives d'ascensos. Per exemple, al Regne Unit, l'informe oficial del rànquing d'empreses de l'índex FTSE 100 de 2011 diu que la representació escassa de dones en càrrecs directius, en relació amb els seus homòlegs masculins, planteja dubtes sobre si la contractació per part dels consells d'administració es basa realment en les capacitats, l'experiència i el rendiment. Les xifres presentades en aquest informe demostren que, amb la taxa actual de canvi, caldran més de 70 anys perquè els consells d'administració del Regne Unit estiguin equilibrats.

A continuació, presento unes dades en percentatges sobre la paritat a diversos sectors, llocs de poder i de presa de decisions del conjunt espanyol (font: Institut de la Dona, CSIC, INE, MECD, EPA, 2017):

- Població espanyola: el 51 % són dones.
- Alts càrrecs de l'Administració: el 28 % són dones.
- Càrrecs executius dels partits principals: el 37 % són dones
- Conselleries de l'IBEX-35: el 24 % són dones
- Presidència de les cambres de comerç: el 2 % són dones
- Jutges i magistrats: el 52 % són dones
- Consell General del Poder Judicial: el 43 % són dones
- Membres de les reials acadèmies: l'11 % són dones
- Treball domèstic: el 98 % són dones
- Estudiants amb titulació en estudis de grau: el 58 % són dones
- Càtedres a les universitats públiques: el 22 % són dones
- Professorat de recerca del CSIC: el 25 % són dones
- Rectorats d'universitats: el 13 % són dones
- Alcaldies dels municipis espanyols: el 19 % són dones
- Ambaixades acreditades davant de governs estrangers: el 12 % són dones

LA RECERCA DE KORN FERRY (FUNDACIÓ ROCKEFELLER)

Si aproximadament el 94 % dels consellers delegats de les empreses de la llista Fortune-1000 són homes, quines qualitats propicien que el 6% que són dones assoleixin el lideratge més elevat d'una empresa? Què passaria si hi hagués una manera d'avançar a passos de gegant aplicant eines i estratègies basades en la recerca per augmentar aquestes xifres més ràpidament? Amb aquest objectiu en ment, i com a part de la seva iniciativa 100x25, que està pressionant perquè s'arribin a 100 conselleres delegades en les empreses Fortune-1000 per al 2025, la Fundació Rockefeller va atorgar el 2016 una subvenció a Korn Ferry per dissenyar i executar un projecte de recerca per desenvolupar iniciatives orientades a l'acció per crear un flux sostenible de conselleres delegades. L'objectiu d'aquest estudi, el de construir una cartera de conselleres delegades, és ambiciós i probablement suposi grans replantejaments, des de dirigir líders prometedores fins a "vendre" oportunitats de carrera més ben alineades amb el que impulsa i motiva les dones, que al cap i a la fi representen la meitat de la base de talents del món. Tanmateix, a mesura que les organitzacions experimentin resultats comercials positius aprofitant el poder de les dones de la seva cartera de conselleres delegades, ampliaran la seva obertura en talents d'alt potencial i s'enfrontaran al desafiament 100x25.

Entre els resultats clau d'aquesta recerca destaco els següents:

» Poques dones s'havien proposat ser conselleres delegades

Tot i el seu potencial, les dones no es veuen a si mateixes com a futures conselleres delegades. De les 57 dones conselleres delegades que van entrevistar, cinc sempre van voler ser-ho i la resta mai no ho va voler; aquestes darreres diuen que van acceptar la feina per un sentit de responsabilitat. Dos terços van afirmar que no s'adonaven que podien ser conselleres delegades fins que un mentor o algú altre els va dir que podien arribar-hi. En vuit casos, les dones no es van adonar que volien ser conselleres delegades fins que se'ls va oferir el lloc. El reconeixement per part d'un cap o mentor va ser clau per despertar l'ambició a llarg termini en moltes de les dones. "No va ser fins aquesta conversa", va recordar una dona, "que fins i tot em vaig imaginar una mica més enllà de ser gerent. Realment només volia una bona feina en una bona companyia. Aquesta conversa va ser una mica com un toc d'atenció". Les empreses poden omplir conscientment la línia de dones líders si dissenyen un procés que inclogui patrocinadors, mentors i models que reconguin el potencial de les dones i les ajudin a imaginar un camí per convertir-se en conselleres delegades.

» Motivades per un sentit de propòsit i cultura

Les conselleres delegades entrevistades van dir que la seva motivació era un sentit de propòsit, la idea que la companyia tingués un impacte positiu en els seus treballadors, en la comunitat o en el món en general. És a dir, les dones ambicioses vacil·len més que els homes a l'hora d'autopromocionar-se i se senten més impulsades per un sentit de propòsit i un desig de contribuir. Gairebé una quarta part va dir que crear una cultura positiva era un dels seus objectius més importants. Una de les dones entrevistades es va fer ressò del sentiment expressat en les entrevistes per altres dones: "És clar, els accionistes van guanyar molts diners i vam assolir tots els nostres objectius. Però què més vas fer? Què vas fer per a les teves comunitats i per a la teva gent?"

Així, les maneres d'actuar de les dones d'alt rendiment es manifesten d'una forma diferent a les del grup de consellers delegats masculí, malgrat que les seves capacitats són idèntiques en altres fronts. Mentre que a les conselleres delegades el que els motivava era col·laborar amb altres persones i assumir més responsabilitat, les entrevistades suggereixen fermament que el poder i la recompensa no van ser suficients per atreure les dones a assumir el paper de consellera delegada.

» Les dones podrien estar preparades abans per al rol de consellera delegada

Abans d'obtenir la posició més alta, les conselleres delegades entrevistades van treballar en una quantitat lleugerament més gran de rols i funcions que els homes, en empreses i indústries líders d'una mida comparable. En essència, les dones van treballar més i durant més temps per arribar al mateix lloc. En comparació amb els homes, eren quatre anys més grans abans de convertir-se en conselleres delegades i van aportar una experiència funcional i industrial més diversa al lloc. Algunes dones van expressar la seva frustració per aquest retard. S'han de provar deu vegades abans que realment se'ls doni l'oportunitat i per això el seu desenvolupament triga més. A banda de gastar, aparentment, més energia per aconseguir el mateix resultat, el fet que la pista sigui més llarga els dona menys anys per exercir un impacte en la part superior d'aquesta feina.

» Inicis en empreses STEM

Més del 40% de les conselleres delegades van començar amb títols universitaris en ciències, enginyeria o matemàtiques, dues vegades més que les que tenien formació en arts i humanitats (21%). Al voltant del 19% va estudiar negocis, economia o bé finances.

Els seus antecedents eren comparables als dels consellers delegats i van permetre a les dones desenvolupar la seva credibilitat amb resultats clars i definibles. Els seus resultats eren més contundents que el seu gènere i, no per casualitat, es trobaven en àrees que són clau perquè les empreses obtinguin guanys. Això va servir com un avantatge, ja que va permetre a les dones convertir-se en expertes i construir-se una credibilitat abans d'esdevenir líders del negoci. Cap de les dones no va començar en Recursos Humans, un camp on les dones estan representades desproporcionadament.

» A la recerca del desafiament

De l'estudi va emergir una combinació de quatre trets i competències com a clau del seu èxit: valentia, assumpció de riscos, resiliència i gestió de l'ambigüitat. Així, l'impuls pel desafiament va ser un atribut destacat en la majoria de les dones entrevistades. Les seves avaluacions també van mostrar poc desig de previsibilitat a la seva feina. Aquestes dones no només prefereixen una feina difícil i imprevisible sinó que la van buscar. Una de les dones afirmava: "Quan vaig anar a Atlanta per administrar aquell mercat per a la companyia, el president de la divisió em va dir: 'T'acomiaran d'aquí a un any, perquè ningú no ha aconseguit que Atlanta tingui èxit'. Vaig anar-hi de totes maneres". Els trets clau i les competències que van permetre l'èxit d'aquestes dones també poden servir com a perfil general de la persona líder moderna, ja que són els més demanats/buscats/solicitats quan les juntes directives busquen desenvolupar els consellers delegats del futur. Amb la capacitat de navegar amb èxit en l'ambigüitat i la complexitat, aquestes conselleres delegades estaven equipades per assumir riscos i liderar en un món incert i de canvis ràpids.

» Una mentalitat diferent com a consellera delegada

Aquestes conselleres delegades valoraven enormement les contribucions d'altres persones i, a més, creien que no podien, per si mateixes, doblegar el futur a la seva voluntat. Aquestes valoracions es van obtenir quan en l'enquesta es van estudiar els aspectes relacionats amb la humilitat i la confiança.

» El camí cap al cim

En la recerca, es van discernir els enfocaments de carrera diversos que havien adoptat les dones. Mentre que n'hi havia que es descrivien a si mateixes com a intensament concentrades en els resultats de la seva direcció i a aprendre coses noves, i altres s'havien centrat a impulsar la innovació i el creixement, només unes quantes es preparaven per seguir una carrera estratègica adreçada a convertir-se en consellera delegada.

» Construir i mantenir un flux de conselleres delegades

Partint d'aquesta recerca, l'equip investigador suggereix diversos passos que les empreses poden prendre per construir i mantenir un flux de conselleres delegades. Alguns d'aquests passos importants són els següents:

- a) Identificar precoçment el potencial. Les organitzacions haurien d'intervenir per identificar i desenvolupar persones amb un talent prometedori al principi de les seves carreres i ajudar les dones a ampliar les seves habilitats proporcionant-los accés a funcions operatives i oportunitats de lideratge, tant horitzontals com verticals. L'orientació es pot proporcionar individualment o mitjançant programes de desenvolupament d'alt potencial. Les dones que van entrevistar s'havien beneficiat dels primers mentors, però igualment van veure disparitats. Una de les dones afirmava: "Entrenen les dones més joves sobre com liderar les persones i els homes més joves sobre com administrar un negoci rendible".
- b) Juntament amb la identificació precoç, van descobrir que era primordial reafirmar el potencial de les dones per convertir-se en conselleres delegades; com he comentat, la gran majoria de les dones ni tan sols imaginava que podia arribar a ser-ho. Les empreses poden omplir conscientment la línia de dones líders si dissenyen un procés que inclogui patrocinadors, mentors i models que reconguin el potencial de les dones i les ajudin a imaginar un camí per convertir-se en conselleres delegades.
- c) Assegurar patrocinadors. Quan les dones assolixen el nivell executiu sènior, canvien les relacions de suport crucials. Quatre dones van esmentar la manca de patrocini o de mentors com un obstacle per al desenvolupament de la seva carrera professional.
- d) Les empreses han de comunicar més deliberadament a les dones l'impacte, els resultats i les contribucions significatives que podrien aconseguir en aquest lloc. Això també reduirà les possibilitats que les dones amb talent marxin. Això deia una entrevistada que buscava una connexió significativa entre la seva feina i els seus valors: "Quan vaig anar a aquesta conferència de reclutament, no tenia ni idea que volia estar en una feina de vendes, però com més coneixia el tipus de companyia que eren, semblava que eren una combinació molt bona per als meus estàndards acadèmics, però també per al meu sistema de valors. I vaig aprendre que era una manera molt important de veure una companyia".

- e) Compte amb el “penya-segat de vidre”. Les dones que, davant les creences de lideratge organitzacional de gènere, responen emfatitzant la seva feminitat i capitalitzant trets femenins estereotipats i determinats estils de lideratge són susceptibles als efectes del “penya-segat de vidre”. Les seves oportunitats de tenir una carrera individual queden perjudicades, ja que corren el risc d’acabar en llocs de lideratge precaris. Efectivament, els estudis mostren que les dones amb aquestes característiques són més propenses a ser seleccionades per a alts càrrecs de lideratge quan el lloc està associat a un estat de crisi o alt risc de fracàs.

El programa de recerca desenvolupat per Ryan i Haslam (2005; 2007) ha intentat reconèixer el paper del context de l’organització examinant la naturalesa dels llocs de lideratge ocupats per les dones que aconsegueixen trencar el sostre de vidre. Aquesta recerca revela que les dones tendeixen a assolir posicions de lideratge en circumstàncies molt diferents a les dels homes, de manera que tendeixen a estar sobrerrepresentades en llocs de lideratge en èpoques de risc i crisi. Basant-se en la metàfora del sostre de vidre, Ryan i Haslam van encunyar el terme *penya-segat de vidre* per descriure la precarietat d’aquests llocs de lideratge i el risc incrementat de fracàs personal. L’evidència que existeix el penya-segat de vidre s’ha comprovat a través de múltiples metodologies, inclosa una àmplia gamma de mostres de participants i a diversos països.

Assumir el lideratge en aquests contextos tan difícils té a veure amb les fortaleeses de moltes dones, especialment si són desafiadors i persones que busquen riscos, que també inclou el desig de resoldre problemes i de marcar la diferència. Aquestes situacions difícils poden proporcionar una experiència vital per al desenvolupament de les conselleres delegades, i fins i tot els fracassos poden constituir lliçons valuoses que millorin l’èxit d’una líder a llarg termini. Sovint, però, una errada en un perfil tan alt pot entelar tota una carrera o, fins i tot, acabar-la. El fenomen del penya-segat de vidre, en estar associat amb una elevada prominència de gènere en el lloc de treball, pot ser perjudicial per a l’èxit de la carrera de les dones individualment, ja que se centra en les expectatives estereotipades sobre les capacitats i els trets femenins per exercir el lideratge. Les organitzacions han d’oferir oportunitats perquè les dones recuperin la seva posició si fracassen en una situació d’alt risc o, si no, s’arrisquen a perdre talents valuosos.

3. LA DIVERSITAT DE GÈNERE A LES CORPORACIONS

Dels Principis de governança corporativa de l'OCDE (2004) emana una definició completa del que és el govern corporatiu: implica un conjunt de relacions entre l'administració d'una empresa, la seva junta directiva, els seus accionistes i altres parts interessades. El govern corporatiu també proporciona l'estructura a través de la qual s'estableixen els objectius de la companyia i es determinen els mitjans per assolir-los i monitorar-ne l'acompliment. El govern corporatiu és una gran preocupació per als inversors institucionals. La majoria d'inversors estan disposats a pagar una prima per a les empreses amb estàndards més alts de govern corporatiu (McKinsey i Company, 2002). Pérez de Toledo (2010) i Silveira i Barros (2007) troben que la qualitat de la governança empresarial produeix un impacte positiu en el valor de l'empresa. A més, hi ha una evidència convergent que existeix un vincle entre la proporció de dones líders en relació amb els líders masculins i la direcció corporativa (Terjesen, Sealy i Singh, 2009). M'hi centraré.

Durant molt temps, el govern corporatiu ha estat un tema popular entre els estudiosos i estudioses, i s'han fet i es fan nombroses recerques per analitzar la relació entre el govern corporatiu i els èxits financers de les empreses. En particular, la diversitat de gènere a les juntes de direcció recentment ha atret l'atenció d'especialistes, corporacions i governs. Hi ha cap relació significativa entre la diversitat de gènere a les juntes de direcció i el rendiment financer de l'empresa? Hi ha cap relació causal entre ambdues coses?

La majoria dels estudis duts a terme fins ara es basen en dades nord-americanes que mostren resultats mixtos fent servir diverses dades i metodologies. Algunes evidències empíriques indiquen que la diversitat de gènere a les juntes de direcció millora el valor de l'empresa, mentre que altres estudis dibuixen conclusions una mica diferents. Els resultats són, de vegades, ambigus.

Hi ha una urgència creixent per entendre com i quan la diversitat de gènere als llocs d'alta direcció pot beneficiar les organitzacions

Encara que moltes organitzacions han estat efectives en la contractació de dones, amb la qual cosa han reflectit els canvis contemporanis en la força de treball, aquestes organitzacions s'han quedat aquí; vull dir que no s'han mostrat tan predisposades quan del que es tractava era d'ascendir les dones que havien contractat (Fields i Blum, 2003). A més de comprendre que, per al progrés professional de les dones, és crucial tenir-hi un tracte just, hi ha,

doncs, una sensació creixent d'urgència per entendre com i quan la diversitat de gènere en càrrecs d'alta direcció pot beneficiar les organitzacions. Els aspectes examinats més freqüentment són els beneficis financers, les pràctiques de la direcció corporativa i la demanda de serveis dels clients. Les proves causals directes que les organitzacions es beneficien financerament de tenir diversitat de gènere als seus equips directius no sempre són clares. No obstant això, una sèrie d'estudis de camp correlacionals en empreses amb seu als EUA han observat una associació positiva entre el percentatge de dones en llocs executius i el rendiment financer de les empreses (Carter, Simkins i Simpson, 2003; Desvaux, Devillard-Hoellinger i Baumgarten, 2007; Krishnan i Park, 2005; Welbourne, Cycyota i Ferrante, 2007). Aquests efectes persisteixen fins i tot després de controlar el creixement dels recursos. Els estudis sobre els efectes de les mesures legislatives destinades a impulsar el nomenament de dones en els consells d'administració d'empreses a Espanya demostren respostes positives a curt termini en el mercat de valors, així com augments a llarg termini del valor de les empreses a causa de l'increment de la diversitat de gènere en els consells d'administració (Campbell i Mínguez-Vera, 2008, 2010).

Adams i Ferreira (2009) assenyalen específicament que una junta diversa pel que fa al gènere tendeix a dedicar més esforços de monitoratge a l'acompliment de l'empresa mitjançant l'ús d'una mesura del comportament d'assistència. En general, és més probable que els directors masculins tinguin més problemes d'assistència que les dones. Defensen que una proporció de representació femenina més alta millora el problema d'assistència dels directors masculins.

Gran part de la recerca correlacional demostra que els processos interns i els conflictes d'interessos es controlen amb més eficàcia en les organitzacions que adopten una política inclusiva de capital humà que en les que no tenen una política d'aquest tipus (Dezsö i Ross, 2012). Un cop més, aquest és el cas després de controlar la mida de l'empresa, el sector i altres recursos rellevants (Carter, Simkins i Simpson, 2003). Tenint en compte que actualment la majoria de les organitzacions amb aquest tipus de política inclusiva tenen dones (o membres d'altres grups subrepresentats) en llocs de comandament, estan en millors condicions de proporcionar una representació justa de les diverses parts involucrades. Així, els consells d'administració d'aquestes organitzacions són més capaços de gestionar els processos interns i fer front als interessos diversos de les parts involucrades.

Finalment, la recerca aplicada suggereix que també tendeix a haver-hi una relació positiva entre el nombre de dones en alts càrrecs i la qualitat dels serveis d'atenció a les demandes dels clients (per exemple, Joy, Carter, Wagner i Narayanan, 2007). Les organitzacions necessiten saber com satisfer les necessitats dels clients d'una manera efectiva, i, quan l'administració de l'organització pertinent ha de servir a mercats múltiples o fluctuants, una proporció de gènere relativament equilibrada als llocs de decisió pot ajudar a aconseguir aquest objectiu (Bilimoria, 2000). De fet, hi ha treballs empírics que demostren que en situacions així, amb les respostes de gestió estàndard no n'hi ha prou per reforçar la marca d'un servei concret. La presència de perspectives múltiples, aportades tant per homes com per dones, pot ajudar a satisfer les demandes d'una gamma més àmplia de clients (Camelo-Ordaz, Hernández-Lara i Valle-Cabrera, 2005). Així doncs, podem concloure que els resultats comentats en aquest apartat suggereixen que augmentar la representació de les dones en les posicions de lideratge pot beneficiar l'organització de maneres molt tangibles i concretes.

Diversos estudis han observat una associació positiva entre el percentatge de dones en llocs executius i el rendiment financer de les empreses

Els processos interns i els conflictes d'interessos es controlen amb més eficàcia en les organitzacions que adopten una política inclusiva de capital humà que en les que no tenen una política d'aquest tipus

La recerca aplicada suggereix una relació positiva entre el nombre de dones en alts càrrecs i la qualitat dels serveis d'atenció a les demandes dels clients

PER QUINS MOTIUS BENEFICIA L'ORGANITZACIÓ TENIR DONES EQUITATIVAMENT EN ELS CONSELLS DIRECTIUS?

Quina és la raó exacta perquè passi això? En diverses metanàlisis, s'ha descobert que sota circumstàncies similars de l'organització, els líders masculins i femenins no difereixen significativament en l'estil de lideratge, ni en la probabilitat que incrementin la capacitat de l'organització d'assolir objectius importants (Eagly i Johnson, 1990; Eagly, Karau i Makhijani, 1995). Així, no hi ha evidències directes que els beneficis de la diversitat de gènere en llocs d'alta direcció estiguin associats a la introducció d'un enfocament femení en el lideratge. Per tant, els beneficis documentats pel fet que hi hagi més diversitat en els equips d'alta direcció, a causa de l'augment de dones en llocs de comandament, no s'haurien de valorar en el sentit que les dones, més que els homes, tinguin les habilitats de lideratge necessàries per millorar els resultats financers o els serveis de demanda del client. Més aviat, aquests descobriments indiquen que les juntes corporatives (que han de prendre decisions estratègiques complexes cada dia) rendeixen millor quan empenen una varietat d'habilitats, coneixements i experiències diferents (Hoogendoorn, Oosterbeek i Van Praag, 2011). Probablement, les persones més qualificades per a aquesta feina, dones incloses, procedeixen d'orígens diversos. La combinació de la seva experiència a l'hora de considerar diferents punts de vista és el factor clau que fa que la diversitat sigui un avantatge competitiu. En aquest sentit, la recepta per augmentar l'èxit d'una organització amb més diversitat de gènere no és simplement "afegiu-hi dones i agiteu". Atès que la informació específica sobre diferents estils de lideratge o estratègies preferides de les persones (tant d'homes com de dones) no sempre està disponible per endavant, tant els homes com les dones tendeixen a assumir (en absència d'aquesta dada) que el més probable és que una persona que difereixi d'ells o elles en termes de gènere tindrà un enfocament diferent de les tasques a la feina (Rink i Ellemers, 2006). Si resulta que l'altra persona no compleix aquesta expectativa, això pot donar lloc a sentiments d'amenaça, sentiments negatius d'incertesa, decepció o bé insatisfacció (Rink i Ellemers, 2007a). Al contrari, treballar amb algú que resol o aborda les tasques amb un enfocament diferent esdevé menys problemàtic si ja s'ha previst així, i és evident que això pot beneficiar el rendiment. En aquest cas, les diferències fins i tot poden arribar a reforçar un sentit d'identitat comuna en lloc d'obstaculitzar-lo (vegeu Viladot, 2017 sobre aquest tema). De fet, una sèrie d'estudis experimentals han demostrat que els membres d'un equip poden arribar a veure les seves diferències com una característica important de l'equip, que contribueix a fer que sigui més efectiu (Rink i Ellemers, 2010). És important destacar que les persones tendeixen a rendir en múltiples rols i poden adoptar un paper de lideratge a la feina que no necessàriament es desprèn del seu rol de gènere (Ellemers i Rink, 2005; vegeu Viladot, 2017).

**Les juntes corporatives
rendeixen millor quan utilitzen
una varietat d'habilitats,
coneixements i experiències
diferents sense
tenir en compte el gènere**

Així, el valor afegit de la diversitat de gènere en els equips d'alta direcció no depèn de si els homes i les dones tenen o no enfocaments o estils de lideratge diferents, sinó que la qualitat de la col·laboració entre persones diferents a la feina, així com el seu èxit com a equip, augmenten quan consideren explícitament la possibilitat que aquestes diferències existeixin i consideren també com això podria beneficiar el seu rendiment conjunt (Rink i Ellemers, 2007, 2008).

Igualment, l'absència de diferències significatives en els enfocaments de lideratge mostrats pels líders masculins i femenins quan es troben en entorns similars no s'ha d'interpretar en el sentit que no es produeix un valor afegit en combinar líders masculins i femenins en els equips d'alta direcció. En aquest sentit, no hi hauria d'haver cap raó per la qual els comitès de nominació passin per alt la composició de gènere dels equips a l'hora de nomenar persones per a càrrecs directius importants, per exemple, com una manera de posar en pràctica la denominada “ceguesa de gènere” (per a aquest tema, vegeu Viladot i Steffens, 2016). La majoria de les vegades els comandaments intermedis masculins i femenins estan en entorns organitzacionals diferents i, per tant, experimenten i promouen realitats organitzacionals diferents, les quals s'han de tenir en compte a l'hora d'avaluar-ne el rendiment o el valor afegit per a l'organització (Eagly i Carli, 2007).

La qualitat de la col·laboració entre persones diferents a la feina, així com el seu èxit com a equip, augmenten quan consideren explícitament la possibilitat que aquestes diferències existeixin i consideren també com això podria beneficiar el seu rendiment conjunt

Tanmateix, i com exposaré més endavant, hi ha proves que, malgrat els canvis recents en el mercat de treball i que hagi augmentat el nombre de dones en funcions directives, les expectatives de la gent sobre el rendiment dels líders i les líders continuen depenent del gènere d'uns i altres. Les creences sobre com es comportaran els líders segons el seu gènere i el sexisme (implícit) continuen repercutint en les oportunitats i les avaluacions de rendiment de les dones, fins i tot després que hagin assolit un lloc d'alta direcció (Barreto, Ryan i Schmitt, 2009). En capítols posteriors examinaré la influència generalitzada de les creences sobre lideratge i gènere en l'avaluació que fan les persones sobre les líders i consideraré com les conductes de les dones es veuen afectades per aquestes creences.

Les creences sobre gènere i lideratge continuen impactant en les oportunitats i les avaluacions de rendiment de les dones, fins i tot després que hagin assolit un lloc d'alta direcció

EXPLICACIÓ SOBRE ELS RESULTATS AMBIGUS

Les possibles explicacions per als resultats ambigus que s'han obtingut en diverses recerques es poden conduir d'acord amb la hipòtesi del contacte (Allport, 1954; Pettigrew i Tropp, 2006, 2011; vegeu capítol “Contacto intergrup, género y liderazgo” a Viladot, 2017) i la teoria del *tokenism* (Kanter, 1977; vegeu apartat “Les dones *token*” d'aquest estudi, p. 34). Junes, les dues teories ajuden a comprendre que, quan les dones són una minoria en l'organització (per exemple, una sola membre del consell), es consideren *tokens*, i això les converteix en objectiu d'estereotips per raó del seu gènere; l'amenaça d'aquests estereotips les pressiona en el sentit que repercuteix en el seu rendiment i, alhora, dificulta la seva connexió amb el grup dominant (és a dir, amb els homes). L'amenaça de l'estereotip sorgeix quan les persones perceben que són estereotipades negativament en el seu rol o activitat actual. Els estereotips negatius afecten el rendiment dels individus quan intenten tasques difícils en dominis en els quals estan estereotipats negativament (Hoyt, 2010). L'amenaça de l'estereotip, a causa de la seva relació amb l'estrès, pot reduir la memòria de treball, augmentar l'ansietat i fer baixar el rendiment, fets que poden conduir a una gran varietat d'actituds i comportaments negatius (Hoyt i Blascovich, 2010). En altres paraules, en aquest context on les dones són una minoria, els estereotips i els rols de gènere adquireixen força prominència i encara més en organitzacions amb creences esbiaixades sobre lideratge i, en ocasions, sexistes. De tota manera, les recerques sobre aquest tema reporten alguns resultats contraris: tot i que l'amenaça de l'estereotip en poblacions discriminades (gènere, ètnies, color de la pell, etcètera) repercuteix en el rendiment en sentit negatiu, algunes recerques revelen que en les dones líders l'amenaça de l'estereotip les motiva i les impulsa a demostrar la seva vàlua (vegeu Viladot i Steffens, 2016).

En qualsevol cas, diversos estudis centrats en la diversitat i el conflicte han demostrat empíricament que, amb el temps, els resultats negatius associats a la diversitat disminueixen quan les persones es coneixen i quan aprecien i comprenen millor les diferències existents en el grup de treball (vegeu Viladot, 2017). Per tant, la quantitat de temps que els membres del grup treballen junts atenua els efectes negatius de la diversitat demogràfica i accentua els efectes positius de la diversitat informacional a mesura que els membres del grup tenen l'oportunitat de participar en activitats amb interaccions significatives (vegeu igualment Viladot, 2017). És a dir, els resultats de menor rendiment en les organitzacions amb dones en les juntes directives podrien explicar-se pel poc temps que aquestes dones gerents havien estat als seus equips. Per tant, quan es controla el temps en estudis longitudinals, sembla que els resultats negatius no es mantenen sinó que, fins i tot, es reverteixen (per exemple, Marco, 2012).

REPRESENTACIÓ FEMENINA I RESULTATS POSITIUS NO RELACIONATS AMB EL RENDIMENT ECONÒMIC DE LA CORPORACIÓ

A més del rendiment econòmic, diversos estudis han examinat els efectes de la representació femenina en aspectes socialment rellevants. Així, quan les dones són membres de cossos legislatius, són més propenses que els seus col·legues homes a advocar per canvis que promoguin els interessos de les dones, els infants i les famílies. També donen més suport al benestar públic, com ara l'atenció mèdica i l'educació (Wängnerud, 2009). A més, la proporció de dones en juntes corporatives d'empreses de la llista Fortune-500 és un factor de predicció de la quantitat de filantropia i donacions caritatives d'una empresa (Williams, 2003). La incorporació obligada de dones a les juntes corporatives noruegues es va associar amb menors reduccions de la força de treball i això es va atribuir al fet que les dones mostren més preocupació més pel benestar de les persones treballadores i les seves famílies (Matsa i Miller, 2013). Un altre estudi que examinava empreses privades als EUA va revelar un resultat similar: les empreses propietat de dones eren menys propenses que les empreses propietat d'homes a acomiadar personal quan s'enfrontaven a un període d'estrès financer (Matsa i Miller, 2012).

A més del rendiment econòmic, diversos estudis han examinat els efectes de la representació femenina en aspectes socialment rellevants

» RESUM

En conclusió, d'acord amb aquestes tendències, la representació de les dones en els consells d'administració es relaciona principalment amb la millora del rendiment (Campbell i Mínguez-Vera, 2010; Carter *et al.*, 2003; Desvaux *et al.*, 2007, 2008; Joy *et al.*, 2007; Krishnan i Park, 2005). A més, la representació femenina en cossos legislatius i juntes corporatives es relaciona amb uns resultats socials més positius i més responsabilitat corporativa, especialment per part d'empreses que eviten les pràctiques comercials negatives o poc ètiques (Boulouta, 2013). Per tant, la recerca sobre els beneficis econòmics de la diversitat de gènere en les juntes directives també ens mostra efectes en els valors i unes actituds i pràctiques empresarials més ètiques i amb més responsabilitat corporativa (per exemple, Matsa i Miller 2012, 2013; Wängnerud, 2009; Williams, 2003) en relació amb les dones.

4. LES DONES *TOKEN*

El gènere és una de les categories socials més destacades i visibles dins de les organitzacions laborals (Eagly i Karau, 2002). De fet, el gènere té un paper tan important pel que fa al treball que parlem de segregació de gènere: hi ha feines de dones, com perruquera o infermera, feines d'homes, com fuster i científic, i, de la mateixa manera, dins de les empreses homes i dones generalment es divideixen, per exemple, en caps i secretàries. Fins i tot dins de les mateixes professions, els homes i les dones poden acabar en especialitats diferents, com la cadena de muntatge i l'àrea de personal. En resum, és difícil imaginar que el gènere no tingui un paper pel que fa al treball.

Així doncs, categoritzem les persones basant-nos en el seu gènere i això serveix com un poderós determinant de com ens hi comportem (Ito i Urland, 2003; vegeu Viladot i Steffens, 2016). La primera impressió basada en el gènere perdura i influeix en les interaccions socials posteriors (Ridgeway, 2009). Aquests processos de categorització social, i com operen en l'àmbit laboral, estan influïts per la composició de l'entorn immediat pel que fa al gènere (Kanter, 1977). Les dones són cada vegada més presents en la força laboral, però continuen estant força subrepresentades en una gran varietat de feines i llocs de treball. Això provoca que les dones esdevinguin el que anomenem *tokens* en molts llocs de treball.

Segons Kanter (1977), una persona és un *token* quan el seu grup social representa menys del 15% d'un context determinat. Els *tokens* sovint són "pioners" professionals que han accedit a camps dels quals el seu grup havia estat absent històricament. Mentre que la saviesa popular sovint se centra en les diferències de caràcter entre dones i homes a l'hora d'explicar el comportament laboral, Kanter (1977) va predir que la proporció de dones i homes presents és un factor crucial: amb proporcions desiguals, les dones (i altres minories) són seleccionades com a *tokens* i el gènere es torna rellevant, fet que implica una sèrie de conseqüències negatives. De la mateixa manera, una majoria

femenina a la feina també té conseqüències negatives, perquè el gènere també esdevé prominent. Per contra, si les proporcions entre dones i homes són similars, el gènere no és prominent i l'ambient de treball es torna molt més positiu per a les dones. El paradigma de Kanter ha inspirat una gran quantitat de recerques sobre les dificultats de les dones en ocupacions masculines. Aquestes recerques han demostrat, per exemple, que les treballadores de la construcció pateixen més visibilitat i més polarització, i queden atrapades en el rol assignat (és a dir, atrapades en un comportament acceptable per a *tokens* que es limita a un comportament que confirmi els estereotips de gènere; Whittock, 2002). Tot i que, per exemple, és evident que els desavantatges estructurals han estat eliminats per a les dones *token* a Wall Street, elles continuen explicant que pateixen exclusió social, que treballen en ambients hostils i que perceben que els col·legues pensen que els falten competències (Roth, 2004). En estudis fets sobre una persona sola (una forma extrema de *tokenism*), també han sorgit diferències de gènere en els resul-

Kanter (1977) va predir que la proporció de dones i homes presents és un factor crucial: amb proporcions desiguals, el gènere es torna rellevant, la qual cosa implica un sèrie de conseqüències negatives. Una majoria femenina a la feina també té conseqüències negatives, perquè el gènere també esdevé prominent. Si les proporcions entre dones i homes són similars, el gènere no és prominent i l'ambient de treball es torna molt més positiu per a les dones

tats. Quan els homes estan en minoria, són conscients de la seva pertinença a una categoria amb un alt estatus social. En canvi, quan les dones són escasses, són conscients de l'estigma social que suporten com a membres d'un grup desfavorit (Swan i Wyer, 1997). En aquest treball experimental s'ha trobat que les dones, en comparació amb els homes, se'n surten pitjor en les tasques quan estan en una posició individual (per exemple, Inzlicht i Ben-Zeev, 2000; Sekaquaptewa i Thompson, 2002). Sens dubte, aquests resultats tenen a veure amb la denominada amenaça de l'estereotip (vegeu l'apartat "Explicació sobre els resultats ambigus", p. 32).

Quan els homes estan en minoria, són conscients del seu alt estatus social. Quan les dones són escasses, són conscients de l'estigma social

Efectivament, com demostren Sekaquaptewa i Thompson (2003) les dones que treballen en entorns dominats per homes es poden trobar que són l'única dona present i que, en aquestes circumstàncies de prominència de gènere, els estereotips negatius sobre les dones adquireixen importància i persisteixen en l'ambient. Aquestes investigadores van avaluar el rendiment d'una mostra de dones en estat individual (és a dir, eren l'única dona present a l'entorn) i sota l'amenaça de l'estereotip (eren conscients que estaven estereotipades com a males executores). Les dones se'n van sortir pitjor en estat individual que no pas quan no eren les úniques dones, i també pitjor sota l'amenaça de l'estereotip que quan aquesta amenaça no existia. Experimentar ambdós factors va ser més perjudicial per al rendiment de les dones que experimentar-ne l'un o l'altre. El rendiment dels homes va ser el mateix en totes les condicions. Les expectatives de rendiment reduïen parcialment l'efecte d'estar en estat individual, però no d'estar sota l'amenaça de l'estereotip.

En conjunt, aquests programes de recerca suggereixen que, malgrat la composició canviant del gènere en la força de treball, les dones continuen sent desfavorides i els homes afavorits, encara que el seu gènere estigui subrepresentat.

5. QUÈ SÓN ELS ESTEREOTIPS? I ELS ESTEREOTIPS DE GÈNERE?

Si els nostres sentiments, pensaments i conductes vers una altra persona estan influïts pel fet que aquesta persona pertanyi a un grup determinat, ens estem enfrontant a prejudicis, a estereotips i a la discriminació. Els prejudicis i els estereotips en què es basen aquests sentiments, pensaments i conductes suposen un obstacle subtil, però poderós, per a les dones. Hi ha moltes maneres de definir els estereotips i els prejudicis. En aquest treball, em baso en la definició d'*estereotip* com una “drecera” cognitiva que categoritza les persones sobre la base de característiques com ara el gènere, la raça o l'edat (Northouse, 2015).

Els psicòlegs socials diferenciem entre estereotips implícits i estereotips explícits. Els estereotips implícits són creences sobre els grups socials que s'activen de forma automàtica per la simple presència de l'objecte estereotipat. Sovint les persones ni tan sols ens n'adonem. Els estereotips explícits són les creences que diem explícitament sobre els grups socials; per exemple, les respostes que donem a un qüestionari que avalua els nostres estereotips de gènere.

Els estereotips implícits són creences sobre els grups socials que s'activen de forma automàtica per la simple presència de l'objecte estereotipat. Sovint les persones ni tan sols ens n'adonem

Una de les dues principals funcions dels estereotips és la simplificació cognitiva, també coneguda com “la llei del mínim esforç”. En les nostres vides quotidianes, ens enfrontem permanentment a una quantitat enorme d'informació que, de vegades, cal processar i avaluar en qüestió de mil·lèsimes de segon. Si no disposéssim de principis d'organització que ens ajuden a estructurar un món que, d'una altra manera, resultaria excessivament complex, els nostres sistemes cognitius se sobrecarregarien ràpidament. Per tant, els estereotips ens ajuden a navegar a través d'un entorn social

complex. Ens proporcionen també un sistema d'estalvi d'energia per manejar informació social complexa. En aquest sentit, tant l'activació com l'ús dels estereotips són funcionals: compleixen una funció. Per contra, els estereotips són disfuncionals a causa de la generalització excessiva que impliquen. És a dir, pensem que totes les persones que pertanyen a un grup social o biològic són iguals i es comportaran d'una manera similar.

Així, podem dir que els estereotips són esquemes cognitius molt simples i interioritzats que apliquem sobre les persones pel fet que pertanyin a un grup la característica principal del qual pot ser el gènere, l'edat, l'ètnia, el color, el comportament sexual, etcètera. Aquesta esquematització ens simplifica el coneixement dels altres ja que els assimillem a un grup i assignem a l'individu les característiques prescrites d'aquest grup.

Els estereotips són esquemes cognitius molt simples i interioritzats que apliquem sobre les persones pel fet que pertanyin a un grup caracteritzat pel gènere, l'edat, l'ètnia, el color, el comportament sexual, etc.

D'aquesta manera ens facilitem la interrelació en reduir la complexitat de la comunicació amb altres persones mitjançant esquemes senzills. És a dir, tendim, amb poc esforç, a viure sense ambigüitat i a tenir la percepció que controlem el nostre entorn i podem fer prediccions sobre com es comportarà o serà una determinada persona; aquesta avarícia cognitiva ens redueix la complexitat a unes quantes unitats senzilles de les quals podem predir el comportament. Els estereotips ens diuen com han de ser les persones i com han

d'actuar en circumstàncies determinades. Com més necessitat de control tinguem, com més es regeixin les nostres ideologies per criteris de dominància social o com més sentiments d'amenaça o por tinguem davant de l'ambigüitat, més estereotips o esquemes reduccionistes aplicarem sobre les persones.

La segona funció principal dels estereotips és la racionalització. És a dir, els estereotips permeten que els perceptors justifiquin les estructures existents dins d'un sistema social concret. Per exemple, si s'atribueixen als homes qualitats de lideratge superiors a les de les dones i a aquestes se'ls atribueixen habilitats socials superiors a les dels homes, això legitima una situació que permet als homes gaudir de càrrecs professionals d'alt estatus i assigna a les dones els rols que requereixen característiques relacionades amb la calidesa emocional. Naturalment, aquestes darreres queden ubicades en nivells baixos de la jerarquia social i laboral. Tenim, doncs, que els estereotips de gènere situen els homes en nivells alts i les dones en nivells considerats baixos i això fa que una dona en un càrrec alt sigui incongruent amb el tipus de comportament que se n'espera. Del que hem dit es dedueix que fins i tot els estereotips aparentment positius poden ser problemàtics. Per exemple, l'estereotip de les dones com a cuidadores pot ser contraproduent quan els ocupadors i els companys els assignen responsabilitats de cuidadores que són inapropiades o discriminatòries en un entorn de feina (Heilman, 2012). A més, tot i que apliquem els estereotips als altres, també fem el mateix amb els membres del nostre propi grup; és a dir, les dones poden aplicar estereotips sobre les mateixes dones. Un cop s'ha adoptat un estereotip, es converteix en un filtre a través del qual recordem i utilitzem selectivament la informació. Un estudi recent va trobar que les persones conserven els seus punts de vista estereotipats fins i tot quan la seva experiència personal suposa una evidència que contradiu l'estereotip (Crites, Dickson i Lorenz, 2015).

Com més necessitat de control tinguem, com més es regeixin les nostres ideologies per criteris de dominància social o com més sentiments d'amenaça o por tinguem davant de l'ambigüitat, més estereotips o esquemes reduccionistes aplicarem sobre les persones

Els estereotips permeten que els perceptors justifiquin les estructures existents dins d'un sistema social concret

ESTEREOTIPS I GÈNERE

Les recerques dutes a terme sobre el gènere suggereixen que els estereotips tenen una posició central en els processos de la comunicació intergenèrica (Steffens i Viladot, 2015). Específicament, demostren que durant la comunicació intergenèrica s'activen unes expectatives mútues determinades. En contextos concrets (per exemple, en empreses tradicionalment masculines), aquestes expectatives invocaran en el gènere masculí un conjunt d'estereotips generalment negatius sobre les dones. Així doncs, homes i dones acomoden les seves formes comunicatives a les seves expectatives, les quals, al seu torn, depenen del context i impliquen estereotips de gènere. La recerca demostra que, en les seves relacions socials i laborals amb les dones, el grup masculí construeix els ajustaments d'una manera condescendent o protectora o bé d'una manera divergent. Per exemple, si l'estereotip negatiu de les dones implica la percepció que no seran prou competents, és probable que els homes els parlin d'una manera condescendent o que, fins i tot, per comentar determinats temes utilitzin un vocabulari o unes formes gramaticals més simples. Aquesta manera de parlar s'ha descrit com a "sobreacomodació" en la teoria de l'adaptació en la comunicació: la comunicació que s'ajusta segons la percepció estereotípica de l'interlocutor o interlocutora. Aquest tipus de comunicació constitueix un problema per al receptor de gènere femení. Com a conseqüència, produeix limitacions en la conversa i pot impedir una bona execució laboral, ja que és difícil mantenir un nivell satisfactori i estimulants en la interacció quan una persona s'adreça a una altra com si fos una nena de cinc anys o bé la ignora tant verbalment com a través de la comunicació no verbal. A llarg termini, el resultat serà una baixada de l'autoestima i del control personal, cosa que, al seu torn, pot generar disminucions en la salut cognoscitiva i física. És a dir, tot aquest entramat comunicatiu desvalorat perfila una mena de profecia que s'autocompleix i per la qual les dones que són tractades d'acord amb estereotips de gènere es poden acabar comportant d'acord amb aquests estereotips.

Els estereotips tenen una posició central en els processos de la comunicació intergenèrica

Evidentment, aquest procés no és inevitable i tampoc no passa amb totes les dones. A més, també és evident que determinats estereotips sobre les dones són relativament positius i poden donar com a resultat una manera de parlar adulta "normal", en lloc de l'estil protector esmentat anteriorment o en lloc d'un estil de divergència comunicativa.

ESTEREOTIPS I AUTOCONFIANÇA EN LES DONES

La tendència de les dones a reduir i menysprear les seves habilitats professionals i els seus èxits se'ls inculca des de la infantesa. Per tant, els homes sobreestimen les seves habilitats i les dones subestimen les seves en relació amb uns indicadors objectius de competència (Schunk i Pajares, 2001).

En altres paraules, tant homes com dones perden l'objectivitat respecte a l'autoavaluació. Aquest tipus d'errors poden ocasionar la pèrdua d'oportunitats, la pèrdua de temps i unes males eleccions.

**Els homes sobreestimen
les seves habilitats i les dones
subestimen les seves en relació
amb uns indicadors objectius
de competència**

6. PREJUDICIS IMPLÍCITS

El prejudici implícit o inconscient té lloc quan una persona rebutja conscientment els estereotips, però inconscientment fa avaluacions que s'hi basen

El prejudici implícit o inconscient té lloc quan una persona rebutja conscientment els estereotips, però inconscientment fa avaluacions que s'hi basen. Es defineix com una creença semipermanent basada en una exposició repetida als estereotips (Project Implicit, 2011). És menys probable que la gent admeti obertament els estereotips i prejudicis negatius avui dia que en el passat; tanmateix, continuen sent poderosos en la seva forma

més oculta. De fet, en una metanàlisi recent d'estereotips de gènere i lideratge no es va trobar "cap evidència de disminució dels estereotips al llarg del temps" (Koenig, Eagly, Mitchell i Ristikari, 2011).

Els psicòlegs socials Mahzarin Banaji i Anthony Greenwald van presentar el concepte de *prejudici implícit* el 1995, sobre la base dels primers resultats que mostraven que les accions dels individus no sempre estan sota el seu control conscient (Banaji i Greenwald, 2013). Des d'aleshores, el concepte cada vegada és més àmpliament conegut i va ser el tema del *best-seller Blink* (2005) de l'autor Malcolm Gladwell, en el qual descriu com funciona el prejudici implícit.

Tots tenim prejudicis implícits en un cert grau. Això no significa necessàriament que actuem d'una manera inapropiada o discriminatòria, només que el nostre primer "cop de vista" ens envia una informació determinada. Reconèixer i comprendre aquestes respostes implícites i el seu valor i paper és fonamental per prendre decisions informades i és particularment crític per a les persones que prenen decisions que encarnen l'equitat i la justícia.

Reconèixer i comprendre aquestes respostes implícites és fonamental per prendre decisions informades i és particularment crític per a les persones que prenen decisions que encarnen l'equitat i la justícia

Banaji i Greenwald (2013) creuen que el prejudici implícit sovint s'expressa a través del favoritisme dins del grup (*ingroup favoritism*), que pot ser difícil de detectar. Per exemple, tot i que no van trobar evidències d'una preferència explícita per gerents homes o dones, sí que van descobrir que els participants masculins associaven implícitament característiques positives de gestió (és a dir, competència, dots executius, productivitat) amb els homes. El mateix va passar amb les participants femenines, que van associar les dones amb característiques gerencials positives; tanmateix,

aquest efecte va ser molt més feble (Latu, Stewart, Myers, Estes i Donahue, 2011).

Un altre estudi que analitza els prejudicis implícits va investigar com responien les persones participants a una oferta pública inicial simulada (IPO) basada en una de real, que havia tingut èxit. Les IPO (*initial public offer*) són ofertes públiques on s'ofereixen accions d'una empresa privada per primera vegada al públic en general. Normalment les fan empreses joves que busquen capital per expandir els seus plans de negoci. En adquirir una acció d'una empresa, et converteixes en amo d'una petita part, amb el benefici i el risc que això representa. Doncs bé, en l'estudi citat, quan es va manipular la demografia de gènere de l'equip d'alta direcció de la IPO, les persones participants van considerar les conselleres delegades com a menys capaces que els consellers delegats masculins, de manera que les IPO de les dones eren menys atractives que les dels homes, malgrat

que tenien unes qualificacions idèntiques i unes finances sòlides (Bigelow, Lundmark, Parks i Wuebker, 2014). De la mateixa manera, un altre estudi va observar que, quan una sèrie de participants en rols de lideratge hipotètics renunciaven al poder a favor d'altres col·legues de feina, hi havia més probabilitats que el cedissin a companys de feina masculins que a companyes femenines i eren més propensos a considerar els homes com a més competents en els rols de lideratge que les dones (Ratcliff, Vescio i Dahl, 2015).

La candidatura i la presidència de Barack Obama van proporcionar als científics i científiques socials múltiples oportunitats per estudiar la influència del biaix racial implícit en vots i preferències de vot per a Obama en les eleccions del 2008 i el 2012, així com actituds vers l'oposició al pla de reforma de l'assegurança de salut de l'Obamaplan (Knowles, Lowery i Schaumberg, 2010). Anthony Greenwald (2012), en una revisió dels estudis sobre prejudicis racials i vots o intencions de vot en les eleccions del 2008 i el 2012, va concloure que el biaix racial podria ser la causa d'un 10 per cent de "desavantatge" per a Obama en aquestes eleccions. Els prejudicis de gènere poden propiciar efectes similars en el cas de les dones candidates.

Posem l'exemple d'un ascens dins d'una empresa per optar a un alt càrrec: tot i tenir les mateixes qualificacions que els candidats masculins, el més probable és que no es consideri apta per a aquest càrrec una dona candidata. És a dir, l'encarregat del personal o el cap de Recursos Humans de l'organització podrien pensar, per exemple, que les dones tenen responsabilitats domèstiques importants i, per tant, no les promouen. Poden pensar moltes coses que no estan justificades i que, sens dubte, les discriminen. Però manifestar-ho obertament seria un acte de sexisme que avui dia no és permès. Així, el cap de personal pot haver admès explícitament qualitats de lideratge en una dona iguals que les qualitats dels homes, mentre que, secretament, pot haver estat negant l'aptitud d'aquesta dona per ocupar amb èxit un càrrec d'alta direcció. El més probable és que aquest cap de personal cregui que els seus candidats són més competents i, fins i tot, que ho cregui sense ser-ne conscient. Per tant, encara que digui que és objectiu i que no té prejudicis vers la dona, l'estereotip implícit que té de les dones com a manques d'habilitats de lideratge o bé del fet que la càrrega domèstica farà que no siguin competents a la feina l'indueix a desestimar l'ascens pendent de la seva subordinada. La implicació pràctica d'això és evident: si una empresa vol contractar més dones, tenir un comitè de selecció amb, per exemple, el 80 per cent d'homes no sembla una idea gens plausible. Es pot dir que aquest exemple és un cas extrem. Hi ha organismes liderats per tota mena de persones, intrínsecament més liberals o més conservadores, i aquestes circumstàncies, sens dubte, tanquen o obren possibilitats a les dones (vegeu el capítol "Conservadores versus liberales" a Viladot, 2017).

Tenint en compte el nombre creixent de dones en llocs executius de les empreses d'oferta pública inicial (IPO) als EUA, la manca d'empreses d'IPO dirigides per dones és un fet curiós, especialment tenint en compte que les empreses privades propietat de dones representen gairebé la meitat de les noves empreses formades als Estats Units, amb patrons fundacionals similars als de les empreses propietat d'homes. Aquesta falta d'IPO dirigides per dones suggereix que hi ha una discriminació per raó de gènere.

Atesa l'evidència empírica que suggereix una associació positiva entre la presència de dones executives i el rendiment de l'empresa (vegeu el capítol "La diversitat de gènere a les corporacions" en aquest mateix text), els autors avaluen si les percepcions dels inversors estan alineades amb aquests patrons empírics. Utilitzant una mostra d'estudiants de màster en administració d'empreses, els autors construeixen una IPO simulada on manipulen les dades demogràfiques de gènere de l'equip d'alta gerència. Els resul-

tats suggereixen que les conselleres delegades poden estar desproporcionadament desfavorides en la seva capacitat per atreure capital de creixement, quan tota la resta de factors estan controlats. Malgrat tenir qualificacions personals idèntiques i unes finances sòlides, es percebia que les fundadores / presidentes executives eren menys capaces que els seus homòlegs masculins, i les IPO dirigides per dones fundadores / presidentes executives es van considerar inversions menys atractives.

De la mateixa manera, una altra recerca va trobar que els participants als quals s'havia demanat que exercissin rols de lideratge hipotètics i que renunciessin al poder del seu lideratge per cedir-lo a col·legues de feina, van cedir-lo a companys de feina homes amb molta més probabilitat que a les companyes de feina i eren més propensos a veure els homes com a més competents per a rols de lideratge que les dones (Ratcliff, Vescio i Dahl, 2015).

Ara bé, els homes no estan sols en aquests prejudicis contra les dones en el lloc de treball. La tasca de recerca en aquesta àrea ha trobat evidències que les treballadores en particular mostren un prejudici implícit contra les caps dones. [Recordem que les dones són especialment renuents vers les caps dones i vers les dones de més edat; vegeu "Introducció. Com abelles en una bresca de mel"]. Tanmateix, no s'han trobat aquests efectes respecte als caps d'ambdós sexes entre els participants masculins de la recerca (Buchanan, Warning i Tett, 2012).

La preferència de les dones pels caps masculins no és del tot sorprenent. Quan s'espera que les dones líders es comportin amb amabilitat i cooperació com a dones, però assertivament i competitivament com a líders, es troben en una situació sense sortida ("incongruència de rols"; vegeu Viladot i Steffens, 2016). Les dones que tenen un estil

de lideratge que va en contra dels estereotips femenins sovint experimenten resistència o tenen reaccions en contra d'altres dones que estan en una situació inferior. A més de no ser tingudes en compte pel que fa al progrés de les seves carreres professionals, la por a la reacció dels altres pot dissuadir-les de cercar oportunitats activament. En canvi, atès que l'ambició és coherent amb les normes masculines, els homes no tenen por de cap reacció contrària si es mostren ambiciosos. Desenvoluparem aquests aspectes més àmpliament en un altre capítol d'aquest estudi.

Quan s'espera que les dones líders es comportin amb amabilitat i cooperació com a dones, però assertivament i competitivament com a líders, es troben en una situació sense sortida. Però, atès que l'ambició és coherent amb les normes masculines, els homes no tenen por de cap reacció contrària si es mostren ambiciosos

7. PREJUDICIS IMPLÍCITS RELACIONATS AMB EL LIDERATGE I EL GÈNERE

Malgrat les evidències que els líders masculins i femenins poden mostrar, i mostren, les mateixes conductes de lideratge, i que els rols tradicionals per raó de gènere en la societat estan canviant, les expectatives estereotípiques no canvien a la mateixa velocitat (Eagly i Karau, 2002; Viladot i Steffens, 2016). Tradicionalment s'ha associat el lideratge amb el gènere masculí. Els càrrecs directius se solen caracteritzar amb trets instrumentals / agèntics habitualment atribuïts als homes, com ara competitivitat, control, autoritat o orientació cap a la tasca. Aquestes consideracions fan que característiques pròpiament femenines, com l'orientació i la preocupació vers els altres (trets expressius / comunals), no siguin considerades esperables en els llocs de lideratge, i això fomenta biaixos contra les dones en la selecció, la promoció i l'ocupació de càrrecs directius (Cuadrado, 2004).

La tendència de les persones a basar-se en els estereotips de gènere a l'hora de definir el lideratge a les organitzacions emergeix en contextos i cultures nacionals diferents (Viladot, 2017). Mentre que s'espera que el lideratge masculí es caracteritzi per assolir les tasques i per resultats de rendiment que indiquin competència (característiques del lideratge transaccional), de les líders femenines s'espera que se centrin en les relacions interpersonals i en la satisfacció en la feina característiques de la calidesa interpersonal (associades amb el lideratge transformatiu; vegeu Bass i Avolio, 1990; Williams i Best, 1990).

Aquestes expectatives no són en cap cas inofensives sinó que tendeixen a ser auto-complertes i molt resistents al canvi, fins i tot quan hi ha proves del contrari (Steffens i Viladot, 2015). Això passa, en primer lloc, perquè les expectatives que les persones tenen a priori tendeixen a produir que processin la informació d'una manera esbiaixada i fan que busquin i facin atenció a la informació congruent amb el que esperen trobar i, alhora, que facin menys atenció a les dades que podrien refutar la validesa de les seves expectatives (per ampliar el tema, vegeu Viladot i Steffens, 2016; Viladot, 2017). En aquest sentit, els estereotips de gènere ens permeten descriure i prescriure quin haurà de ser el comportament característic per a homes i dones. A més, aquestes expectatives es converteixen fàcilment en normatives, de manera que les persones tendeixen a veure els qui es comporten en línia amb les expectatives de gènere com a “bons” líders (Heilman, 2001). En canvi, les persones que mostren comportaments de lideratge contra els estereotips són percebudes com a menys eficaces (Carli, 2001) o menys adequades per a aquella feina. Per exemple, és sabut que el fet que les dones es comportin amb un estil agèntic, és a dir, amb competitivitat, control, autoritat o orientació vers la tasca (un estil de comportament que els estereotips prescriuen per als homes, però no per a les dones), té repercussions negatives en les possibilitats que siguin contractades, així com en les seves oportunitats d'ascens, negociacions salarials i avaluacions de rendiment

S'espera que el lideratge masculí es caracteritzi per assolir les tasques i per resultats de rendiment que indiquin competència; de les líders femenines s'espera que se centrin en les relacions interpersonals i en la satisfacció en la feina característiques de la calidesa interpersonal

Les persones tendeixen a veure a qui es comporta en línia amb les expectatives de gènere com a “bons” líders. Les persones que mostren comportaments de lideratge contra els estereotips són percebudes com a menys eficaces o menys adequades per a aquella feina

(vegeu Steffens i Viladot, 2015). La creença que les dones tendeixen a mostrar formes de lideratge diferents a les dels homes sol guiar les expectatives de les persones sobre el valor afegit d'incloure dones en llocs d'alta direcció. La convicció que un lideratge efectiu incorpora un enfocament en l'acompliment de les tasques així com un enfocament en l'atenció de les relacions interpersonals, fa que les persones prevegin que la inclusió de més dones en els equips d'alta direcció afegirà una perspectiva de lideratge més orientada a les relacions. No obstant això, com hem dit anteriorment, fins i tot si les dones líders desenvolupen la seva carrera en circumstàncies diferents de les dels seus col·legues masculins (Eagly i Carli, 2007), també tendeixen a mostrar un comportament similar a d'aquests col·legues.

Cuadrado (2004) va trobar que els homes i les dones líders es descrivien de manera similar tant en els atributs instrumentals com en els comunals. Tanmateix, en analitzar una mostra de subordinats va trobar que les dones s'autoassignaven amb més intensitat característiques comunals i els homes, característiques instrumentals

Així doncs, en termes generals, les persones tendeixen a creure que per exercir efectivament un càrrec de lideratge cal desplegar qualitats masculines, principalment en rols definits d'una manera més agènica (amb competència, competitivitat, control; Barberá, Ramos i Sarrió, 2003). Aquesta percepció ha pressionat moltes dones a adoptar característiques similars als homes. Tanmateix, quan algunes dones arriben a ser considerades igual de competents que els seus iguals del gènere masculí, la gent tendeix a considerar que violen les normes esperades socialment (o prescriptives) i hi reaccionen negativament. Per tant, les dones líders poden arribar a ser avaluades negativament per dues raons: perquè no despleguen les característiques que solen relacionar-se amb el lideratge efectiu o perquè, en el cas que ho facin, se les considera poc femenines. D'ambdues formes, hi ha un

incongruència entre el rol de lideratge i el rol social. En conseqüència, es veuen obligades a combinar atributs associats a l'estereotip masculí (assertivitat, competència, control) amb qualitats femenines, a fi d'aconseguir no ser rebutjades principalment pels seus iguals homes. D'això que hem dit es desprèn la rellevància de dur a terme feines que abordin les diferències en l'autoassignació de característiques estereotípiques de gènere en homes i dones, tant líders com seguidors. En un estudi fet per Cuadrado (2004), es va trobar que els homes i les dones líders es descrivien de manera similar tant en els atributs instrumentals com en els comunals. Tanmateix, en analitzar una mostra de subordinats es va trobar que les dones s'autoassignaven amb més intensitat característiques comunals i els homes, característiques instrumentals. Per tant, sembla que els homes i les dones que no ocupen llocs de lideratge tenen interioritzats els estereotips de gènere. D'altra banda, les dones líders es diferencien de les dones seguidores pel fet que s'autoassignen més sovint característiques instrumentals pròpies dels estereotips sobre els homes (Cuadrado, 2004; Cuadrado, Navas i Molero, 2006).

Cal destacar que, en recerques dutes a terme amb mostres formades per dones i homes que no ocupen necessàriament posicions de lideratge, tot i que es constata que es continuen imputant atributs instrumentals preferentment en els homes i atributs expressius en les dones, també s'evidencia una assignació més alta a les dones de característiques com

la responsabilitat, l'ordre i el control o el fet de ser més treballadores, que constitueixen característiques típicament masculines (Díaz-Loving, Rivera Aragón i Sánchez Aragón, 2001; Díaz-Loving, Rocha Sánchez i Rivera Aragón, 2004). A més, molts estudis revelen que, darrerament, les organitzacions demanen a les seves líders característiques comunals en combinació amb les instrumentals (per exemple, Cuadrado, Navas i Molero, 2006).

Les organitzacions demanen a les seves líders característiques comunals en combinació amb les instrumentals

» RESUM

En resum, el gènere al qual pertany una persona no té gaire influència ni en els seus actes ni en el seu comportament en una feina determinada. Per exemple, els ministres i les ministres han de prendre decisions informades i això és el que fan, tant si són homes com dones, tants si vesteixen amb colors cridaners com amb jaqueta i pantalons negres. Però, com s'interpreta la seva conducta? Què en pensem? Les percepcions que les persones tenen respecte a l'execució d'una feina per part d'altres persones són diferents depenent del gènere de qui l'executa, entre altres factors. Interpretem la conducta de les altres persones segons el grup social a què pertanyen. És a dir, la nostra percepció és esbiaixada: un cop hem situat cognitivament una persona en un grup social o biològic determinat, intentem confirmar les nostres expectatives i ignorem tot allò que no les confirma.

A més, el fet que les dones constitueixin clarament una minoria en els equips d'alta direcció transmet la sensació que el comportament de lideratge masculí està més valorat (vegeu Derks, Van Laar i Ellemers, 2006). La tendència dels nouvinguts a un grup és mirar d'encaixar-hi i adaptar el seu comportament a les percepcions que tenen sobre els membres d'aquest grup ja existent. Aquest és probablement un dels mecanismes que contribueixen a fer que les líders femenines s'adaptin al model de lideratge més comú, la qual cosa fa que tinguin un comportament molt similar al dels seus col·legues masculins. Però, alhora, ja que no mostren el comportament de lideratge relacional que s'espera d'elles, el més probable és que les líders femenines provoquin decepcions (Rink i Ellemers, 2009). De fet, això fins i tot pot fer que es negui el valor afegit de tenir líders femenines en les juntes directives.

8. PREJUDICIS IMPLÍCITS I SUBREPRESENTACIÓ DEL GÈNERE FEMENÍ

Segons algunes recerques, els estereotips sobre lideratge són decididament masculins

Per explicar els efectes del gènere en situacions de subrepresentació, els estudis emfatitzen dos aspectes: l'estatus dels gèneres i els estereotips de gènere. Sovint s'observa les persones numèricament subrepresentades “sota una lupa” (Ott, 1989, p. 42), en el sentit que la seva singularitat en fa ressaltar el rendiment, el rol i la posició en el grup. A banda de més visibilitat i rellevància, sorgeixen uns forts estereotips. Així, les diferències de gènere passen a primer pla i s'estableixen disparitats marcades entre els estereotips que s'apliquen sobre les dones i els que s'apliquen sobre els homes. De tot això, n'he parlat en línies anteriors.

Els estereotips prescriptius dicten que les dones han de ser submises, dependents, dèbils, emocionals, amables i més adequades per exercir el rol de mestressa de casa. Els estereotips dels homes, en canvi, els dibuixen com a dominants, resilents, analítics, estoics, competitius i molt adequats per al lideratge (per exemple, Eagly i Sczesny, 2009; Heilman i Okimoto, 2007; vegeu també Steffens i Viladot, 2015). En una metanàlisi de 69 estudis sobre estereotips i lideratge, es va trobar que els estereotips sobre lideratge són decididament masculins (Koenig, Eagly, Mitchell i Ristikari, 2011). No és sorprenent: característiques estereotípicament masculines com ara independència, agressió, competitivitat, racionalitat, domini, objectivitat, totes es correlacionen amb les expectatives actuals de lideratge (Crites, Dickson i Lorenz, 2015). Aquestes expectatives, al seu torn, afecten l'autopercepció de les dones i els homes. En una metanàlisi sobre 95 organitzacions de països diversos, es va trobar que els homes d'organitzacions dominades per homes es qualifiquen ells mateixos com a significativament més efectius del que les dones es qualifiquen elles mateixes (Paustian-Underdahl, Walker i Woehr, 2014).

Aquests estereotips de gènere divergents han creat la vinculació entre “pensar en una persona gerent – pensar masculí” a tot el món industrialitzat (per exemple, Schein, 2001). Aquests estereotips també han generat denigració i rebuig de les dones en posicions de poder (Heilman, 2001; Heilman i Okimoto, 2007), però no dels homes. Les recerques suggereixen que són els estereotips positius de la masculinitat (per exemple, força, lideratge) el que explica per què l'escassetat numèrica d'homes en feines determinades els beneficia en aquests contextos laborals (García-Retamero i López-Zafra, 2006).

Els estereotips de gènere divergents entre homes i dones han creat la vinculació entre “pensar en una persona gerent – pensar masculí” a tot el món industrialitzat

9. DISCRIMINACIÓ DE GÈNERE IMPLÍCITA

En els darrers anys s'han tornat escasses les expressions sexistes flagrants —com ara l'afirmació que les dones són menys aptes per a posicions de lideratge—, encara que només sigui per les sancions legals que podrien comportar aquest tipus d'afirmacions. És important assenyalar que això no implica que sigui menys probable que la gent avaluï creences sexistes; simplement, aquestes creences ara s'expressen de maneres més subtils (Benokraitis i Feagin, 1995). Així, les formes diferents de sexisme “modern” han reemplaçat les expressions “antiquades” del sexisme (Barreto, Ellemers, Cihangir i Stroebe, 2008). Una d'aquestes expressions modernes és la “negació de la discriminació”, en la qual la gent emfatitza la igualtat de gènere pel que fa a oportunitats professionals, mentre continua buscant i valorant les manifestacions “masculines” de lideratge. Una altra forma és el “sexisme benèvol”, o “paternalista” (Glick i Fiske, 1996). En aquesta modalitat, es considera que les dones són fonamentalment diferents dels homes, perquè es pensa que són superiors en àrees concretes a causa de les seves habilitats interpersonals i la seva sensibilitat emocional. En ambdós casos, els efectes perniciosos i les implicacions més àmplies d'aquestes creences sexistes estan emmascarats, fins i tot per a qui les sosté, tant per l'èmfasi posat en l'igualitarisme com pel seu to positiu (Ellemers i Barreto, 2009). Desafortunadament, això no implica que aquestes creences siguin inofensives. Negar la discriminació fa que les dones que són rebutjades per al càrrec que havien sol·licitat experimentin ansietat, incertesa i pèrdua de confiança en si mateixes, fins i tot sabent que aquest rebuig s'ha produït a causa d'un tractament esbiaixat (Barreto i Ellemers, 2005). Igualment, l'exposició a unes creences sexistes benèvols socava el benestar i redueix les aspiracions de lideratge de les dones (Barreto, Ellemers, Piebinga i Moya, 2010). Al mateix temps, ambdós tipus de creences no són fàcils de reconèixer com a sexistes o ofensives i redueixen les possibilitats que les afectades protestin o bé s'organitzin en accions col·lectives per reconduir uns resultats desiguals (Ellemers i Barreto, 2009).

Quina rellevància té això per a les dones en llocs de lideratge? La convicció general que un “bon” líder ha de mostrar un comportament competitiu i agèntic transmet una negació de la discriminació. Permet que les persones donin suport a la igualtat d'oportunitats professionals per a homes i dones, alhora que es transmet la idea que per ser un líder triomfador cal mostrar un comportament estereotipat masculí. Per contra, l'expectativa que les dones siguin particularment bones en el lideratge socioemocional es relaciona amb el sexisme benèvol, perquè això transmet la idea que les dones líders han de mostrar conductes de lideratge estereotípicament femenines. Juntes, ambdues creences i expectatives

col·loquen les líders femenines en una posició impossible, en la qual, facin el que facin, estan condemnades. L'adopció d'un estil de lideratge masculí pot conduir a l'èxit professional, però pot ser perjudicial des del punt de vista interpersonal quan es trenquen les expectatives de comportament basades en el gènere. Això s'il·lustra, per exemple, en el famós cas d'Ann Hopkins, una associada amb molt d'èxit de Price Waterhouse a qui es va negar l'entrada com a sòcia de ple dret en l'empresa perquè es percebia que li mancaven capacitats interpersonals femenines (vegeu Fiske *et al.*, 1991). No obstant això, les dones que se centren en comportaments de lideratge socioemocional per demostrar el seu valor afegit en els equips de gestió poden ser vistes, en última instància, com a líders menys efectives que les que (també) exhibeixen conductes agèntiques acceptades de lideratge. A més, aquest estil de lideratge típicament femení pot no encaixar en les preferències o les habilitats de lideratge personal de moltes dones.

L'adopció d'un estil de lideratge masculí pot conduir a l'èxit professional, però pot ser perjudicial des del punt de vista interpersonal quan es trenquen les expectatives de comportament basades en el gènere

» RESUM

El resultat net d'aquests mecanismes diferents no és ideal. Promocionar les dones en organitzacions on predomina el sexisme (modern) i imperen creences basades en el gènere les col·loca en un d'aquests dos motlles prefabricats: o bé provoca la selecció de dones que miren d'encaixar en el model masculí dominant d'allò que és un bon gestor, o bé s'acaben contractant dones que estan disposades a mostrar el comportament estereotípicament femení com una manera de complementar i ampliar la sèrie de conductes de lideratge que s'espera que aportin els homes. Ambdós mecanismes obstaculitzen els esforços per buscar les persones que siguin millors líders i la promoció d'habilitats individuals de lideratge tant entre dones com entre homes. De fet, atès que ambdós mecanismes jutgen els possibles líders principalment en termes de gènere en lloc de centrar-se en el potencial individual, tampoc no són gaire útils per a les dones en llocs de lideratge ni per a les organitzacions on treballen. En comptes d'això, ambdós tipus de processos contribueixen involuntàriament a perpetuar l'estatu quo i eviten que els equips de gestió de les organitzacions es beneficiïn de la diversitat de gènere, encara que cada un a la seva pròpia manera concreta.

10. ROLS DE GÈNERE CONTEMPORANIS

Recentment, als països occidentals s'han observat canvis notables en els rols de gènere. És a dir, els rols de dones i homes s'han fet més similars al llarg de les darreres dècades, principalment a causa de l'augment de l'entrada de dones com a treballadores. En contrast amb aquestes observacions, en l'àmbit ocupacional no han tingut lloc canvis comparables pel que fa a les tasques domèstiques. Un estudi contemporani a gran escala sobre la divisió per gèneres del treball va revelar que les dones continuen dedicant gairebé el doble de temps a les tasques domèstiques i a la cura dels infants que els homes (Kuenzler, Walter, Reichart i Pfister, 2001). De la mateixa manera, en una enquesta de Gallup del 2008 relativa al repartiment de tasques domèstiques per part de les parelles casades que viuen als EUA, el 54 % dels enquestats casats va informar que l'esposa cuidava els nens diàriament, mentre que només el 9 % va informar que ho feia el marit. Es va trobar una distribució comparable per a tasques com ara "cuinar" (58 % i 14 %), "fer la bugada" (68 % i 10 %), i "netejar la casa" (61 % i 6 %; Newport, 2008). En resum, per bé que cada vegada hi ha més dones que treballen, els homes no han entrat en els rols domèstics en la mateixa proporció (Shelton, 1992). Una asimetria similar s'observa en l'àmbit laboral, en el qual els homes no han entrat en ocupacions dominades per les dones en la mateixa mesura en la qual les dones han entrat en ocupacions dominades pels homes (England, 2003).

Les associacions dels rols típics de gènere i els trets estereotípics de gènere es van trobar amb independència del gènere de la persona (Eagly i Steffen, 1984). Tenint en compte aquest resultat, es planteja la qüestió de si els canvis observats en els rols de gènere van acompanyats de canvis sistemàtics en les percepcions estereotipades de dones i homes, com suggeriria la teoria del rol social.

Diekman i Eagly (2000; vegeu també Diekman, Eagly, Mladinic i Ferreira, 2005; Wilde i Diekman, 2005) van examinar les creences dels perceptors sobre els atributs típics de dones i homes en un lapse de temps de 100 anys (a partir del passat i projectades en el futur) i la seva relació amb les valoracions de rol no tradicionals. Les persones participants van percebre una igualtat de rol més gran amb el pas del temps i també la corresponent convergència en les característiques percebudes d'homes i dones. Aquesta convergència s'explica principalment per un augment en la tendència a atribuir característiques de personalitat masculines (per exemple, competitivitat i dominància) a les dones, la qual cosa està en línia amb el raonament de les autores que el canvi més important en els rols de gènere es deu a l'entrada de les dones en ocupacions dominades per homes. A més, només es va produir un augment modest a l'hora d'atribuir característiques de la personalitat femenina (per exemple, sensibilitats i capacitat de comprensió) als homes, fet que s'interpreta com un reflex de l'entrada molt limitada d'homes en rols dominats per les dones. Hi ha descobriments de Diekman i Eagly que estan en línia amb el treball sobre les diferències de gènere en els trets de personalitat indicats per la mateixa persona interessada (Twenge, 1997). Una metanàlisi de 63 estudis va mostrar un augment en l'adhesió de les dones als trets de personalitat masculina i una contínua manca d'adhesió dels homes als trets de personalitat femenina, en un lapse de temps de més de 20 anys.

Per bé que cada vegada hi ha més dones que treballen, els homes no han entrat en els rols domèstics en la mateixa proporció

A més, quan es va comprovar simultàniament si homes i dones estaven associats a una orientació per objectius en comptes de per capacitats socials, van emergir els estereotips de gènere tradicionals (Rudman i Glick, 2001): els homes estaven més sòlidament associats a l'orientació per objectius i les dones a les habilitats socials. Aquests descobriments són similars a moltes altres dimensions dels estereotips de gènere implícits. Tot i això, els descobriments van diferir pel que fa a la calidesa i a la competència quan es van investigar per separat (Ebert, Steffens i Kroth, 2014). Tant els participants homes com dones continuaven associant les dones més que els homes amb la calidesa, en línia amb els estereotips de gènere tradicionals. Per contra, els i les participants van atribuir competències relacionades amb la feina al seu propi endogrup: els homes van associar més sòlidament els homes amb la competència, i les dones van dir que elles eren més competents. Creiem que aquests descobriments s'expliquen millor amb els canvis en els rols de gènere que provoquen canvis en els estereotips de gènere: els homes ja no són considerats el "gènere competent". El descobriment que els homes i les dones atribuïen la competència relacionada amb la feina als seus endogrups està d'acord amb la tendència general a avaluar els endogrups més positivament que els exogrups (vegeu Rudman, Greenwald i McGhee, 2001, i la teoria de la identitat social descrita a Viladot, 2017).

11. ESTEREOTIPS SOBRE LES MARES

Diverses recerques ens mostren que les mares que treballen són penalitzades a causa del conflicte que es percep entre dos esquemes cognitius que prevalen en la nostra societat: la “mare ideal” i el “treballador ideal” (Viladot i Steffens, 2016). Les normes socials prescriuen que les mares (però no els pares) actuïn com a cuidadores principals dels fills/ filles i participin intensivament en la seva criança. Les expectatives socials per a les mares contradiuen l'esquema que defineix el treballador ideal com algú que dona prioritat a la feina per sobre de tots els altres compromisos. Com a resultat, la gent assumeix que les mares treballadores són menys compromeses i, per tant, són menys eficients a la feina.

La gent assumeix que les mares treballadores són menys compromeses i, per tant, són menys eficients a la feina

A més d'afectar la càrrega de treball general de les dones i les tasques contraposades que han de compaginar, la maternitat també afecta com veuen les altres persones les mares que treballen fora de la llar. Sembla que les mares encarnen l'essència de la feminitat (Okimoto i Heilman, 2012). Què implica això per a les carreres de les dones (i per a les carreres dels homes) que tenen fills/filles?

Els estereotips sobre les mares poden afectar negativament les dones que persegueixen rols de lideratge. Els ocupadors poden assumir que els compromisos de cura que tenen les dones les converteixen en candidates inapropiades per a feines exigents. Segons Williams (2004), “la maternitat desencadena una poderosa competència negativa i uns suposats compromisos que poden donar lloc a un ‘mur matern’ de prejudici que en ‘ordre de magnitud’ és més poderós que altres prejudicis.”

D'altra banda, sembla que la paternitat té l'efecte oposat. En convertir-se en pares, els homes tenen un augment mitjà del 6 per cent en guanys, fins i tot després de controlar factors com les hores treballades i l'estat civil, mentre que les mares primerenques constaten una disminució del 4 per cent per infant. (Budig, 2014).

PERCEPCIONS SOBRE LES CARACTERÍSTIQUES PERSONALS DE LES MARES I ELS PARES

Tant els estudis experimentals com els estudis de camp duts a terme en aquest àmbit de recerca ens mostren que la maternitat és més perjudicial per a les mares que la paternitat per als pares. Sembla que les mares, atès que representen la dona prototípica més que no pas les dones sense fills/filles, són percebudes menys competents i encaixen menys en llocs de treball de tipus masculí que les dones i els homes sense fills/filles i fins i tot que els pares (Heilman i Okimoto, 2008). És el que s'ha anomenat “pena de la maternitat” o “mur matern”.

En un estudi força recent, es va proporcionar a les persones participants informació escrita sobre dones i homes que tenien o no tenien fills/filles i se'ls va demanar que els puntuessin en diversos apartats, com ara competència, compromís amb la feina i altres qüestions. Doncs bé, es va percebre les mares com a menys compromeses amb les seves feines,

Sembla que les mares, atès que representen la dona prototípica més que no pas les dones sense fills/filles, són percebudes menys competents i encaixen menys en llocs de treball de tipus masculí que les dones i els homes sense fills/filles i fins i tot que els pares

menys disponibles i menys assertives que els treballadors (homes i dones) sense fills/filles (Fuegen, Biernat, Haines i Deaux, 2004). A més, es valora menys les mares que treballen que els pares que treballen i es dona per fet que són pitjors mares que els pares i que les mares que no treballen, en especial si han decidit treballar per una qüestió de realització personal i no per una necessitat econòmica (Brescoll i Uhlmann, 2005; Okimoto i Heilman, 2012). És important assenyalar que encara s'ignora si aquests resultats són extrapolables a les mares amb infants més enllà de l'edat preescolar.

S'ha observat un prejudici similar contra els homes que trenquen els rols tradicionals de gènere: els pares que treballen a jornada completa fan l'efecte de ser més competents que els que ho fan a jornada reduïda (Vinkenburg, Van Engen, Coffeng i Dijkers, 2012), però no s'ha observat el mateix benefici per a les mares que treballen a jornada completa (Etaugh i Folger, 1998). A més, els pares que es queden a casa per permís parental són menys apreciats que les mares que es queden a casa (Brescoll i Uhlmann, 2005). En la mateixa línia de recerca, s'ha trobat que els pares treballadors semblaven menys comunals (o empàtics) que els pares que es quedaven a casa (Bridges, Etaugh i Barnes-Farrell, 2002; vegeu també Park, Smith i Correll, 2008).

Es va valorar que les mares que treballaven per raons econòmiques eren menys comunals que els pares que treballaven per les mateixes raons. Alhora, es va valorar aquestes mares com a més assertives que els pares en la mateixa situació (Riggs, 1997). En aquest estudi, els infants tenien al voltant d'un any d'edat i els pares preveïen quedar-se a casa durant tots els anys de la infantesa dels seus fills/filles. Creiem que la millor explicació per a aquest patró de resultats la proporciona la teoria del rol social. La conducta d'algú que decideix triar un rol de gènere atípic sembla més prominent que si actués en línia amb els rols tradicionals de gènere. Així que, si un pare decideix quedar-se a casa amb el seu fill/a, se suposa que ha de ser una persona molt comunal, mentre que, si una mare decideix treballar per motius econòmics, se suposa que ha de ser molt assertiva.

Però encara n'hi ha més: no només es jutja sovint que les mares són menys competents que altres dones, sinó també que les mares que treballen són menys comunals que les que es queden a casa (Riggs, 1997). Tot aquest conjunt de resultats ens porta a considerar que les mares treballadores es troben en una situació "sense sortida" (Cuddy, Fiske i Glick, 2004; p. 702): "Les dones van perdre competència percebuda i van guanyar calidesa percebuda quan es van convertir en mares", mentre que "quan els homes treballadors es van convertir en pares, van mantenir la competència percebuda i van guanyar calidesa percebuda" (Cuddy, Fiske i Glick, 2004, p. 711).

COM AFECTEN LES PERCEPCIONS SOBRE LES CARACTERÍSTIQUES PERSONALS DE LES DONES QUE SÓN MARES I DELS HOMES QUE SÓN PARES DINS L'ÀMBIT LABORAL?

Les mares tenien menys possibilitats de ser contractades o ascendides en comparació amb les dones sense fills/filles, mentre que les possibilitats per als pares en la mateixa situació no es van veure afectades (Cuddy, Fiske i Glick, 2004; Heilman i Okimoto, 2008). Quan es va preguntar sobre quin aspirant no havia de ser pres en consideració per a una posició de lideratge de tipus masculí, el 62 % dels participants van eliminar la mare per davant del pare o per davant de la dona o de l'home sense fills/filles (Heilman i Okimoto, 2008). Es van concedir menys recomanacions a les mares perquè fossin seleccionades en altres situacions laborals, perquè les persones participants les consideraven menys assertives (és a dir, menys independents, menys líders) i menys competents (incloent-hi menys productives i menys eficaces) que la resta de candidats (vegeu també Cuddy, Fiske i Glick, 2004).

Curiosament, es va exigir menys als pares que a les mares i als homes sense fills/filles, en relació, per exemple, amb el compromís del nombre d'hores de feina que les persones que participaven en una recerca requeririen als sol·licitants d'una feina abans de contractar-los (Fuegen i Endicott, 2010). En altres paraules, es va exigir als pares passar menys hores a l'oficina que als homes i les dones sense fills/filles i que a les mares (vegeu Benard i Correll, 2010, per a descobriments similars).

Un ampli experiment ha produït un conjunt especialment coherent i preocupant de resultats. En aquest experiment, semblava que les mares eren menys competents i menys compromeses amb la feina que les que no eren mares i que els homes amb o sense fills/filles. Les persones participants van exigir a les mares, en les proves per ser contractades, uns resultats superiors als que s'exigien a la resta de grups per al mateix propòsit. Alhora, els salaris que se'ls van oferir eren més baixos, van rebre menys recomanacions de contractació i tenien menys probabilitat de ser recomanades per a la gestió o per a ascensos (Correll, Benard i Paik, 2007).

Les dones sense fills/filles tenien sis vegades més probabilitats de rebre una recomanació per ser contractades que les que eren mares. En contrast, semblava que els pares eren més compromesos que els homes que no eren pares, se'ls permetien més retards, se'ls oferien salaris més alts, se'ls recomanava més sovint per a la direcció, tenien més possibilitats de ser proposats per a ascensos i, d'alguna manera, tenien més possibilitats de ser contractats que altres homes sense fills/filles (Benard i Correll, 2010). Complementant els seus descobriments de laboratori, en un segon estudi, Correll i col·laboradors van enviar més de 1.200 sol·licituds en resposta a ofertes d'ocupació. Les dones sense fills/filles van rebre més del doble de trucades que les mares amb una qualificació idèntica.

En un estudi realitzat en el context del món acadèmic nord-americà, es van recopilar dades tant del professorat jove com del cos docent sènior (King, 2008). Malgrat que ocupaven posicions formalment similars, les mares guanyaven menys diners que els pares. El cos docent sènior esperava menys avenços professionals de les mares que dels pares. Alhora, les mares van declarar que estaven més involucrades en la feina i tenir-hi més compromís que els pares. Malgrat que no hi va haver diferències entre pares i mares en el desig de progressar, els "supervisors" (en l'estudi, els supervisors eren els avaluadors) van percebre les mares com a menys involucrades i menys flexibles que els pares. Al seu torn, les qualificacions d'aquests supervisors estaven relacionades amb la promoció professional. Els resultats d'aquest estudi són rellevants, ja que mostren una divergència entre la perspectiva de les mares i els seus supervisors en relació amb el rendiment laboral; és a dir, els supervisors jutgen les mares pitjor del que les mares es jutgen a si mateixes, la qual cosa demostra que les impressions dels supervisors determinen en part l'èxit d'una carrera professional. Una explicació probable de la divergència de perspectiva trobada entre les mares i els supervisors són els estereotips de gènere: a causa del "mur maternal" descrit anteriorment, se subestima el compromís de les mares amb els seus llocs de treball i la motivació vers l'èxit relacionat amb les seves feines.

Poden escapar les dones de la sanció de la maternitat? Un estudi espanyol recent va demostrar que sí que poden, deixant ben clara i explícita la seva vocació per la feina (Aranda i Glick, 2014). Les mares que van indicar a qui les contractaven i als seus caps que estaven entregades a la feina van rebre (per part de les persones que participaven en la recerca) recomanacions de contractació tan bones com els pares consagrats a la família i a la feina. Només les dones que van indicar que estaven entregades a les seves famílies van rebre menys recomanacions. Un patró similar es va trobar en l'assignació de recursos i oportunitats laborals.

» RESUM

Dels resultats obtinguts en les diverses recerques citades és fàcil deduir que la clau per eliminar la discriminació de les mares treballadores basada en els estereotips és eliminar també la distribució desigual entre pares i mares del treball domèstic i de la cura dels infants, o que almenys s'aturi la percepció que les dones es consagran a les tasques domèstiques i a la cura dels nens en detriment dels seus llocs de treball (Aranda i Glick, 2014). Des d'alguns estudis, se suggereix que les dones que es dediquen responsablement a les seves feines s'haurien d'assegurar de corregir suposicions errònies en contextos relacionats amb la feina.

12. L'IMPACTE DELS ESTEREOTIPS I ELS ROLS SOCIALS EN LES CARRERES PROFESSIONALS D'HOMES I DONES

Algunes de les eleccions típiques de les dones heterosexuals poden afectar negativament les seves carreres (per a una anàlisi recent, vegeu Bathmann, Cornelißen i Müller, 2013; Quaiser-Pohl, 2007). En la mesura que tendeixen a escollir parelles de més edat, aquestes parelles acostumen a trobar-se en un estadi més avançat de les seves carreres. A banda, si els nivells educatius de les parelles difereixen, és normalment l'home qui sol tenir una educació més elevada. Ambdues diferències poden afectar negativament la igualtat d'oportunitats en la carrera professional d'una dona (no té més sentit traslladar-se a un altre lloc amb ell per raons relacionades amb la feina de l'home, si, de fet, la feina de la dona encara no ha començat? I qui ha de treballar a temps parcial per poder fer-se càrrec dels fills/filles? Potser el membre més jove de la parella, que guanya menys diners).

Encara que els estudiants universitaris de sexe masculí i femení valoren per igual els llocs de treball que permeten una vida laboral equilibrada i flexibilitat a la feina, els homes encara mostren menys propensió que les dones a buscar aquesta flexibilitat (Vandello, Hettinger, Bosson i Siddiqi, 2013). Així, en línia amb el seu paper social prescrit, molts homes no considerarien l'opció de treballar a temps parcial.

Ateses les demandes creixents de mobilitat, la relació de parella pot suposar una càrrega extra, ja que cal fer malabars amb dues carreres i una vida familiar en comú (Bathmann *et al.*, 2013). Les parelles on ambdós són titulats universitaris han de trobar solucions individuals per a un equilibri feina-vida que s'adapti a tots dos i a les seves idees sobre l'educació dels fills/filles, si n'hi ha. Els que tenen fills/filles depenen de les condicions sociopolítiques (per exemple, oportunitats de cura dels infants o conviccions sobre els rols de gènere) o del nivell organitzatiu (per exemple, horaris de feina flexibles per a famílies). L'equilibri feina-vida també depèn de factors relacionats amb la parella (per exemple, la divisió del treball de la família) i d'altres de tipus individual (per exemple, conviccions sobre la maternitat; Mikula, 2012, 2013). Tal com afirmen Bathmann i col·laboradors, la mobilitat d'una dona soltera és tan alta com la d'un home solter. Tan aviat com s'estableix una relació, la mobilitat de la dona cau, fet que afecta negativament la seva carrera. Malgrat la temptació d'atribuir-ho exclusivament a les eleccions de les dones, la recerca demostra que, tan aviat com les dones es casen, els ofereixen menys oportunitats de trasllat (vegeu King, 2008). Per tant, sembla que els estereotips de gènere dels altres, una vegada més, compleixen un paper en aquesta equació.

La gestió de la igualtat d'oportunitats se centra sovint en la dona sense tenir en compte el context social on viu. Bathmann i col·laboradors (2013) van dur a terme un ampli estudi qualitatiu amb la intenció d'esbrinar com gestionaven els desafiaments de coordinació les parelles en què els dos membres tenien una carrera professional. L'estudi va mostrar una tipologia de parelles amb carrera professional. Algunes parelles (però no gaires) donen prioritat a la carrera de la dona. Si ho fan, senten la necessitat d'explicar-ne les raons, mentre que la prioritat vers la carrera de l'home es dona per descomptada: no sembla que calgui explicar-la. A part, les dones estan agraïdes que les seves parelles acceptin aquest estatus desequilibrat. Al seu torn, entre les parelles entrevistades, les tasques domèstiques sovint estaven delegades en terceres persones (altres dones). Alternativament, la dona n'era la responsable, a més de ser-ho de la seva carrera professional. Les tasques domèstiques requeien sobre la seva esquena a fi de compensar la distribució de carreres no tradicional que pot suposar un cop per a l'autoestima de l'home (vegeu també Pierce, Dahl i Nielsen, 2013). Que una dona tingui més èxit professional que la seva parella pot posar en risc la relació, especialment si treballen en àmbits similars (Bathmann *et al.*, 2013). Per a un home, és més fàcil afrontar un gran èxit de la seva dona si ambdós treballen en camps molt diferents amb valors molt diferents.

Per exemple, si ella fos una política al capdavant d'una important economia mundial i el seu marit fos científic, la relació de parella suportaria molta menys tensió que si ell fos un polític mediocre. Si els indicadors clau d'èxit difereixen entre els camps (per exemple, poder social davant de premis científics), no es poden fer comparacions socials directes i hi ha menys tensió en la relació de parella. "Per trencar la jerarquia de gènere en l'àmbit professional cal una distribució de tasques més tradicional en l'esfera privada a fi de no posar en risc l'estabilitat de la relació" (p. 125). Segons la meua opinió, aquesta divisió de les tasques de la llar és un desavantatge clar per a les dones que competeixen amb homes que tenen qualificacions similars. Aquests homes o bé tenen esposes menys qualificades professionalment o bé igualment qualificades però que duen a terme dues terceres parts de les tasques domèstiques i la coordinació (vegeu Mikula, 2012). Alternativament, si un home no té parella, almenys només s'ha de cuidar d'ell mateix. "El matrimoni heterosexual ha creat un 'segon torn' per a les dones amb una feina" (Peplau i Fingerhut, 2004, p. 724): després de la seva feina professional, els toca dur a terme les tasques domèstiques.

Pel que sembla, un ingredient central de la carrera d'una dona és que la parella mai no posa la seva en risc: si ambdós cònjuges estan d'acord que les seves carreres són igualment importants, troben maneres de navegar a través de les fases de pressió on la manca de temps és l'element clau (Bathmann *et al.*, 2013). A més, i de manera poc sorprenent, les conviccions individuals sobre els rols socials de la dona exerceixen un paper important. Si es pensa que les dones sempre han de cuidar dels seus homes tan bé com puguin i que els fills/filles es ressentiran si la mare treballa, la situació és molt més difícil que si s'està convençut de la igualtat de gènere i que els fills/filles es beneficien d'una situació on el pare i la mare són feliços amb l'equilibri que tenen entre vida i feina.

Altres parelles posen la prioritat en ambdues carreres, la qual cosa pot implicar uns costos alts pel que fa a coordinació i mobilitat, per exemple, si treballen a països diferents i només es poden veure personalment els caps de setmana (Bathmann *et al.*, 2013). O bé limiten les seves carreres a fi de fer torns i posen la prioritat en estar (més) amb els fills/filles. I encara n'hi ha d'altres que emprenen un camí professional conjunt, per exemple, muntant junts un negoci. Si treballen en el seu domicili, les fronteres entre família i feina són gairebé inexistents: cadascun dels àmbits pot envair l'altre en qual-sevol moment. Una atribució que pot posar en desavantatge la dona en la constel·lació de carreres compartides és que la gent percep el marit com la força impulsora dels seus èxits i la dona hi va a remolc (per exemple, Quaiser-Pohl, 2007). Algunes parelles deixen la carrera de la dona en punt mort durant un temps, mentre els fills/filles són petits, perquè la reprengui més tard. Finalment, per descomptat, també hi ha les parelles que donen prioritat a la carrera de la dona. Però són molt escasses.

» RESUM

En suma, les relacions heterosexuales afecten les carreres de les dones més que les dels homes.

Què es pot esperar respecte a la distribució de les tasques domèstiques en parelles que tenen el mateix nivell educatiu? I què és el que seria just? En les relacions heterosexuales, la major part de les tasques domèstiques s'assenta fermament sobre les espatlles de la dona, encara que estigui tan qualificada com el seu marit i guanyi tants diners com ell (Bathmann *et al.*, 2013; Benard i Correll, 2010; Bodi, Mikula i Riederer, 2010; Mikula, 2012; Rhoads i Rhoads, 2012). Sembla que moltes parelles no es qüestionen mai una distribució de tasques que van aprendre de petits. En conseqüència, es percep que les mares estan més sobrecarregades de feina que els pares. És interessant observar que no és la distribució de les tasques, ni les hores necessàries per dur-les a terme, el que determina els resultats (per exemple, satisfacció de la relació, benestar); el factor crucial és la justícia percebuda. Si bé el discurs públic suggereix que es percep justícia si ambdós cònjuges contribueixen equitativament a les tasques domèstiques, la recerca dibuixa un panorama menys rígid (Mikula, 2013).

Les dones que ocupen llocs de poder tenen una probabilitat molt més baixa de ser mares que la resta de dones. Els homes en llocs de poder tenen moltes més probabilitats de tenir fills/filles que les dones en llocs de poder (Mölders i Van Quaquebeke, 2011). En altres paraules, les dones que atorguen una gran prioritat a les seves carreres tenen menys probabilitats que els homes en una situació equivalent de tenir èxit combinant la vida familiar amb les carreres professionals respectives. A més, en el cas de les dones, els passos importants en moltes carreres es produeixen en el moment en què s'ha de prendre la decisió de tenir fills/filles (per raons biològiques) (Halpern, 2007). I les mares tenen moltes menys possibilitats de ser ascendides si tenen fills/filles, la qual cosa no passa en el cas dels homes. La maternitat té una influència negativa en el nombre d'hores dedicades a la feina per les dones, però la paternitat no la té en el cas dels homes. D'aquesta manera, la maternitat influeix negativament en les carreres i l'èxit de les dones (Abele, Spurk i Volmer, 2011). Irònicament, els homes sense fills/filles tenien menys èxit en les seves carreres que aquells que sí que en tenien. Tenir fills/filles tenia el màxim efecte negatiu en les carreres de les dones si els van tenir en el moment d'iniciar-les.

13. SATISFACCIÓ LABORAL

La satisfacció laboral és un dels temes més estudiats en la literatura de la satisfacció des de les darreres dècades del segle xx (Qu i Zhao, 2012; Velazco Portocarrero, Torrent Sellens i Vinyes-Bardolet, 2014). Hi ha molts determinants diferents que influeixen en la satisfacció en l'àmbit laboral. Mentre que la satisfacció amb la vida s'entén com un benestar general subjectiu, la satisfacció laboral s'interpreta tant com una avaluació de la feina en si mateixa com des d'una perspectiva afectiva i cognitiva (Bòria-Reverter, Crespi-Vallbona i Mascarilla-Miró, 2012). Alguns estudis han trobat evidències de la relació en forma d'U de la feina amb l'edat, amb el punt d'inflexió situat al voltant dels 40 anys. En els primers anys d'activitat laboral, s'observa una percepció menor de la satisfacció, però posteriorment canvia i va en augment. Aquest comportament s'explica pel fet que s'ha assolit una posició millor en l'àmbit laboral o bé per un descens de les expectatives (Gamero Burón, 2009). L'estudi descriptiu de Carrillo-García, Solano-Ruiz, Martínez-Roche i Gómez-García (2013), dut a terme entre professionals del sector sanitari espanyol, conclou que els professionals de més edat presenten més nivells de satisfacció.

En els darrers anys, diversos estudis han posat de manifest que la satisfacció a la feina té relació amb la satisfacció en la vida personal (Böhnke, 2005; Delhey, 2004; Haller i

Hadler, 2006); també s'ha posat de manifest que els problemes associats amb l'àmbit laboral (o fins i tot l'absència d'activitat laboral) tenen una relació negativa amb la satisfacció de la vida personal (Frey i Stutzer, 2005; Kapitány, Kovaks i Krieger, 2005). Un estudi empíric sobre 108 empreses espanyoles certificades com a Empreses Familiarment Responsables (EFR) va obtenir una relació positiva entre les pràctiques conciliadores implantades i el fet que hi hagués més satisfacció, així com també un compromís més alt amb l'organització (Pérez-Pérez, Vela-Jiménez, Abella-Garcés i Martínez-Sánchez, 2015).

Un estudi empíric sobre 108 empreses espanyoles va obtenir una relació positiva entre les pràctiques conciliadores implantades i una satisfacció més alta, així com també més compromís per part de l'organització

SATISFACCIÓ LABORAL I GÈNERE

Respecte al gènere alguns treballs han observat una satisfacció laboral més alta en les dones (vegeu, per exemple, Ahn i García, 2004; Oswald, 2002). El gènere i el temps estan estretament lligats, sobretot amb el que té a veure amb el tipus de jornada laboral. Edward i Robinson (2001) i González-Santa Cruz, López-Guzmán i Sánchez-Cañizares (2014) troben evidències de més satisfacció entre les persones treballadores amb ocupacions a temps parcial, fet que relacionen amb la gestió dels àmbits laboral i familiar.

Les dones guanyen per golejada justament en el treball a temps parcial. L'informe del CES revela que treballen a temps parcial més del triple de dones que d'homes: el 25,2% i el 7,9%, respectivament. A més, dediquen un 20% més de temps a feines no remunerades cada dia. Aquesta diferència és una limitació important a l'hora de desenvolupar les seves carreres professionals, ja que redueix la disponibilitat de la dona per viatjar, ampliar xarxes professionals i incrementar la seva visibilitat.

NIVELL DE FORMACIÓ I SECTOR D'ACTIVITAT

Respecte al nivell de formació, hi ha dos resultats contradictoris entre si: d'una banda, les recerques que no han trobat evidències entre el nivell assolit i la satisfacció laboral (Gamero Burón, 2004) i, de l'altra, les que sí que han trobat una relació entre una formació més àmplia i una menor satisfacció laboral (Ahn i García, 2004; Grund i Silwka, 2004). Els autors expliquen aquest resultat com la conseqüència d'un nivell d'expectatives laborals més alt en les persones treballadores amb més formació.

Altres estudis mostren diferències segons el sector de l'activitat. N'és exemple el treball de Dueñas, Iglesias i Llorente (2010) on es troba evidència d'una satisfacció més alta en les persones que treballen en el sector industrial en comparació amb les que treballen en el sector agrícola. En canvi, altres estudis no troben cap associació de més satisfacció segons el sector (Bòria-Reverter, Crespi-Vallbona i Mascarilla-Miró, 2012).

L'informe del CES revela que treballen a temps parcial més del triple de dones que d'homes: el 25,2 % i el 7,9 %, respectivament. A més, dediquen un 20 % més de temps a feines no remunerades cada dia. Aquesta diferència és una limitació important a l'hora de desenvolupar les seves carreres professionals, ja que redueix la disponibilitat de la dona per viatjar, ampliar xarxes professionals i incrementar la seva visibilitat

14. CONFLICTE ENTRE VIDA LABORAL I PERSONAL

Tenint en compte que la dona està accedint d'una manera rellevant al mercat de treball, és a dir, a dur a terme tasques fora de casa, la compaginació de la vida familiar i laboral és un observatori perfecte per veure si realment es donen condicions d'igualtat efectiva entre homes i dones.

El conflicte no és l'única relació que s'estableix entre els dos àmbits (laboral i personal), encara que sí la que predomina en la literatura feta des de l'acadèmia i l'empresa (Chang, McDonald i Burton, 2010; Eby *et al.*, 2005). Els estudis han anat evolucionant i ampliant-se cap a relacions amb un matís més positiu, com és el cas del *work-life balance* o *equilibri entre la vida familiar i laboral*. Romeo, Yepes-Baldó i Berger (2014) defensen aquesta evolució del conflicte, perquè, com elles mateixes indiquen: “consideramos oportuno la utilización del término *work-life balance* al resultar éste un concepto más amplio, ya que incluye el impacto positivo y/o negativo de esta relación [...] e involucra todos los ámbitos de la vida de las personas y su interrelación recíproca y bidireccional” (Romeo, Yepes-Baldó i Berger, 2014, p. 49). Fins i tot, algunes fonts parlen de l'enriquiment d'un domini vers l'altre (Carlson, Grzywacz i Zivnuska, 2009; Grawitch i Barber, 2010). Cal destacar el recopilatori de McNall, Nicklin i Masuda (2010) respecte al tema de l'enriquiment entre els dominis. El *work-life balance* es considera una prioritat dins de les polítiques d'igualtat d'oportunitats. Efectivament, la conciliació, l'equilibri de la vida personal, familiar i laboral, i també els obstacles que sorgeixen en la vida de les dones i dels homes i que dificulten la conciliació, són aspectes molt importants per tractar. De la literatura sobre el tema, en destaquen cinc models (vegeu Zedeck i Moiser, 1990; O'Driscoll, 1996) amb l'objectiu d'explicar la relació entre la vida laboral i la vida fora de la feina. Em centraré en el model del conflicte, en el qual es proposa que la gran demanda per part d'ambdues esferes de la vida, feina i família, obliga a prendre algunes eleccions difícils i això comporta que tinguin lloc conflictes o sobrecàrregues individuals. Això és especialment cert en famílies on hi ha dues persones amb carreres professionals i que han de cuidar i atendre menors o persones al seu càrrec. Segons la teoria econòmica de les cures, totes les persones requereixen cures al llarg de les seves vides, amb més o menys intensitat. Algú haurà de satisfer aquestes necessitats. Les necessitats de cura signifiquen una forta dependència vital i les de més intensitat són la infantesa i la vellesa. Tant els homes com les dones amb fills/filles i amb pares o mares d'edat avançada són susceptibles d'experimentar una necessitat més alta de prestar cures (Carrasco, 2013, 2014; Pérez-Orozco, 2014). Es pot dir que la feminització de la cura de familiars

En el període analitzat (2008-2015), la proporció de dones sol·licitants d'excedències per cuidar els seus familiars no ha baixat del 89 %

és total: en el període analitzat (2008-2015) la proporció de dones sol·licitants d'excedències per tenir cura de familiars no ha baixat del 89 % (Gadeso, 2016). Actualment el 35 % dels treballadors o treballadores tenen cura d'un pare, mare o membre de la família amb edat avançada i probablement augmentarà la proporció de persones especialitzades en l'atenció a ancians (Bond, Thompson, Galinsky i Prottas, 2002).

Les hores interminables de feina d'un directiu poden ser motiu de conflicte. Veiem que el que podria significar “equilibri” per a un marit directiu, podria no significar el mateix per a la seva companya de professió amb compromisos familiars ineludibles. Efectivament, per a aquesta dona hi podria haver una absència de l'equilibri que Clark (2000) defineix com “la satisfacció i el bon funcionament a la feina i a casa amb un mínim conflicte de rols”. No tenir aquest equilibri perjudica i determina la participació de les dones en l'àmbit productiu, un aspecte clau per al manteniment de l'estat de benestar. Tanmateix cal parar molta atenció al terme *conciliació*. Si les polítiques conciliatòries opten

per la flexibilitat laboral, hem de tenir molt clar com intervenen els estereotips i la distribució de rols entre dones i homes, perquè, si no ho fem, les coses poden seguir igual com estaven o pitjor. Vull dir que amb aquestes mesures són les dones les que continuen com a únics agents actius de la conciliació. Sobre els estereotips i els rols assignats i prescrits per la societat per a homes i dones, n'he parlat àmpliament en altres capítols d'aquest estudi (per exemple, a les dones se'ls ha assignat, de manera gairebé exclusiva, la responsabilitat de la vida domèstica, és a dir, la responsabilitat de garantir que els membres de la seva família tinguin les condicions que facin possible una vida sana i digna). Crec que hi ha hagut grans esforços per incorporar les dones al món laboral, a l'àmbit públic, però no tant perquè els homes assumeixin la seva part en el repartiment igualitari de les tasques de la llar i, en l'actualitat, el que passa és que sobre les dones recau la coneguda *dobla jornada*, un eufemisme per definir la sobrecàrrega de treball que moltes dones es veuen forçades a suportar.

Si les polítiques conciliatòries opten per la flexibilitat laboral, hem de tenir molt clar com intervenen els estereotips i la distribució de rols entre dones i homes, perquè, si no ho fem, les coses poden seguir igual com estaven o pitjor

» RESUM

Al final dels anys cinquanta del segle xx, dos investigadors van encunyar el terme *porta giratòria*. Amb un optimisme que no té res a veure amb la realitat, aquests autors pensaven que, en la mesura que les dones sortissin a treballar fora de les llars, el gènere masculí, més alleujat del seu rol tradicional de “proveïdor del pa de cada dia”, entraria a la llar. Més de cinquanta anys després, les dades actualitzades no corroboren aquesta suggeridora hipòtesi.

Les 400 entrevistes fetes a les illes Balears per l'associació Gadeso (font: Baròmetres Gadeso, 2018) ens aporten dades interessants en aquest sentit.

Consideren, homes i dones, que la conciliació és difícil?

La dificultat es percep de manera majoritària entre les dones (58,4 %), entre les quals destaquen les que fan tasques fora de la llar (63,5 %). En les dones mestresses de casa, la percepció de conflicte descendeix fins al 41,3 %. Per la seva banda, entre els homes, l'índex de la dificultat de conciliar es redueix significativament (49,5 %). De manera genèrica, es pot concretar que les dones, encara que duguin a terme feines fora de casa, continuen sent les responsables de les tasques de la llar i dels fills/filles.

CURA D'ALTRES PERSONES, TREBALL A TEMPS PARCIAL I BRETXA SALARIAL

La responsabilitat que adquireixen les dones en la cura dels fills/filles i de les persones grans o que necessiten alguna assistència és una de les raons poderoses per les quals elles, i no els homes, s'acullen al treball a temps parcial. La contractació a temps parcial (l'hora acostuma a estar més mal retribuïda que la dels contractes a jornada completa) és molt més habitual entre les dones que entre els homes. I, sobretot, més entre les mares amb feina que entre els pares ocupats. A Espanya, el 30 % de les mares amb feina treballen per hores, davant del 6 % dels pares. Es pot dir que en el període 2008-2015 les prestacions per maternitat van baixar el 23,3 % i que en aquest període la participació dels pares en els permisos per maternitat en cap cas no arriba al 2 %. Des de l'entrada en vigor del permís per paternitat, tres de cada deu pares no l'utilitzen, i el nombre de pares que han gaudit del permís de paternitat ha descendit el 18,9 % el 2015 en relació amb el 2008.

Cal recordar, a més, que l'àmbit domèstic no és valorat socialment i que les dones no reben ingressos per les tasques domèstiques. I aquest és un dels motius de la bretxa salarial: les dones disposen de menys diners per intercanviar per béns i serveis al mercat. La doble jornada fa que, a les dones, els sigui difícil accedir a feines de més qualitat i a oportunitats de formació i establir contactes professionals informals. Un altre problema afegit en relació amb la incorporació de les dones al mercat laboral és que molt sovint reben ingressos inferiors per fer la mateixa feina que fan els homes, fins i tot tenint el mateix nivell educatiu o superior i la mateixa experiència laboral. Segons les xifres, de mitjana i depenent del país que es tracti, les dones reben entre el 60 % i el 80 % del salari corresponent als homes. Es tracta d'una discriminació salarial per raons de gènere (Viladot i Steffens, 2016).

Són interessants els estudis de Chinchilla i col·laboradors en aquest sentit. (Chinchilla, Poelmans, León i Tarrés, 2011; Chinchilla, Poelmans i León, 2003, entre altres recerques dels autors). Pel seu interès, apporto íntegrament el resum que he trobat publicat a internet sobre la recerca de Chinchilla, Poelmans i León (2005):

“Les llargues jornades laborals pròpies de la funció directiva, el caràcter marcadament competitiu, i l'escassa sensibilitat de les empreses per la conciliació de la vida familiar i laboral són les causes de que les dones directives segueixin sent minoria. Els professors de l'IESE, Núria Chinchilla i Steven Poelmans, al costat de la investigadora Consuelo León, han realitzat un estudi amb l'objectiu de conèixer els frens i els impulsos que experimenten les dones directives en el seu quefer diari. A través d'una enquesta a la qual han respost 145 executives, recullen dades

sobre els seus criteris de decisió tant a nivell personal com professional; les causes del conflicte o les tensions derivades de la dedicació simultània a la feina i a la família, així com el desenvolupament de competències directives en els diferents àmbits.”

“Les llargues jornades laborals pròpies de la funció directiva, el caràcter marcadament competitiu, i l'escassa sensibilitat de les empreses per la conciliació de la vida familiar i laboral són les causes de que les dones directives segueixin sent minoria”

El qüestionari es va enviar a 1.266 directives i el percentatge de resposta va ser de l'11,45 %. El 18 % de les enquestades ocupen llocs de direcció general, el 53 % estan en la direcció d'un departament, el 13 % són caps de secció i el 4 % treballen com a autònomes. El 70 % estan casades i tenen fills/filles. Totes tenen

estudis universitaris i el 61% té un màster en direcció d'empreses. La mitjana d'antiguitat a la seva empresa és de 5 anys o més i provenen de tots els sectors de l'activitat empresarial.

Sostre de vidre, sostre de ciment

Per al 43% de les directives espanyoles, l'obstacle principal per desenvolupar la seva trajectòria professional ha estat l'escassa representativitat de la dona espanyola en llocs de direcció. Uns estils de direcció rígids (32%), les reunions a última hora de la tarda (13%) i la discriminació salarial (12%) són obstacles que apareixen a continuació. A més, l'absència de polítiques de conciliació ha estat un gran obstacle en el desenvolupament professional del 22% d'aquestes directives.

Segons els autors, no podem donar tota la culpa al "sostre de vidre" o, el que és el mateix, a aquest conjunt de normes no escrites o cultura d'empresa que els dificulten l'accés. També hi ha un "sostre de ciment" autoimposat per eleccions personals, com ara rebutjar la promoció a càrrecs directius més rígids i exigents. En ordenar els criteris que més han pesat a l'hora que les directives prenguessin decisions sobre la pròpia carrera, el 68% afirma que va ser "molt important" l'equilibri entre vida personal/familiar i professional. A continuació, el 41% de les directives valoren com a factor important l'interès de la nova feina. Altres criteris a l'hora de prendre decisions sobre la pròpia carrera apareixen amb menys freqüència: les possibilitats de promoció (18%) i l'opinió i la carrera del cònjuge (17%).

Segons l'opinió de les enquestades, pressuposant-los en ambdós casos la intel·ligència i la bona preparació, elles necessiten atractiu personal i bona imatge, mentre que ells han de donar, fonamentalment, mostres d'autoritat i lideratge i, per descomptat, conèixer gent important. Aquest darrer aspecte, en general, juga a favor dels homes. Al poder en l'empresa, s'hi accedeix per mèrits i contactes, gairebé al 50 per cent, mentre que en altres camps els contactes són molt menys decisius.

Qüestió de prioritats...

Hi ha una diferenciació clara entre les prioritats sentides i explicitades en les respostes, i les viscudes en temps d'agenda. Per a la majoria, la prioritat principal són els fills/filles, seguits del cònjuge i els pares; el projecte professional queda en quart lloc. Tanmateix, davant la pregunta sobre la dedicació horària concreta, és la feina i la relació amb caps i companys els que ocupen els primers llocs i queden en quart lloc les relacions familiars. Encara que probablement siguin temps que s'encavalquen, crida l'atenció la importància en nombre d'hores dedicades diàriament a "el meu compromís amb l'empresa" (7,82 hores de mitjana diària), "el meu projecte professional" (4,09 hores), "la relació amb els meus companys" (2,16 hores) i "la relació amb el meu cap" (1,29 hores) davant el temps familiar: fills/filles i espòs (3,5 hores en total), món personal (0,90 hores), pares/mares (0,53 hores), amistats (0,41 hores) i compromís amb la comunitat (0,17 hores). Durant el cap de setmana, la dedicació en temps s'inverteix radicalment: espòs (7,24 hores),

Per al 43 % de les directives espanyoles, l'obstacle principal per desenvolupar la seva trajectòria professional ha estat l'escassa representativitat de la dona espanyola en llocs de direcció. A més, l'absència de polítiques de conciliació ha estat un gran obstacle en el desenvolupament professional del 22 % d'aquestes directives

fills/filles (6,39 hores), col·legues de feina (3,07 hores), amistats (2,61 hores), pares/mares (2,50 hores), comunitat (0,57 hores), empresa (0,52 hores), projecte professional (0,47 hores), món personal (0,04 hores) i cap (0,04 hores).

El 70 % de les directives reconeix que la raó fonamental del seu desenvolupament professional i personal és la seva motivació, dedicació i esforç personal. Altres factors són: formació (57 %), personalitat (50 %), valors personals (48 %). Molt menor és el pes que sembla tenir, en l'èxit de les directives espanyoles, l'opinió i la carrera del marit (14 %), l'estratègia professional (13 %) i la xarxa de contactes (4 %). Encara que la majoria prioritza i aprofita el seu temps, no per això se sent satisfeta dels resultats. La sensació de no arribar a tot és habitual. Potser per això només el 31 % reconeix la importància de la gestió del temps i de les prioritats com la causa del seu èxit.

Amb tot, la sensació de doble jornada no trenca l'equilibri emocional. L'explicació que es dona és que la vida familiar, encara que "compliqui" l'horari i la disponibilitat per a temes personals o laborals és una font insubstituïble en la satisfacció general de l'individu.

Una qüestió diferent són els canvis de trajectòria. Davant l'escassetat de polítiques de conciliació a les empreses o pel fet de constatar el sostre de vidre, moltes directives abandonen l'empresa. D'aquestes, el 59 % reorienta la seva vida professional en una altra empresa, el 27 % en crea una de pròpia i el 12 % s'estableix com a autònoma.

... i d'ajuts

Els horaris són el gran problema nacional. En el 35 % dels casos, s'ha patit una reducció de l'acompliment a causa de problemes domèstics, fet que provoca un conflicte a l'empresa i per a la trajectòria el 57 % de les vegades que això ha tingut lloc. Demanar una excedència (3 %) o una reducció de jornada (5 %) ha estat una pràctica minoritària. Tal com demostren els percentatges, una de les raons de no demanar-les pot ser el conflicte que suposen (29 % i 43 %, respectivament). D'altra banda, la baixa maternal va causar conflicte a la meitat de les directives que la van agafar (65 %).

Qui dona suport a les directives en la seva doble jornada? En l'àmbit domèstic, per al 87 % de les enquestades, el primer suport i el més important és la treballadora de la llar. El marit ocupa el segon lloc per al 45 % de les directives, seguit dels cangurs (36 %)

i dels pares (33 %). Els fills/filles només són un suport per al 15 %. Aquestes dades conviden a reflexionar sobre el repartiment de tasques en el si de la llar.

Qui dona suport a les directives en la seva doble jornada? En l'àmbit domèstic, per al 87 % de les enquestades, el primer suport i el més important és la treballadora de la llar. El marit ocupa el segon lloc per al 45 % de les directives, seguit dels cangurs (36 %) i dels pares (33 %). Els fills/filles només són un suport per al 15 %

En l'àmbit professional, és significativa la importància de les amistats (58 %), pares/mares (35 %) i fills/filles (29 %) davant del suport del cap (42 %). En l'àmbit emocional, el marit ocupa el primer lloc (74 %) seguit d'amistats (54 %), pares/mares (49 %), fills/filles (41 %) i altres familiars (39 %). També en aquesta ocasió el cap queda en darrer lloc (17 %), ja que per davant hi ha els col·legues de feina (30 %).

En la tasca educativa, la freqüència dels suports és la següent: el marit (66 %), els fills/filles (27 %), la treballadora de la llar (16 %) i

altres familiars (10%). Els col·legues de feina són importants per a un 5% de les directives en aquesta tasca educativa. Desapareixen les amistats com a grup de rellevància i amb prou feines destaca el paper de pares/mares (4%) que, tanmateix, mantenen un paper destacat en l'àmbit emocional i professional.

L'estudi revela que els motius pels quals les dones directives deixen d'anar a la feina són, en el 65% dels casos, la salut i, en només el 22% dels casos, l'atenció als fills/filles. De fet, únicament el 3% ha pres una excedència i el 5% ha reduït jornada. “Hi ha més baixes per estrès que per maternitat”, assenyalen Chinchilla, Poelmans i León.

La família, font de competències professionals

Les tendències actuals en contractació confirmen que es busquen perfils de competències fortes en tots els aspectes relacionats amb la *intratègia* empresarial (comunicació, direcció de persones, motivació, delegació, entrenament, treball en equip) i amb l'eficàcia personal (iniciativa, creativitat, optimisme, gestió del temps, gestió de l'atenció, gestió de l'estrès, autocrítica, autoconeixement, millora personal, autocontrol, presa de decisions, equilibri emocional i integritat). Tant els uns com els altres són hàbits que es desenvolupen especialment en un àmbit de relacions desinteressades com ara la família. Segons l'estudi, a l'entorn familiar es reforcen algunes competències *intratègiques* que després s'usen en l'àmbit laboral, com ara comunicació, optimisme, integritat, autocrítica, autoconeixement i equilibri emocional; i és a la feina on es desenvolupen altres competències que després repercuteixen en l'àmbit familiar: motivació, treball en equip, delegació i negociació.

“En un càrrec directiu —asseguren els autors—, la dona sol confiar més en la cooperació que en la competència. Així mateix, a la dona li agrada fomentar el treball en equip entre els seus companys i companyes de feina. A diferència de molts homes, les dones no veuen la participació i la delegació com una amenaça a la seva autoritat sinó com una part integral del seu paper directiu”.

» RESUM

En resum, la responsabilitat de la vida domèstica, la llar, la cura de la progeïnie i les persones dependents, i la precarietat de la feina (jornades a temps parcial, atur, etcètera) tenen conseqüències evidents i demostrades en el desenvolupament de la carrera professional de les dones i en el nivell de remuneració, fet que, amb el temps, repercuteix en l'assignació i en la suma de les pensions i en la reducció del nombre de fills/filles. Potser la fecunditat és el fenomen demogràfic amb un comportament més conegut en els darrers anys, perquè és el que més alarma ha causat entre els demògrafs i les demògrafes, responsables de les polítiques socials i d'educació (Viladot, 2017a).

Encara que formem part d'aquest gran contingent de dones actives i independents del segle XXI, continuem sent les responsables de la llar, dels fills/filles i de les persones grans i dependents. Tanmateix, tampoc nosaltres no cedim aquest espai als homes. Per això, a més de mentalitzar els homes vers la corresponsabilitat, hem de ser les dones mateixes les que comencem a reflexionar i a interioritzar patrons d'igualtat.

15. CONDUCTES NEGATIVES VERS LES DONES EN L'ÀMBIT LABORAL

En sentit ampli, l'assetjament basat en el sexe es refereix al “comportament que deroga, degrada o humilia un individu basant-se en el sexe d'aquest individu” (Berdahl, 2007, p. 644). Les conductes negatives vers les dones en l'àmbit laboral inclouen “una gamma àmplia de comportaments verbals i no verbals no orientats a la relació sexual, però que transmeten insults, hostilitat i actituds degradants” sobre persones de l'altre gènere (Fitzgerald, Gelfand i Drasgow, 1995, p. 430). Els exemples d'assetjament de gènere o conductes negatives inclouen acudits insultants sobre dones o homes, comentaris que les dones no poden ser gerents o que no és adequat que els homes cuidin els nens,

L'assetjament basat en el sexe es refereix al “comportament que deroga, degrada o humilia un individu basant-se en el sexe d'aquest individu”. Les conductes negatives vers les dones en l'àmbit laboral inclouen “una gamma àmplia de comportaments verbals i no verbals no orientats a la relació sexual, però que transmeten insults, hostilitat i actituds degradants” sobre persones de l'altre gènere

que és cosa de dones, i formes mal educades d'adreçar-se a les dones per motius de gènere (per exemple, denigrar una companya de feina titllant-la de “desvergonyida”, treure'ls la paraula, no mirar-les quan parlen o fer que no han sentit el que diuen, dissimular els seus èxits, etcètera).

La llei generalment considera l'assetjament sexual com la coacció *quid pro quo*, mentre que l'assetjament sexual no desitjat i l'assetjament de gènere (conductes negatives vers les dones) queden relegats al concepte legal d'ambient hostil d'assetjament. En la nostra recerca hem establert l'assetjament de gènere en relació amb el rebuig a les dones pel fet de ser dones (Berdahl, 2007; Berdahl i Moore (2006); Cao, 2004; Konik i Cortina, 2008; Leskinen, Cortina i Kabat, 2011).

Per explicar l'assetjament de gènere a les dones, molts psicòlegs i psicòlogues han recorregut a la teoria del desbordament de rols (*sex role spillover theory*, SRST), per referir-se

a “la transferència, en el lloc de treball, d'estereotips i rols basats en el gènere que són generalment irrelevants o inapropiats per a l'entorn de treball” (Nieva i Gutek, 1981, p. 60). Segons la SRST, l'escassetat de dones en un context fa que, d'una banda, el seu gènere i la funció de gènere concomitant siguin molt importants i, de l'altra, el rol tradicional de gènere femení emfatitza la disponibilitat sexual (Deaux, 1995). Per tant, els homes perceben les dones no com a col·legues sinó com a possibles parelles sexuals, per la qual cosa les aproximacions sexuals vers les dones semblen apropiades (vegeu també el capítol sobre assetjament sexual a Viladot, 2017). Aquesta teoria també avala l'argument que l'assetjament basat en el gènere sovint té l'objectiu de dir a les dones que no són benvingudes ni respectades quan envaeixen el “territori masculí” (Gruber, 1998, p. 303; vegeu també Reskin i Padavic, 1994).

D'acord amb la teoria de l'*spillover*, les recerques demostren que les dones que treballen en contextos dominats per homes experimenten més aproximacions sexuals que les dones que estan en entorns laborals amb equilibri numèric entre homes i dones. La teoria de l'*spillover* ha ajudat a explicar les experiències de coacció sexual que pateixen les dones; tanmateix, s'ha enfocat molt menys en l'assetjament de gènere. Tant la psicologia com la llei, han descuidat l'assetjament de gènere, especialment quan es compara amb l'atenció prestada a l'assetjament sexual (Leskinen, Cortina i Kabat, 2011). Tanmateix, la majoria de les vegades, l'assetjament assumeix formes que tenen poc o

res a veure amb la sexualitat, però molt a veure amb el gènere: d'acord amb la recerca empírica feta en aquest sentit, l'assetjament a les dones en professions dominades per homes sovint implica un assetjament de gènere amb absència d'aproximacions sexuals no desitjades (Leskinen, Cortina i Kabat, 2011). L'assetjament de gènere inclou derogació interpersonal, menyspreu i rebuig, que són respostes comunes vers les dones que violen els estereotips de gènere fent feines "masculines" (per exemple, Heilman, 2001; Heilman i Okimoto, 2007). El propòsit de l'assetjament de gènere podria ser castigar les dones per violar les normes implícites dels rols de gènere o voler dur a terme una feina que és "territori d'homes". Kabat-Farr i Cortina (2014) han trobat que la subrepresentació de dones en un grup de treball porta associat un risc elevat de rebre assetjament per raó de gènere. Van trobar que, si comparem una dona que treballa en un grup de treball amb equilibri de gènere i una dona que treballa amb gairebé tots els companys homes, en el segon cas la dona té 1,68 vegades més probabilitats de trobar-se amb assetjament de gènere. Això subratlla l'impacte d'experiències d'assetjament de gènere que la subrepresentació té en les dones. Considerem que una explicació teòrica de tots aquests resultats serien els estereotips de gènere: en l'apartat "Dones token" he explicat que l'escassetat fa les dones més visibles i, en conseqüència, el seu gènere i els estereotips associats són més prominents. Com que els estereotips de les dones (per exemple, submissa, feble, més adequada per a rols domèstics) són inconsistents amb els d'un treballador competent (vegeu, per exemple, Heilman, 2001), les dones s'enfronten a una denigració i un rebuig més grans, és a dir, a l'assetjament de gènere.

» RESUM

Sigui quin en sigui l'objectiu, l'assetjament de gènere vers les dones sol sorgir més en els grups de treball on hi ha poques dones. L'assetjament de gènere pot ser particularment rellevant quan es valoren les experiències de les dones en entorns majoritàriament masculins, ja que aquest assetjament les aliena i aïlla i en redueix l'accés a informació i oportunitats. Com hem assenyalat anteriorment, l'assetjament de gènere a les dones (o, el que és el mateix, les conductes negatives en l'àmbit laboral vers les dones pel fet de ser dones) s'aplica com una forma de protecció del territori ocupacional: s'utilitza per preservar la segregació sexual dels llocs de treball en reclamar que les formes de treball més altament recompensades són masculines en composició i contingut (Schultz, 2006). Sembla lògic que l'escassetat de dones en un grup de treball, que generalment significa la seva intrusió en un espai reservat per a homes, desencadeni una resposta de rebuig (assetjament de gènere) més que una resposta d'atracció (assetjament sexual). És a dir, si bé hauríem de trobar la mateixa relació per a l'assetjament de base sexual, aquest tipus d'assetjament hauria de ser significativament més feble.

16. AUTOESTIMA I IDENTITAT DE GÈNERE A LA FEINA

He comentat ja que, malgrat el nombre creixent de dones en càrrecs directius, les expectatives de lideratge per raó de gènere tendeixen a prevaler. Simultàniament, m'abstinc de proposar que es tracti d'una explicació senzilla dels desafiaments als quals s'enfronten les dones en les organitzacions, ni tampoc considero que aquestes qüestions siguin fàcils d'abordar. Per poder comprendre els processos psicològics que hi ha en joc, proposo que considerem com interactuen les realitats organitzacionals amb el sentit que tenen d'elles mateixes individualment les dones que treballen en aquestes organitzacions. Parteixo de la idea que les afiliacions de grup representen una font d'autodefinició important que repercuteix en la visió que les persones tenen de si mateixes i en com es relacionen amb les persones que les envolten (Ellemers, 2012; Steffens i Viladot, 2015; Viladot, 2017). És important destacar, però, que la pertinença a un grup en particular (homes en comparació amb dones) no és suficient en si mateixa per comprendre les conductes de les dones líders. El que importa és la realitat psicològica. És a dir, el grau en què les persones consideren que pertanyen a un grup determinat subjectivament important i autorelevant determina amb quina probabilitat la seva identitat com a membres del grup informará sobre les seves percepcions i preferències de comportament (Viladot, 2017).

La tendència a autodefinir-se com a membre d'un grup concret no sembla que sigui una predisposició fixa o estable de persones concretes. De fet, tenint en compte que la majoria de les persones poden pertànyer a múltiples grups (per exemple, associacions de veïns, grups professionals, ètnics, d'esports, etcètera), el fet és que tendeixen a pensar en elles mateixes de maneres diferents, depenent de com sigui de rellevant la situació. Per exemple, les persones immigrants es poden centrar en el seu país d'origen quan parlen amb altres immigrants, mentre que podrien emfatitzar la seva identitat com a membres de la societat d'acollida quan s'adrecen a persones ciutadanes d'aquest país. Igualment, la mateixa persona pot donar-se per satisfeta identificant-se com a dona en una reunió de pares, mares i mestres, encara que sigui reticent a considerar el seu gènere com quelcom rellevant quan és a la feina (vegeu Viladot, 2017, sobre aquesta tema). Hi ha moltes recerques i exemples que podríem aportar en aquest sentit. Tanmateix, no sempre l'autoimatge preferida de les persones convergeix amb la manera com les consideren i tracten altres persones del seu voltant, per exemple, en l'àmbit laboral (Barreto i Ellemers, 2010; Barreto, Ellemers i Banal, 2006). La preocupació que altres persones puguin avaluar el comportament o els esforços d'una persona sobre la base de la seva pertinença a un grup que no està valorat en aquell context, és, sens dubte, una font d'angoixa i disminueix la capacitat de les persones de rendir a un nivell òptim (Steffens i Viladot, 2015; Viladot, 2017). Per exemple, quan les oportunitats d'ascendir són limitades, el fet que les dones recordin que en el passat altres membres del seu grup (altres dones) poques vegades se n'han sortit debilita les seves ambicions i esforços individuals (Barreto, Ellemers i Palacios, 2004).

En resum, la tendència de les altres persones a tractar algú com a representant d'un grup en particular (per exemple, les dones) no sempre coincideix amb l'autoestima preferida de la persona ni amb la importància que té per a ella el seu grup de pertinença, i això pot ser una font d'amenaça que intentarà evitar (Barreto i Ellemers, 2002, 2003; Ellemers i Barreto, 2006a). Aquesta amenaça deriva de la convicció que se l'ha categoritzat d'una manera inapropiada i es produeix independentment del valor o l'estatus que s'atorgui a aquesta categoria (Ellemers, Spears i Doosje, 2002). De fet, la necessitat que altres reconguin i respectin l'autoestima pròpia d'una persona és tan forta que les persones tendim a sentir-nos amenaçades quan les altres ens tracten ignorant o desatenent les percepcions que tenim sobre nosaltres mateixos (Barreto, Ellemers, Scholten i Smith, 2010).

Quan apliquem això al cas de les dones en càrrecs directius, les implicacions són clares. Les dones en alts càrrecs poden respondre de maneres diferents a les creences sobre el lideratge de gènere en l'organització, depenent de les seves valoracions pròpies sobre el gènere i la manera com les altres persones les tractin. És a dir, els estereotips i les creences sobre gènere i lideratge exerceixen un paper important a l'hora de configurar les realitats organitzacionals de les dones en posicions de poder i influència. No obstant això, la recerca en aquesta àrea ha tendit a ignorar-ho (Vecchio, 2002).

El fet que la discriminació implícita de gènere s'imposi en moltes organitzacions contemporànies (Schmitt, Ellemers i Branscombe, 2003; Steffens i Viladot, 2015), comporta que les dones s'enfrontin a expectatives de lideratge concretes degudes al seu gènere, en comptes de ser avaluades partint dels seus èxits o habilitats de lideratge individuals o personals. En general, les dones que s'enfronten a expectatives estereotipades a causa de la seva pertinença al grup de gènere femení poden optar per dues estratègies (Ellemers, Spears i Doosje, 2002). Una possibilitat estratègica és quan les dones busquen i adopten característiques i comportaments que són típics del grup i es decanten per una revaluació del seu valor individual (Ellemers i Van Laar, 2010; vegeu el capítol “Estrategias de gestión de la identidad y género” a Viladot, 2017). En la teoria de la identitat social de Tajfel i Turner (1979), aquesta estratègia es denomina “estratègia de creativitat”.

En el marc d'aquesta estratègia, les dones poden ser més reticents a mostrar un estil de lideratge agressiu, ja que els preocupa la reacció negativa que sovint han d'afrontar les dones que mostren comportaments estereotipats masculins (Jost *et al.*, 2009). De fet, aquestes dones tenen molt internalitzats els estereotips de gènere i emfatitzen i exageren les seves capacitats exhibint un lideratge relacional a través de processos d'autovaloració. Efectivament, els estereotips de gènere provenen de realitats socials i organitzacionals que reflecteixen àmplies expectatives de la societat sobre com s'han de comportar els líders i les líders (vegeu Rudman i Glick, 2001; Viladot i Steffens, 2016). Això és el que passa quan, per exemple, es contracta dones en l'equip directiu superior i s'espera que introdueixin una visió diferent de lideratge. En la mesura que participen en aquests estereotips, les dones en llocs de comandament poden provar de fer front a les expectatives de lideratge de gènere revaluant les nocions tradicionals de lideratge i donant més valor a les competències femenines estereotipades que poden contribuir a l'èxit del lideratge (Rudman, 2011). Tot i que això pot protegir el seu benestar i la seva autoestima, també els impedeix desenvolupar el seu ple potencial com a líders. En qualsevol cas, potser no és la manera més eficaç d'avançar dins d'una orga-

Els estereotips i les creences sobre gènere i lideratge exerceixen un paper important a l'hora de configurar les realitats organitzacionals de les dones en posicions de poder i influència

En general, les dones que s'enfronten a expectatives estereotipades per pertànyer al grup de gènere femení poden optar per dues estratègies. Una possibilitat estratègica és quan les dones busquen i adopten característiques i comportaments que són típics del grup i es decanten per una revaluació del seu valor individual

nització que continua valorant les habilitats masculines de lideratge com a més importants (Schmitt, Ellemers i Branscombe 2003). Així doncs, algunes dones corren el risc de centrar-se exclusivament en les seves habilitats de lideratge socioemocional i descuidar el desenvolupament d'altres tipus de comportament de lideratge que podrien beneficiar la seva carrera o fer-les més valuoses per a l'organització. Finalment, cal destacar que Derks, Van Laar, Ellemers i De Groot (2011b) han demostrat que les dones que tenen una forta identificació de gènere semblen tenir més tendència a treballar vers la igualtat d'oportunitats i a involucrar-se en accions col·lectives davant el biaix de gènere a la feina.

Una altra possibilitat estratègica és mostrar comportaments contraestereotípics per fer patent la diferència entre el jo i la resta de membres del grup de gènere femení, amb l'esperança de ser jutjades com un individu separat del grup de les dones

Una altra possibilitat estratègica és mostrar comportaments contraestereotipats per fer patent la diferència entre el jo i la resta de membres del grup de gènere femení, amb l'esperança de ser jutjades com un individu separat del grup de les dones. En aquesta estratègia, les dones es distancien activament del seu grup de gènere en un intent d'escapar-se de les creences sobre les habilitats de lideratge del grup de les dones. Aquest distanciament sol implicar que adoptin competències i comportaments estereotípicament masculins, que tradicionalment s'associen amb el lideratge basat en l'autoritat i la influència jeràrquica (vegeu el capítol “Estrategias de gestión de la identidad

y género” a Viladot, 2017). Es tracta, sens dubte, d'una estratègia individual denominada, en la teoria de la identitat social, *estratègia de mobilitat individual ascendent* o *estratègia d'assimilació al grup dominant*. Fins i tot sent l'estratègia més utilitzada per trencar el sostre de vidre i, per tant, la que pot ajudar les dones a avançar en la seva carrera personal, amb prou feines ajuda a combatre les expectatives sobre lideratge i gènere d'una manera més general (Ellemers, 2001; vegeu igualment per a aquest tema Viladot, 2017). En realitat, és probable que aquesta estratègia acabi sent contraproduent, ja que pot reduir, en lloc d'augmentar, les oportunitats de carrera per a les dones individuals, així com per a les dones com a grup. Efectivament, per bé que això pot beneficiar la seva pròpia eficàcia com a líders, no canvia les expectatives sobre les habilitats de lideratge d'altres dones ni modifica les percepcions estereotipades de les dones com a grup. Com veurem en un altre apartat posterior, a les dones directives que adopten aquesta estratègia per gestionar la seva identitat en l'àmbit laboral, se les denomina “abelles reina”.

Per tant, cadascuna de les estratègies diferents que les dones poden desplegar en resposta a les creences de lideratge de gènere en les organitzacions poden ser contraproduents a la seva manera. En capítols anteriors d'aquest estudi, he aportat proves substancials que demostren que la discriminació subtil (de vegades, no intencional) contra les dones en l'àmbit laboral tendeix a perjudicar les seves oportunitats professionals, ja que debilita la seva confiança en elles mateixes, les seves ambicions professionals i la seva capacitat per rendir bé (Ellemers i Van Laar, 2010). En resposta a aquesta situació, s'han desenvolupat programes especials per ajudar les dones a aconseguir llocs més alts a través d'un suport professional específic i, en alguns casos, fins i tot es promou activament l'obtenció d'una quota determinada per a les dones. D'aquesta manera, l'augment del nombre de dones en llocs destacats es considera la solució primària per millorar la posició de les dones a la feina. Malgrat la importància de continuar abordant les dificultats que les dones es troben en el camí vers l'èxit professional, considero que els intents de superar aquests anomenats *efectes de “sostre de vidre”*

només inclouen una part del problema. És a dir, em sembla que la simple promoció de més dones a càrrecs de responsabilitat, sense una tasca paral·lela per combatre creences de lideratge de gènere o reduir el biaix de gènere organitzacional, és com a mínim una estratègia errònia. No es tracta, per tant, de contractar dones així com així sinó que, en l'alta direcció, homes i dones equitativament aportin enfocaments, experiències i valors que es complementin i que enriqueixin les decisions. El meu punt de partida és que la persistència de les creences de lideratge de gènere en les organitzacions exerceix un paper clau en aquest procés. De qualsevol manera, sempre que les organitzacions persisteixin en les expectatives de lideratge per raó de gènere (és a dir, persisteixin en creences i estereotips en el lideratge per raó de gènere), és probable que tenir dones en llocs elevats perjudiqui en lloc d'ajudar a la diversitat de gènere en el lideratge.

D'ara endavant aportaré recerques dutes a terme sobre el fenomen de les abelles reina, amb l'objectiu de demostrar que les dones que ja estan en els consells directius no necessàriament ajuden altres dones a avançar (a causa dels efectes de l'abella reina). Les dones en llocs elevats de lideratge que reaccionen davant de les expectatives de gènere esbiaixades distanciant-se d'altres dones i emfatitzant les seves competències estereotípicament masculines mostren els efectes de l'"abella reina". Això les priva del suport d'altres dones i, alhora, debilita les ambicions professionals i les oportunitats de lideratge de les dones com a grup. Les evidències sobre el fenomen de l'abella reina ajuden a crear una comprensió més àmplia de la situació de les dones *token*. Paradoxalment, quan les dones aconsegueixen l'èxit professional tot i les expectatives de lideratge de gènere, això té implicacions de llarg abast tant per a les seves futures oportunitats de carrera individuals com per a les de les dones com a grup.

17. EL FENOMEN DE LES “ABELLES REINA”

El procés de demostrar que s'és diferent d'altres dones en un intent d'eleva el jo (“abella reina”) pot perjudicar involuntàriament altres dones de l'organització o les dones com a grup

En l'apartat anterior he explicat que l'estratègia que algunes dones en llocs de responsabilitat utilitzen davant les creences estereotipades sobre el lideratge és minimitzar la seva identitat de gènere i mostrar les mateixes capacitats de lideratge que els homes. Aquest patró de resposta és un indicador de l'efecte “abella reina”. Les dones es veuen obligades a renunciar a la seva identitat de gènere per assolir l'èxit i mantenir-s'hi. Sens dubte, el procés de demostrar que s'és diferent d'altres dones en un intent d'eleva el jo (“abella reina”) pot perjudicar involuntàriament altres

dones de l'organització o les dones com a grup (Ellemers i Barreto, 2008a, 2008b). De fet, el terme *abella reina* es va adoptar per referir-se al fenomen de les dones solteres que han tingut èxit en organitzacions dominades per homes i que tendeixen a comportar-se de manera que obstaculitzen més que ajuden el progrés d'altres dones (Kanter, 1977; Staines, Tavis i Jayaratne, 1974). A primera vista, es podria esperar que la presència de dones en llocs de lideratge facultés i inspirés altres dones a aconseguir el mateix. De la mateixa manera, podria semblar que la seva capacitat per participar en la gestió de l'organització hauria d'augmentar les possibilitats que exercissin un paper actiu en la lluita contra les pràctiques sexistes en el seu si. Les recerques sobre el fenomen de l'“abella reina”, però, indiquen que aquests efectes beneficiosos de les dones en llocs de lideratge no són en absolut evidents.

A continuació, repassaré resultats empírics que demostren que les abelles reina no mostren solidaritat amb altres dones. En canvi, s'entossudeixen a adquirir competències i característiques masculines pel fet de distanciar-se de les altres dones i, en la majoria dels casos, d'oposar-se al progrés laboral de les seves subordinades, en lloc de donar-hi suport. Com assenyalen Derks, Van Laar i Ellemers (2016), les dones que van aconseguir l'èxit en contextos esbiaixats per raó de gènere van arribar a negar l'existència del sexisme, ja que les seves experiències personals fan que els sigui més difícil entendre les dificultats amb què ensopeguen altres dones i connectar-hi. A més, les creences genèriques en la meritocràcia i la negació de la discriminació contribueixen a creure que separar-se del grup (en comptes de desafiar les pràctiques esbiaixades) constitueix la millor manera d'escapar-se d'aquestes creences de lideratge de gènere (Ellemers i Van Laar, 2010).

Diversos estudis han descobert que, en comparació amb els homes, les dones tendeixen a afavorir menys el progrés d'altres dones (García-Retamero i López-Zafra, 2006). Ellemers *et al.* (2004) ens demostren que algunes dones presenten percepcions esbiaixades de gènere sobre el compromís d'altres dones i que es tornen menys solidàries amb els programes d'igualtat d'oportunitats a mesura que progressen en l'organització. En conseqüència, les dones que ocupen càrrecs directius es poden sentir obligades a distanciar-se de les dones com a grup, a fi d'escapar-se de les expectatives negatives basades en el gènere que altres persones puguin tenir d'elles. Especialment, a les que senten que la seva identitat de gènere no hauria de ser rellevant per a la seva feina, els pot semblar útil tenir la capacitat de mostrar trets estereotipats masculins i capacitat de lideratge per avançar en les seves carreres.

Tornem a la recerca feta per Ellemers (2001) que he explicat en l'apartat "Com abelles en una bresca de mel". Aquesta investigadora d'una universitat holandesa va dur a terme un primer estudi entre professorat titular de sexe masculí i femení que treballaven en universitats dels Països Baixos. En el moment d'aquest estudi hi havia molt poques professores: un total de 72 (aproximadament el 4%) a tot el país. Gairebé la meitat d'aquesta població va participar en l'estudi. Se les va comparar amb els seus companys, amb qui se les va aparellar en termes de nivell de treball, així com de disciplina científica i de la universitat on estaven contractades. En comparar aquests dos grups de participants en la recerca, no es van observar diferències entre els professors d'ambdós sexes quant a l'edat, la progressió de la seva carrera, les responsabilitats administratives, el nombre d'hores de feina o el nombre de publicacions. Així doncs, aquestes professores van demostrar que eren tan capaces com els seus col·legues masculins en les habilitats i els assoliments necessaris per tenir èxit en una carrera acadèmica. Tanmateix, els professors i les professores van afirmar que havien aconseguit els seus èxits en circumstàncies diferents. Per exemple, mentre que la majoria de professors home tenien parella i una família, aquest només era el cas de la meitat de les professores. Les professores eren més propenses que els professors a pensar que tenir fills/filles impedia la seva progressió professional i també que les dones no són volgudes a la universitat i que és més fàcil per als homes que per a les dones progressar en les carreres acadèmiques. Alhora, van notar que a la universitat les dones estaven relativament poc inclinades a donar-se suport mutu i tenien reticències a treballar amb altres dones. Això suggereix no només que homes i dones van experimentar realitats organitzacionals diferents sinó també que les dones de l'estudi tendien a negociar com a individus les dificultats que trobaven. Per exemple, van indicar que havien renunciat a la possibilitat de tenir una vida familiar per poder donar prioritat a la seva carrera acadèmica, en lloc d'unir-se a altres dones en la lluita per aconseguir la igualtat d'oportunitats acadèmiques per a les dones a la universitat.

Les participants de l'estudi no només es van sentir de manera diferent sobre les seves oportunitats de carrera a la universitat sinó que també s'hi van sentir sobre elles mateixes. És a dir, quan se'ls va demanar que es caracteritzessin elles mateixes en termes estereotípics de gènere, aquestes dones van mostrar la mateixa probabilitat, o fins i tot més, que els seus col·legues masculins d'atribuir-se adjectius estereotípicament masculins com ara "dominant, agressiu, ambiciós, competitiu". A més, van emfatitzar encara més que els homes la importància de la feina com a font de significat en les seves vides. En altres paraules, aquestes professores es descrivien a si mateixes com a diferents de les dones "normals" no només en les seves eleccions personals i professionals sinó també en els seus trets i comportaments. Tots aquestes recerques confirmaven que les dones que s'enfrontaven a les expectatives de lideratge de gènere podien respondre distanciant-se del seu grup de gènere. Aquest és un primer indicador que les dones en llocs de poder poden convertir-se en abelles reina.

Posteriorment, Ellemers i col·laboradors van dur a terme una recerca addicional per examinar la segona implicació del fenomen de l'"abella reina" i avaluar de quina manera les dones en llocs privilegiats perceben les seves companyes de feina i com hi responen. En aquesta recerca van participar estudiants de doctorat i professorat titulat (d'ambdós sexes) d'una sola universitat dels Països Baixos (Ellemers *et al.*, 2004). Van comparar els nivells de carrera i compromís organitzacional, satisfacció laboral, registre de publicacions i inversió en temps que van proporcionar estudiants de doctorat d'ambdós sexes: encara que els estudiants van indicar que invertien relativament més temps en la seva feina acadèmica en comparació amb les estudiants, que van manifestar que dedicaven temps a les tasques de la llar, tant homes com dones estudiants estaven empatats pel que fa a registres de publicacions. A més, els doctors d'ambdós sexes van manifestar que tenien nivells iguals de satisfacció laboral i de compromís amb la carrera acadèmica

i amb l'organització universitària. Això també es va reflectir en la manera com els professors (homes) ho percebien. En canvi, i d'acord amb els resultats previs sobre el fenomen de les "abella reina", les professores tendien a pensar que les estudiants de doctorat eren menys compromeses que els seus companys de sexe masculí amb la seva carrera i amb l'organització universitària.

Posteriorment es va fer un estudi de seguiment entre estudiants de doctorat i el professorat d'una universitat d'Itàlia (Ellemers *et al.*, 2004, segona part) per posar a prova la solidesa dels resultats trobats. Aquí tampoc no es van trobar diferències entre els estudiants de doctorat d'un o un altre sexe pel que fa als registres de publicacions o en la satisfacció a la feina, ni en termes dels seus nivells de compromís amb la carrera acadèmica o amb l'organització universitària. Però, de nou, les percepcions dels professors més antics van mostrar evidències en línia amb el fenomen de l'abella reina. És a dir, mentre que els professors masculins percebien els doctorands masculins i femenins com a igualment compromesos amb la seva carrera, les professores consideraven que les estudiants de sexe femení estaven menys compromeses que els masculins amb la seva carrera. Efectuada aquesta comparació, va resultar que només la generació més vella de dones va presentar una resposta d'abella reina: les professores veteranes subestimaven el grau de compromís de les doctores de gènere femení amb la seva carrera acadèmica. Paral·lelament, aquesta generació més antiga de professores també tendia a descriure's més en termes estereotipats masculins que femenins. En canvi, cap d'aquestes respostes no es va donar entre la generació més jove de professores, que van manifestar una identitat de gènere equilibrada i van pensar que els estudiants de doctorat d'ambdós gèneres estaven igualment compromesos amb la seva carrera acadèmica.

En suma, els resultats dels tres estudis es validen entre ells i ofereixen proves inicials de l'efecte "abella reina". Tanmateix, malgrat la seva consistència, aquests resultats no constitueixen un suport definitiu pel que fa al funcionament subjacent del fenomen de l'"abella reina". És a dir, sobre la base d'aquests resultats per si sols no podem excloure la possibilitat que les dones agressives i no prototípiques s'autoseleccionin per a aquestes posicions de lideratge o que cerquin contextos organitzacionals on les dones que exerceixen càrrecs de poder siguin l'excepció.

Aquestes dades soles, doncs, no permeten descartar la idea que les dones tendeixin més que els homes a mostrar rivalitat entre elles en general o que siguin generalment reticents a acceptar altres dones o donar-los suport a fi de facilitar el seu propi progrés en les carreres professionals (Dobson i Iredale, 2006). Tanmateix, hi ha qui argumenta que aquestes conductes que es desaproven entre les dones es consideren com una competitivitat sana quan tenen lloc entre homes i que, per tant, també són un indicador fefaent del biaix de gènere (vegeu Mavin, 2006, 2008).

També en l'apartat "Com abelles en una bresca de mel" he presentat proves que suggereixen que les dones són especialment crítiques amb l'èxit d'altres dones. Per exemple, se sap que les treballadores tendeixen a preferir un home com a cap abans que una dona (Elsesser, 2011) i també tendeixen a fer avaluacions negatives de les dones que han tingut més èxit que elles (Parks-Stamm, Heilman i Hearn, 2008). Tanmateix, això no implica necessàriament que les dones tinguin una inclinació a no donar-se suport mutu a la feina. Per exemple, en l'apartat sobre la identitat de gènere a la feina, he comentat que les actituds de les dones vers el lideratge femení depenen de la seva pròpia identitat de gènere. Afegeixo ara que les dones no tradicionals són més positives respecte al lideratge femení que les dones tradicionals (Cooper, 1997) i si connectem aquesta conclusió amb les observacions analitzades anteriorment, tot això continua sense expli-

car per què les dones triomfadores, que es descriuen a si mateixes en un paper de gènere no tradicional, es poden mostrar reticents a reconèixer les aspiracions professionals d'altres dones. A més, és important assenyalar que la majoria d'estudis que han documentat les actituds crítiques de les dones vers el seu propi grup de gènere han examinat com les dones en els rangs inferiors de l'organització qualifiquen les dones col·locades per sobre d'elles. Tanmateix, l'interès de la recerca que presentaré en la segona part d'aquest estudi és examinar la relació inversa. Seguint les recerques en aquest sentit, la pregunta de la

recerca que presento en la segona part del present estudi és si les dones que han triomfat en l'àmbit laboral tendeixen a devaluar les ambicions professionals i la capacitat de lideratge d'altres dones. I, si és així, explicar-ne els motius subjacents.

Un dels aspectes que volem investigar és si les dones que han triomfat en l'àmbit laboral tendeixen a devaluar les ambicions professionals i la capacitat de lideratge d'altres dones. I, si és així, explicar-ne els motius subjacents

Quan examinem de quina manera les dones que han assolit posicions de lideratge responen a altres dones més joves i a les seves ambicions professionals, el panorama s'enfosqueix. Per exemple, alguns estudis demostren que tant els executius masculins com els femenins són igualment aptes per donar suport a professionals més joves en l'organització i ser-ne mentors, a més de tenir les mateixes expectatives quant als resultats d'aquesta tutoria (Ragins i Scandura, 1994). És a dir, s'ha demostrat que la tutoria funciona tant si la fan homes com dones. Per tant, és un recurs útil. Tanmateix, el fet que funciona quan s'aplica no vol dir que s'apliqui sempre. Per a un gerent o un directiu, fer de mentors és una decisió optativa. Les dones que han arribat al cim de l'organització, però en contextos adversos i amb discriminació de gènere (una mala posició simbòlica del gènere en l'organització), poden resistir-se a exercir la tutoria (Hersby, Jetten, Ryan i Schmitt, 2011). De fet, com ja he assenyalat, la voluntat o la reticència de les dones en llocs elevats pel que fa a donar suport a dones més joves sembla que va associada a la seva posició simbòlica en combinació amb la seva inclinació a identificar-se amb el seu grup de gènere, en comptes de reflectir una tendència més genèrica (Duguid, Loyd i Tolbert, 2012). És a dir, el fet que aquestes dones constitueixin una petita minoria entre els qui gaudeixen d'un alt prestigi en l'organització suscita la preocupació que se les consideri representants de les dones com a grup i que les capacitats menors d'altres dones es puguin reflectir en elles amb una llum negativa. Aquestes preocupacions són menys evidents per a les dones que no estan posicionades com a representants simbòliques del seu gènere (Duguid, 2011). Dit encara d'una altra manera, si aquestes dones exerceixen de tutores d'altres dones tenen por de quedar, en certa manera, integrades, pel que fa a la imatge o la reputació, en el grup general de "les dones de l'organització/empresa", un grup que es percep com a menys capaç. Per tant, en fer una acció en el sentit de subratllar la seva pertinença a aquest grup (fer de tutora d'alguna dona novinguda, per exemple) se la consideraria com una part d'aquest grup "menys capaç" i el judici negatiu també les afectaria a elles (en detriment del judici individual que creuen que es mereixen pel seu esforç i capacitat). O, si més no, això és el que aquestes dones pensen que els podria passar.

Totes aquestes recerques també suggereixen que el patró de resposta de les abelles reina no és necessàriament característic de les dones que estan en la situació d'aspirar a posicions de lideratge, sinó que es deu a les condicions sota les quals elles mateixes van fer les seves pròpies carreres. Considerats en conjunt, aquests resultats suggereixen que l'efecte de l'abella reina no s'ha de veure com el resultat d'una tendència general de les dones a ser més crítiques entre elles que respecte als homes. En canvi, és coherent amb les recerques exposades fins ara (per exemple, Duguid, 2011; Ellemers *et al.*, 2004; Hersby, Jetten, Ryan i Schmitt, 2011) el fet que la resposta de les abelles reina depengui del grau de representació femenina en càrrecs directius i de l'experiència del biaix de gènere en l'organització.

Així doncs, les circumstàncies situacionals de l'organització són clau per explicar el fenomen de les abelles reina. Derks, Ellemers, Van Laar i De Groot (2011) van investigar una àmplia mostra de dones que ocupaven alts càrrecs en diverses empreses privades, públiques i semipúbliques dels Països Baixos. Van avaluar si les seves trajectòries professionals i experiències pròpies de discriminació podien predir la seva inclinació a percebre's a si mateixes com diferents d'altres dones. En concret, els van demanar, d'una banda, que mirassin enrere per repassar les pròpies carreres i poder indicar fins a quin punt s'identificaven amb altres dones que estaven a l'inici de les seves carreres, així com fins a quin punt havien experimentat discriminació de gènere a mesura que progressaven dins l'organització. A continuació, van utilitzar aquests informes d'experiències prèvies per predir la seva autoestima actual i les seves percepcions sobre altres dones. D'aquesta manera, intentaven esbrinar si la tendència de les dones en alts càrrecs de descriure el seu jo en termes masculins, així com la seva inclinació a donar suport a les opinions estereotipades de gènere sobre altres dones, depenia de com els havia anat a elles en l'organització en relació amb les expectatives estereotípiques sobre les dones. Els resultats van demostrar sistemàticament que el fenomen de les abelles reina es desencadenava a causa del tractament diferencial cap a dones i homes que les participants havien presenciat durant les seves pròpies carreres.

Així, aquestes dades ofereixen una evidència més directa que el fenomen de l'abella reina sorgeix quan la manera en què una persona és tractada per les altres (és a dir, l'experiència de biaix a causa del seu gènere) no convergeix amb l'opinió d'aquesta persona (és a dir, amb la idea que la identitat de gènere no hauria de ser rellevant a la feina). És aquesta combinació de condicions, i no una agressivitat inherent o una actitud crítica general cap a altres dones, la que provoca intents d'escapar a les expectatives de lideratge de gènere emfatitzant la capacitat personal de mostrar un comportament agèntic de lideratge, tot reconeixent que altres dones poden no tenir aspiracions professionals similars.

Les recerques anteriors sobre l'efecte de l'abella reina intentaven determinar què és el que converteix les dones en abelles reina. Aquests treballs valoraven factors de risc a escala individual, com ara la baixa autoestima, la dependència dels homes i l'acceptació dels rols de gènere tradicionals. D'alguna manera, centrar-se en aquestes variables carrega implícitament la culpa de les desigualtats laborals sobre les mateixes dones. També perpetua la suposició estereotipada que les dones han de mostrar solidaritat entre elles, però s'espera que els homes competeixin pels millors llocs de treball (Mavin, 2006, 2008). Com que els estudis revisats fins ara es basen en experiències reals experimentades per dones, i com que no poden descartar completament que les dones que tenen propensió a convertir-se en abelles reina fossin més propenses a lluitar amb les expectatives de lideratge esbiaixades, Derks, Van Laar, Ellemers i De Groot (2011b) van dur a terme un estudi final per determinar fins a quin punt les actituds i els comportaments de les abelles reina van associades a les experiències en l'àmbit de l'organització en lloc de ser conseqüència de diferències individuals. Entre una mostra de dones

polícia sèniors, van utilitzar una manipulació experimental d'estímuls desencadenants per induir aleatòriament la importància de realitats organitzacionals diferents. A la meitat de les participants de la recerca, se'ls va demanar que pensessin en una situació en la qual havien patit prejudicis de gènere a la feina. A l'altra meitat, se la va convidar a pensar en una situació laboral en la qual havien estat avaluades partint dels seus mèrits individuals. Els resultats d'aquest estudi experimental van ser conseqüents amb els resultats trobats en recerques que havien utilitzat altres mostres de dones alts en càrrecs i van corroborar l'anàlisi teòrica. És a dir, van indicar clarament que la rellevància de les experiències professionals que indiquen un biaix organitzacional contra les dones contribueix a fer aparèixer els efectes de l'abella reina. Quan van demanar a les dones d'alt rang de la policia que no consideraven que el seu gènere fos rellevant per a la seva feina que valoressin les experiències laborals en què haguessin patit expectatives de lideratge de gènere, van provocar un patró de respostes característiques de l'efecte d'abella reina. Van manifestar una autopresentació més masculina i van emfatitzar de quines formes es consideraven diferents d'altres dones. Alhora, curiosament, van negar la possibilitat que la discriminació de gènere pogués ser un problema per a altres dones a la feina (Derks, Van Laar, Ellemers i De Groot, 2011b). És important destacar que aquests efectes de l'abella reina no van sorgir entre les dones policia que van ser convidades a pensar a l'atzar en experiències professionals en què només se les va qualificar en termes dels seus mèrits individuals. Una vegada més, això mostra el paper crucial de les expectatives de gènere en les organitzacions més que una característica intrínseca de les líders com a factor clau en l'aparició d'aquests efectes.

Aquestes dades estan en consonància amb les recerques acadèmiques que he explicat anteriorment que indiquen que les actituds i els comportaments esbiaixats per raó de gènere procedents d'altres membres de l'organització constitueixen una font d'amenaça, i que les dones poden afrontar aquesta amenaça de manera diferent depenent de la mesura en què la seva identitat de gènere sigui rellevant per a elles en l'àmbit laboral. Concretament, aquesta recerca demostra que les dones que s'enfronten a casos de discriminació de gènere durant la seva carrera sense estar inclinades a considerar la seva identitat de gènere com quelcom rellevant per al context laboral són més propenses a emfatitzar que l'estereotip de gènere no s'hi aplica. Proven d'escapar de les expectatives de gènere que perjudicarien la seva carrera en mostrar autodescripcions masculines, estereotipar altres dones i distanciar-se del jo femení com a grup, és a dir, tots els indicadors de l'efecte abella reina (Derks i col·laboradors, 2011a, 2011b). Per tant, a causa dels efectes de les abelles reina, les dones triomfadores tendeixen a reproduir o, fins i tot, a donar suport activament a mantenir un statu quo on els homes assumeixen la majoria de les posicions de lideratge i les líders femenines constitueixen excepcions. Simultàniament, el fet que siguin les mateixes dones, i no els homes, les que avalen pràctiques de treball que perjudiquen altres dones dificulta que això es reconegui com una forma de parcialitat contra les dones. Atès que les opinions estereotípiques de gènere expressades per les dones tenen menys probabilitats de ser detectades com a sexistes (Baron, Burgess i Kao, 1991), i atès que el fet que neguin la discriminació de gènere existent constitueix una poderosa legitimació de l' statu quo, les dones que es converteixen en abelles reina restringeixen les oportunitats professionals de les seves subordinades.

» RESUM

En resum, les recerques sobre el fenomen de l'abella reina que he aportat demostren que la presència de dones en càrrecs de responsabilitat no resol les creences sobre el lideratge de gènere i, en canvi, inadvertidament, sí que pot reforçar les expectatives esbiaixades sobre altres dones. És a dir, les dones que negocien amb èxit la seva carrera malgrat els prejudicis de gènere presents en l'organització es poden sentir obligades a distanciar-se de les altres dones per demostrar la seva idoneïtat per a un lloc de lideratge. Enlairar-se una mateixa d'aquesta manera pot donar com a resultat una reticència a promocionar les dones que comencen en l'organització o a donar suport a polítiques pensades per ajudar altres dones a avançar en les seves carreres. És important destacar que els resultats de diversos estudis indiquen que aquesta resposta es deu a experiències professionals i a realitats de l'organització a les quals aquestes dones s'han hagut d'enfrontar i no a una tendència intrínseca de les dones a ser crítiques amb les altres. De fet, diverses recerques demostren que encara que el fenomen de les abelles reina sorgeix com una estratègia que pot ajudar les dones a avançar en un ambient que tendeix a devaluar el lideratge femení, alhora es torna contra elles com a grup, ja que disminueix les possibilitats que es reconeguin les pràctiques sexistes o que, a les dones que comencen, els serveixin d'inspiració o de suport les més veteranes per aconseguir l'èxit en les seves carreres.

En resum, els efectes de les abelles reina mostrats per dones amb càrrecs de gran responsabilitat que s'allunyen de la seva identitat de gènere a la feina són perjudicials per a les oportunitats professionals de les dones com a grup. Si bé aquesta és una conclusió que sorgeix de l'anàlisi i que és conseqüent amb l'evidència empírica disponible, seria interessant investigar i validar més directament i en el context laboral del mateix país els efectes del fenomen de les abelles reina.

18. PREGUNTES DE LA RECERCA

A partir de tot el que s'ha exposat en aquesta part teòrica, esmento algunes de les preguntes que m'he plantejat.

Quina influència té, en les percepcions i els comportaments de les dones situades en alts càrrecs, el fet de ser minoria o majoria numèrica en els consells de direcció? I el fet d'estar en un percentatge de representació similar al dels homes? Quins processos psicològics entren en joc?

- Afecta això la seva autoestima?
- I a la seva qualitat de vida laboral?
- En quina mesura perceben que es produeixen conductes negatives cap a elles o cap a altres dones en les reunions o situacions similars?
- Quines actituds tenen les dones líders en relació amb les capacitats directives o de lideratge d'altres dones del seu context laboral? Són positives o negatives?
- Com responen a les expectatives que tenen les altres persones sobre el seu propi lideratge tenint en compte els estereotips de gènere?
- Influeix en el seu propi comportament el fet de ser més o menys conscients de l'estigma que recau sobre elles pel fet de ser dones?
- En quina mesura s'adjudiquen a si mateixes estereotips tradicionalment masculins? I estereotips tradicionalment femenins? Per què?
- En quina mesura el seu grau d'identificació amb el gènere femení mediatitza totes aquestes percepcions i les conductes negatives?
- I el més important: El fet que en l'alta direcció hi hagi una veritable diversitat de gènere i que, per tant, els gèneres masculí i femení hi estiguin representats en igualtat numèrica té efectes positius en les percepcions i els comportaments de les dones?

Com influeix el fet de tenir obligacions familiars (fills/filles i persones grans a càrrec) en les percepcions i els comportaments laborals de les dones?

- En quina mesura consideren que, sobre les dones que són mares, recauen estereotips negatius en relació amb el seu rendiment a la feina?
- En quina mesura se senten culpables? I responsables? Com influeix això en les seves actituds i conducta laboral?
- En quina mesura presenten conflictes entre la vida familiar i laboral?

19. OBJECTIUS GENERALS DE LA RECERCA

En aquest estudi, em proposo de verificar, en el context espanyol, els objectius que formulo a continuació basant-me en les recerques dutes a terme en altres països. Així doncs, el meu objectiu és investigar objectivament el següent:

1. El rang de percepcions, actituds i conductes de les dones en alts càrrecs que treballen: a) en organismes amb una majoria masculina; b) en organismes on hi ha la mateixa proporció d'homes i dones en els alts càrrecs, i c) en organismes amb una majoria femenina en alts càrrecs.
2. En quines situacions i per què les dones líders tenen estereotips i actituds negatives relacionats amb la feina de lideratge d'altres dones. En concret, vull investigar les característiques contextuais de les “abelles reina”.
3. En quin cas reporten les dones (alts càrrecs i càrrecs intermedis) una qualitat de vida elevada en l'àmbit laboral.
4. Les percepcions, les actituds i les conductes en l'àmbit laboral de les dones amb obligacions familiars intenses (fills/filles menors o persones grans a càrrec seu, o ambdós) en comparació amb les dones amb poques obligacions familiars (dones sense fills/filles o amb fills/filles de més edat i sense persones grans a càrrec).
5. Com afronten els conflictes derivats de la manca de conciliació entre feina i família.

Segona part

RECERCA EMPÍRICA



1. PARTICIPANTS I RECOLLIDA DE LES DADES

Van participar en aquesta recerca 649 dones que treballaven en empreses o en organismes de més de 50 persones, ubicats en l'àmbit nacional espanyol. Es va utilitzar el correu electrònic per convidar-les a formar part d'un estudi sobre gènere i lideratge en l'àmbit laboral i se'ls va demanar que completessin un qüestionari.

La mitjana d'edat era de 39 anys ($DS=9,8$). La dona més jove tenia 18 anys i la més gran, 71 anys. D'aquestes dones, 160 (24,7%) van dir que ocupaven un alt càrrec en el lloc de treball (mitjana d'edat = 40; $DS=11,7$) i 489 (75,3%) es van classificar en càrrecs intermedis en el lloc de treball (mitjana d'edat = 39; $DS=9,1$). Les dones que ocupaven un nivell baix van ser eliminades de la recerca.

Del total de les 649 dones participants, 500 van respondre un qüestionari en línia enviat per l'Institut Opinòmetre (www.opinometre.com) mitjançant el procediment d'enquestes tipus CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) a l'univers objecte d'estudi. Opinòmetre, un dels millors instituts d'estudis de camp a Catalunya, va distribuir el qüestionari en castellà per tot el territori d'Espanya. Barcelona Activa (www.barcelonactiva.cat) en va sufragar el cost. Les altres 149 dones van rebre el qüestionari per Google Form en català i en castellà. L'associació Dones en Xarxa (www.donesenxarxa.cat) va col·laborar altruïstament en aquest enviament. A més, una dona amb una alta responsabilitat en el Govern de Catalunya (la senyora Núria de Gispert, expresidenta del Parlament de Catalunya) va recollir una mostra de 65 dones a través de Google Form; gairebé totes aquestes dones ocupaven càrrecs d'alta responsabilitat a la seva empresa o institució de treball.

Les dones de la mostra van respondre les preguntes d'un qüestionari sobre un element psicomètric de tipus Likert de 7 punts, que va des de "Molt d'acord" en un extrem fins a "Gens d'acord" en l'altre extrem, o bé "Més els homes" i "Més les dones". Hem d'especificar que un element de Likert és un mètode d'escala bipolar que mesura tant el grau positiu com el grau negatiu de cada enunciat. Atès que és un element que mesura actituds, és important que pugui acceptar que les persones tenen actituds favorables, desfavorables o neutres sobre les coses i situacions, la qual cosa és perfectament normal en termes d'informació. Per això és important considerar sempre que un element d'actitud pot i ha d'estar obert a la possibilitat d'acceptar opcions de resposta neutrals.

Es va especificar a les dones que només estàvem interessats en la seva opinió i que calia que fossin tan sinceres com fos possible. Atès que les anàlisis estadístiques es fan com a grup, el qüestionari era anònim. Un cop recollit el fitxer de dades, es va passar a fer les anàlisis estadístiques mitjançant el paquet estadístic SPSS.

2. QÜESTIONARI

L'objectiu d'aquest qüestionari (vegeu l'annex 1) és recollir les dades que, a partir de les anàlisis estadístiques pertinents, ens han permès donar resposta als objectius específics d'aquesta recerca (vegeu l'apartat 19 de "Primera part. Recerca teòrica"). Està format per dos blocs que expliquem a continuació.

QÜESTIONARI. PRIMER BLOC

El primer bloc es compon de les preguntes sociodemogràfiques que ens permeten establir les submostres d'estudi. Aquestes submostres són les següents:

1. Dones en alts càrrecs i dones en càrrecs intermedis.
2. Dones en alts càrrecs i càrrecs intermedis que han dit que en el seu context laboral hi ha: a) una representació majoritària d'homes en alts càrrecs; b) una representació equilibrada o mixta d'homes i dones en alts càrrecs, i, finalment, c) una representació majoritària de dones en alts càrrecs.
3. Dones que han dit que tenen una demanda alta d'obligacions familiars (fills/filles menors d'11 anys o persones grans a càrrec seu, o ambdues situacions), davant dones que han dit que tenen una demanda baixa d'obligacions familiars (fills/filles més grans d'11 anys o sense fills/filles i sense persones dependents a càrrec seu).

Aquesta primera part del qüestionari està formada per dotze preguntes que, com hem dit, ens proporcionaven dades sociodemogràfiques sobre les dones mateixes: edat, si vivien en parella, nombre de fills/filles i les seves edats, si tenien altres persones al seu càrrec, si tenien estudis universitaris, si els seus estudis són habituals en el seu gènere, el sector laboral de treball, si treballaven o no en una empresa o institució de més de cinquanta persones, i el nivell laboral —alt, intermedi o baix— que ocupaven en l'empresa o institució. Finalment, se'ls preguntava sobre la proporció d'homes i dones en alts càrrecs i en càrrecs intermedis que hi havia a l'empresa o institució.

El 90 % tenia un títol universitari (88 % en llocs de nivell intermedi, 96 % en alts càrrecs). El 84 % va respondre que vivia en parella. La proporció més gran de dones treballava en el sector tècnic, educació i ciències (33 %), el sector sanitari i social (23 %), la indústria (17 %), els negocis financers, incloses les assegurances i la comercialització (16 %) o altres sectors. El camp d'estudi va ser estereotípic de gènere (66 %), contraestereotípic (20 %) o no associat al gènere (14 %).

Les proporcions de dones i homes que treballaven en el nivell intermedi (alt) van ser les següents:

1	NOMÉS HOMES	5 % (5 %)
2		9 % (23 %)
3		25 % (31 %)
4	PROPORCIONS IGUALS	22 % (13 %)
5		30 % (19 %)
6		13 % (8 %)
7	NOMÉS DONES	1,5 % (2 %)

Atès que en els extrems els percentatges que van respondre eren massa petits, vam formar cinc grups, sumant les respostes 1-2 i 6-7.

A la nostra mostra, el 20% va manifestar que estava cuidant un membre ancià de la família, i el 75% tenia fills/filles. Calculem una variable dicotòmica entre obligacions familiars baixes (51%) i obligacions familiars altes (49%); les obligacions familiars altes incloïen la cura de persones grans o almenys un infant menor d'11 anys (reportat en el 38%), o ambdós.

Anirem presentant totes aquestes dades gràficament.

» Nombre de fills/filles

Pregunta del qüestionari: Quants fills/filles teniu?

Taula 1

Nombre de fills/filles segons la classificació Dones en alts càrrecs, Dones en càrrecs intermedis i Total de la mostra (alts càrrecs més càrrecs intermedis)

Nombre de fills/filles	Dones en càrrecs intermedis n=489	Dones en alts càrrecs n=160	Total n=649
No tinc fills/filles	138 (28,2%)	24 (15,0%)	162 (25,0%)
1 fill/a	136 (27,8%)	34 (21,3%)	170 (26,2%)
2 fills/filles	164 (33,5%)	79 (49,4%)	243 (37,4%)
3 fills/filles	43 (8,8%)	18 (11,3%)	61 (9,4%)
4 o més fills/filles	8 (1,6%)	5 (3,1%)	13 (2,0%)

- La mitjana del nombre de fills/filles del total de la mostra és: $\bar{X}=1,4$ (DS=1,02).
- La mitjana del nombre de fills/filles de la mostra de dones en càrrecs intermedis en el lloc de treball és: $\bar{X}=1,3$ (DS=1,02).
- La mitjana del nombre de fills/filles de la mostra de dones en alts càrrecs és: $\bar{X}=1,7$ (DS=0,97).

FIGURES 1, 2, 3. Representació gràfica del nombre de fills/filles de la mostra segons la classificació *Dones en alts càrrecs*, *Dones en càrrecs intermedis* i *Total de la mostra* (alts càrrecs més càrrecs intermedis).

Figura 1
Dones en alts càrrecs
n=160

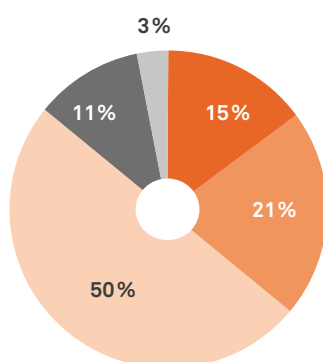


Figura 2
Dones en càrrecs intermedis
n=489

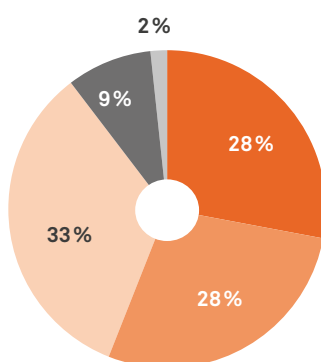
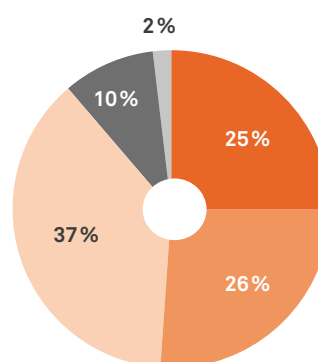


Figura 3
Total de la mostra
n=649



■ No tinc fills/filles ■ 1 fill/a ■ 2 fills/filles ■ 3 fills/filles ■ 4 o més fills/filles

Vegem a continuació les taules i els gràfics que ens il·lustren la variable *Fills/filles* i la variable *Persones grans al seu càrrec*.

» Edat dels fills/filles

Pregunta del qüestionari: Quina edat tenen els vostres fills/filles?

Taula 2
Edat dels fills/filles segons la classificació *Dones en alts càrrecs*, *Dones en càrrecs intermedis* i *Total de la mostra*

Edat dels fills/filles	Nivell de la mostra en el lloc de treball		Total n=451
	Dones en càrrecs intermedis n=334	Dones en alts càrrecs n=117	
Entre 0 i 10 anys	185 (55,4%)	59 (50,4%)	244 (54,1%)
Entre 11 i 15 anys	101 (30,2%)	44 (37,6%)	145 (32,2%)
Més de 15 anys	48 (14,4%)	14 (12,0%)	62 (13,7%)

FIGURES 4, 5 I 6. Representació gràfica de l'edat dels fills/filles segons la classificació *Dones en càrrecs intermedis de lideratge*, *Dones en alts càrrecs* i *Total de la mostra*.

Figura 4
Edat dels fills/filles de dones en càrrecs intermedis
n=334

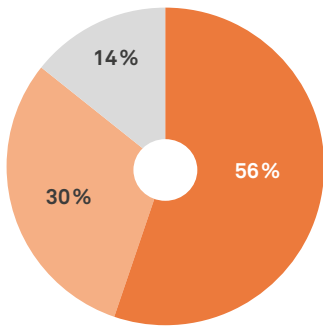


Figura 5
Edat dels fills/filles de dones en alts càrrecs
n=117

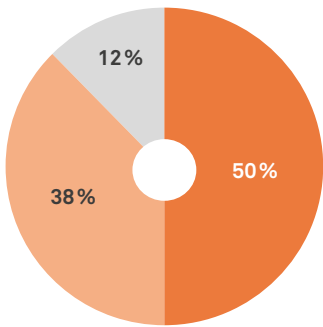
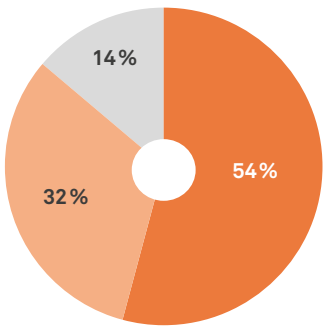


Figura 6
Edat dels fills/filles en el total de la mostra
n=451



Entre 0 i 10 anys Entre 11 i 15 anys Més de 15 anys

» **Persones grans a càrrec de les dones**

A continuació presentem les taules que ens indiquen el nombre i el percentatge de dones que tenen persones grans a càrrec seu.

Pregunta del qüestionari: Teniu persones grans a càrrec?

Taula 3
Cura de persones grans segons la classificació *Dones en alts càrrecs*, *Dones en càrrecs intermedis* i *Total de les dones*

Persones grans a càrrec seu	Nivell de la mostra en el lloc de treball		Total n=649
	Dones en càrrecs intermedis n=489	Dones en alts càrrecs n=160	
No	399 (81,6%)	118 (73,8%)	517 (79,7%)
Sí	90 (18,4%)	42 (26,3%)	132 (20,3%)

FIGURES 7, 8 I 9. Representació gràfica del percentatge de dones amb persones grans a càrrec seu o dependents, segons la classificació *Dones en càrrecs intermedis*, *Dones en alts càrrecs* i *Total de la mostra*.

Figura 7
Persones a càrrec de dones
en càrrecs intermedis
n=489

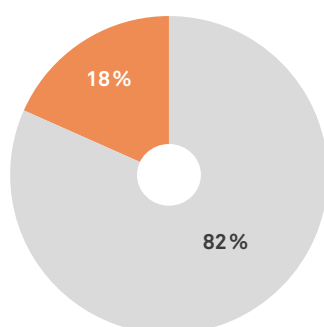


Figura 8
Persones a càrrec de dones
en alts càrrecs
n=160

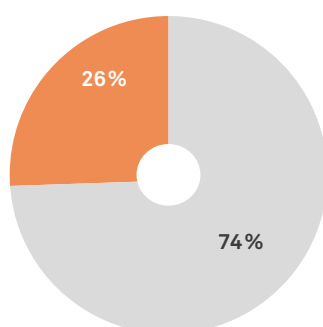
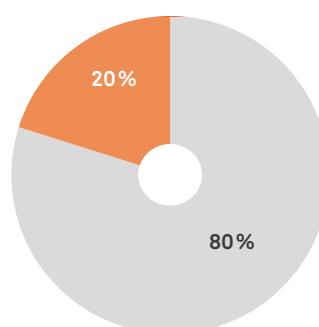


Figura 9
Persones a càrrec en el total
de la mostra
n=649



■ Sí ■ No

» Títol universitari

Pregunta del qüestionari: Teniu un títol d'estudis universitaris o politècnics?

Taula 4
Títol universitari segons la classificació *Dones en alts càrrecs*, *Dones en càrrecs intermedis*
i *Total de la mostra*

Té títol universitari	Càrrecs de les dones en el lloc de treball		Total n=649
	Dones en càrrecs intermedis n=489	Dones en alts càrrecs n=160	
No	59 (12,1%)	7 (4,4%)	66 (10,2%)
Sí	430 (87,9%)	153 (95,6%)	583 (89,8%)

FIGURES 10, 11 I 12. Representació gràfica del percentatge de dones amb títol universitari segons la classificació *Dones en càrrecs intermedis*, *Dones en alts càrrecs* i *Total de la mostra*.

Figura 10
Títol universitari de dones en càrrecs intermedis
n=489



Figura 11
Títol universitari de dones en alts càrrecs
n=160



Figura 12
Títol universitari en el total de la mostra
n=649



■ Sí ■ No

» Sector laboral

Pregunta del qüestionari: Quin és el vostre sector laboral?

Taula 5
Sector laboral segons la classificació *Dones en alts càrrecs*, *Dones en càrrecs intermedis* i *Total de la mostra*

Sector laboral	Càrrecs de les dones en el lloc de treball		Total n=649
	Dones en càrrecs intermedis n=489	Dones en alts càrrecs n=160	
Assessoria financera, màrqueting	33 (6,8%)	27 (16,9%)	60 (9,3%)
Bancs, companyies d'assegurances, crèdits	35 (7,2%)	11 (6,9%)	46 (7,1%)
Indústria i empresa	85 (17,4%)	26 (16,3%)	111 (17,1%)
Construcció, immobiliària	21 (4,3%)	7 (4,4%)	28 (4,3%)
Enginyeria tècnica, tecnologies de la informació, mitjans de comunicació	171 (35,0%)	42 (26,3%)	213 (32,9%)
Salut, sector social	120 (24,6%)	29 (18,1%)	149 (23,0%)
Sector públic, administració, política	11 (2,3%)	12 (7,5%)	23 (3,5%)
Educació, recerca	4 (0,8%)	3 (1,9%)	7 (1,1%)
Altres	8 (1,6%)	3 (1,9%)	11 (1,7%)

FIGURES 13, 14 I 15. Representació gràfica del percentatge de dones que treballen en els diversos sectors laborals segons la classificació *Dones en càrrecs intermedis*, *Dones en alts càrrecs* i *Total de la mostra*.

Figura 13
Dones en càrrecs intermedis n=489

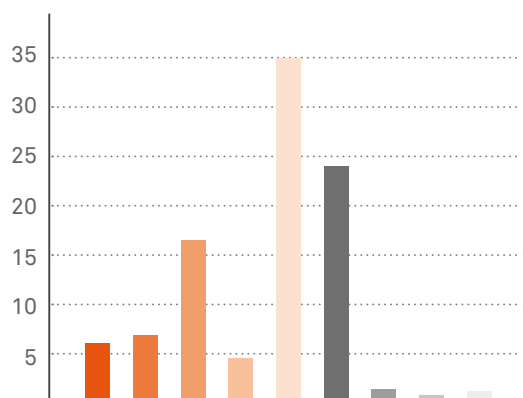


Figura 14
Dones en alts càrrecs n=160

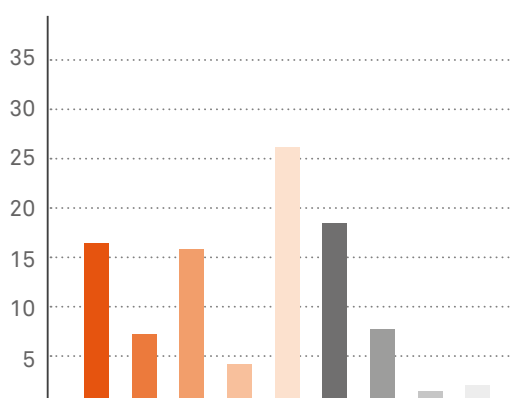
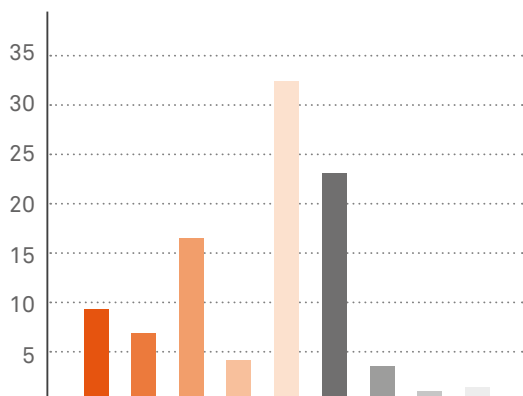


Figura 15
Total n=649



- Assessoria financera, màrqueting
- Bancs, companyies d'assegurances, crèdits
- Indústria i empresa
- Construcció, immobiliària
- Enginyeria tècnica, tecnologies de la informació, mitjans de comunicació
- Salut, sector social
- Sector públic, administració, política
- Educació, recerca
- Altres

» Estudis habituals segons el gènere

Pregunta del qüestionari: “Els meus estudis universitaris són habituals en el meu gènere.”

Taula 6
Estudis habituals segons la classificació Dones en alts càrrecs, Dones en càrrecs intermedis i Total de la mostra

Els meus estudis universitaris són habituals en el meu gènere	Càrrecs de les dones en el lloc de treball		TOTAL
	Dones en càrrecs intermedis	Dones en alts càrrecs	
1 = Gens habituals	1,7	2,8	2,0
2	4,6	7,3	5,3
3	13,2	10,7	12,6
4	14,5	11,2	13,7
5	28,7	26,4	28,1
6	19,9	23,6	20,8
7 = Molt habituals	17,4	18,0	17,5
TOTAL	100,0	100,0	100,0

QÜESTIONARI. SEGON BLOC

La segona part del qüestionari utilitzat per a aquesta recerca està formada per les escales següents:

- **Autoestima**, escala constituïda per dos ítems (per exemple, “Em sento satisfeta amb mi mateixa”) obtinguts de Tafarodi i Swann (1995).
- **Qualitat de vida / satisfacció**, formada per cinc ítems (per exemple, “Indiqueu el grau de satisfacció amb la vostra salut”). Aquesta escala es va elaborar a partir del *Life satisfaction questionnaire* de Fahrenberg, Myrtek, Schumacher i Brähler (2000).
- **Estereotips masculins i femenins**. Ambdues escales es van elaborar a partir del qüestionari de Runge, Frey, Gollwitzer, Helmreich, i Spence (1981). Pel que fa als estereotips masculins (tres ítems), les dones van indicar en quin grau consideraven que, per exemple, homes i dones eren competents (“Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són competents”). Per als estereotips femenins (set ítems), les dones van indicar en quin grau consideraven que, per exemple, homes i dones són sensibles a les necessitats dels seus subordinats (“Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són sensibles a les necessitats dels seus subordinats/adés i/o companys/es”).
- **Meritocràcia**. Per mesurar fins a quin punt les dones creien que el món és just i que si s’ho proposen poden ascendir en l’escalafó de l’organització i, per tant, són suficients els mèrits personals per assolir ascensos, vam preparar la frase següent: “Els mèrits personals em permetran ascendir en l’empresa o en l’organització on treballo”.
- **Conductes negatives vers les dones**. Formada per tres ítems, en aquesta escala les dones havien de respondre si estaven d’acord o no amb determinades discriminacions subtils o micromasclismes vers elles (per exemple, “En comparació amb els homes, en les reunions (o equivalents) a les dones se les interromp i se’ls treu la paraula”). D’elaboració pròpia a partir dels treballs de Yoder (2001; 2002).
- **Estereotips negatius sobre les dones en l’àmbit laboral**. Aquesta escala (quatre ítems) mesura actituds sobre el fet que les dones ocupin rols de líder (per exemple, “És preferible que els llocs de responsabilitat els ocupin els homes”). Per elaborar-la, vam utilitzar quatre ítems del *Social Role Questionnaire* (SRQ-R; Baber i Tucker, 2006) i, per elaborar els ítems restants relatius a la capacitat de risc empresarial en homes i dones, ens basem en les recerques d’Eckel i Grossman (2002; 2008).
- **Estereotips negatius vers les mares**. Aquesta escala mesura els prejudicis socials sobre les dones treballadores que són mares (per exemple, “Si una dona té fills/filles els altres pensen que no treballarà prou hores”). Ens basem en els ítems utilitzats per Fuegen, Biernat, Haines i Deaux (2004) i Okimoto i Heilman (2012).
- **Consciència de l’estigma**. Aquesta escala es basa en la percepció de les dones de la mostra sobre el seu nivell de consciència en relació amb els estereotips, les actituds i els comportaments de discriminació vers elles en l’àmbit laboral (per exemple, “Percebo que els meus col·legues homes m’exclouen dels esdeveniments, les reunions i les relacions informals”). Ens basem en els ítems utilitzats per Von Hippel, Issa, Ma i Stokes (2011) i Schein (2001).

- **Identificació amb l'empresa.** Se'ls va preguntar pel seu grau d'identificació amb l'organització i els èxits empresarials aconseguits (per exemple, "Em sento molt motivada a assolir els objectius de l'empresa o la institució, encara que això signifiqui treballar molt").
- **Claredat dels objectius laborals.** Aquesta escala vol mesurar fins a quin punt les dones tenen uns objectius clars en relació amb la seva feina (per exemple, "Si un amic/iga em pregunta quins són els meus objectius laborals, els hi podria dir immediatament").
- **Flexibilitat entre vida laboral i família.** Consisteix en una escala de dos ítems on les dones es pronunciaven sobre la seva desitjabilitat a l'hora d'escollir les seves pròpies hores de feina o bé tenir més flexibilitat laboral que els permeti satisfer les necessitats de la seva família (per exemple, "Desitjaria una feina més flexible que em permeti satisfer les necessitats de la meua família"). Ens basem en l'informe de la Unió Europea (2010). (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=762&langId=en&furtherPubs=yes>).
- **Sentiment de responsabilitat.** Se'ls va preguntar en un sol ítem el seu grau d'acord sobre el fet que les dones amb fills/filles petites se senten més responsables de l'organització i la planificació de les activitats d'aquests fills/filles ("Quan les dones tenen fills/filles petits o adolescents, se senten més responsables que els homes quant a l'organització i la planificació de les activitats d'aquests fills/filles" (en relació amb la cura, la salut, l'escolarització, la formació informal, etcètera). Ens basem en els treballs de Berlanga, Vizcaya-Moreno i Pérez-Cañaveras (2013) i Rodríguez, Peña i Torío (2009).
- **Sentiment de culpabilitat.** Se'ls preguntava en un sol ítem el grau d'acord sobre el fet que les dones amb fills/filles petits se senten malament i fins i tot culpables si, a causa del seu horari laboral, no poden fer tasques d'acompanyament, de cura, etcètera dels seus fills/filles ("Quan les dones, a causa del seu horari laboral, tenen dificultats per conciliar feina i família (és a dir, no poden fer activitats, tasques de cura i acompanyament dels fills/filles) se senten malament i culpables"). Ens basem en els treballs de Berlanga, Vizcaya-Moreno i Pérez-Cañaveras (2013) i Rodríguez, Peña i Torío (2009).
- **Escala de la teoria de la identitat social i de la teoria de l'autocategorització.** Els factors socioestructurals de percepció d'estabilitat (tres ítems), percepció d'il·legitimitat (dos ítems) i percepció de permeabilitat (dos ítems) que es defineixen en la teoria de la identitat social van ser puntuats per la mostra d'estudi. Per a l'estabilitat, van contestar, per exemple, sobre si estaven d'acord o en desacord que les diferències d'estatus entre homes i dones a la societat no canviarien en les pròximes dècades. Per a la il·legitimitat, van contestar si consideraven, per exemple, que era injust que els homes tinguessin un estatus més elevat en la societat que les dones. I, finalment, per a la permeabilitat, van contestar si estaven d'acord o no amb l'afirmació que, per exemple, per molt que una dona s'esforci mai no aconseguirà tenir el mateix poder que un home en l'àmbit laboral. És a dir, si les barreres o límits intergrupals són tancats.

Les dones també van contestar les escales que mesuren estratègies per gestionar la pròpia identitat de gènere: **Competició social** (tres ítems; per exemple, "Soc feminista"), **creativitat social** (tres ítems; per exemple, "Les dones en comparació amb els homes tendeixen a tenir una sensibilitat moral més alta") i **assimilació** (un ítem; per exemple, "En determinades situacions laborals miro de comportar-me com els homes si això m'ajuda a progressar en el meu àmbit de treball"). Finalment, les dones van contestar una pregunta sobre la seva **identitat de gènere**: "Em sento molt identificada amb el meu grup de gènere".

Les escales dels factors socioestructurals i l'escala de competència són d'elaboració pròpia a partir dels treballs Giles i Viladot, 1994; Viladot i Siguan, 1992; Viladot, Esteban-Guitart, Nadal i Giles, 2009. De la mateixa manera, l'ítem que utilitzem per mesurar la mobilitat social (assimilació) és a partir d'Esteban-Guitart i Viladot, 2010; Viladot i Esteban-Guitart, 2011; Viladot, Giles, Bolaños i Esteban-Guitart, 2013; Viladot, Giles, Gasioerek i Esteban-Guitart, 2013. Per a l'escala de creativitat es van utilitzar ítems d'Esteban-Guitart, Viladot i Giles, 2015; Glick i Fiske (1997) i Glick i Fiske (1999). Per a l'ítem d'identitat de gènere, ens vam basar en els treballs de Von Hippel, Issa, Ma i Stokes (2011).

- **Percepció sobre la semblança entre els líders.** Es va preguntar a les dones participants fins a quin punt percebien que els líders de l'empresa o l'organització on treballaven eren tots força semblants ("Els líders de l'empresa o l'organització on treballa són tots força semblants"). Per elaborar aquest ítem ens vam basar en el concepte de *prototip* definit en la teoria de l'autocategorització (Turner *et al.*, 1987). → Per a una explicació general del concepte de *prototip*, vegeu les "Conclusions" d'aquest treball.
- **Percepció sobre la semblança amb els líders.** Es va preguntar a les dones participants fins a quin punt percebien que elles s'assemblaven als líders de l'empresa o l'organització on treballaven ("Percebo que m'assemblo als líders de l'empresa o l'organització on treballa"). Per elaborar aquest ítem ens vam basar en el concepte de *prototip* definit en la teoria de l'autocategorització (Turner *et al.*, 1987). → Per a una explicació general del concepte de *prototip*, vegeu les "Conclusions" d'aquest treball.

Fins aquí hem presentat les escales que formen el qüestionari. Presentem ara l'anàlisi de confiabilitat interna alfa de Cronbach que hem fet per a aquestes escales, però abans volem explicar què són les anàlisis de confiabilitat interna i la utilitat que tenen.

» Què és l'anàlisi de confiabilitat interna?

La confiabilitat o fiabilitat d'un instrument de mesura és el nivell en què els diversos ítems o preguntes d'una escala estan relacionats entre si. Aquesta homogeneïtat entre els ítems ens indica el grau d'acord que mostren. La fiabilitat de la coherència interna d'un instrument (una escala en el nostre cas) es pot valorar amb l'alfa de Cronbach. La mesura de la confiabilitat mitjançant l'alfa de Cronbach assumeix que els ítems (mesurats en elements de tipus *Likert*) mesuren un mateix constructe i estan altament correlacionats (Welch i Comer, 1988). Una correlació molt alta ens indica que les dues preguntes estan avaluant el mateix aspecte i, per tant, amb una de les dues és suficient per mesurar-lo. Els valors de l'alfa de Cronbach oscil·len entre 0,0 i 1,0. "0" significa *confiabilitat nul·la* i "1" representa *confiabilitat total*. És a dir, com més a prop d'1 estigui el valor de l'alfa, més gran serà la coherència interna dels ítems analitzats. La confiabilitat de l'escala s'ha d'obtenir sempre amb les dades de cada mostra per garantir la mesura fiable del constructe en la mostra concreta de la recerca. Com a criteri general, George i Mallery (2003, p. 231) suggereixen les recomanacions següents per avaluar els coeficients alfa de Cronbach:

COEFICIENT ALFA > .9	EXCEL·LENT	COEFICIENT ALFA > .6	QÜESTIONABLE
COEFICIENT ALFA > .8	BO	COEFICIENT ALFA > .5	POBRE
COEFICIENT ALFA > .7	ACCEPTABLE	COEFICIENT ALFA < .5	INACCEPTABLE

La taula següent ens mostra els índexs de fiabilitat alfa de Cronbach obtinguts per a cada escala del qüestionari (n=705).

Taula 7

	Alfa de Cronbach
Autoestima	0,784
Percepció de satisfacció laboral	0,768
Estereotips masculins	0,832
Estereotips femenins	0,862
Percepció de conductes negatives vers les dones	0,907
Percepció de permissivitat en assetjament sexual	0,779
Estereotips negatius sobre les dones en l'àmbit laboral	0,857
Competició social	0,773
Percepció d'estereotips negatius sobre les mares	0,924
Estratègia de creativitat	0,759
Percepció d'estabilitat	0,915
Percepció de legitimitat	0,766
Percepció de permeabilitat	0,807
Percepció de conductes de risc	0,848
Identificació amb l'empresa	0,830
Conflictes entre vida laboral i família	0,886
Claredat d'objectius laborals	0,758
Consciència de l'estigma	0,845

Observem que totes les escales presenten alfas de Cronbach que ens indiquen que són confiables i, per tant, que hi podem treballar tenint la seguretat que mesuren el que volem. Hem obtingut tres escales amb un alfa de Cronbach molt bo; vuit escales amb un alfa de Cronbach bo, i set escales amb un alfa de Cronbach acceptable.

3. RESULTATS

A continuació presentem els resultats obtinguts de l'anàlisi estadística duta a terme per comprovar els objectius d'aquesta recerca, que s'especifiquen en l'apartat 19 de "Primera part. Recerca teòrica". No obstant això, els presentarem una altra vegada. Em proposo d'investigar objectivament:

1. Un rang de percepcions, actituds i conductes de les dones en alts càrrecs que treballen en empreses/organismes/institucions amb una majoria masculina en alts càrrecs, en empreses/organismes/institucions on hi ha la mateixa proporció d'ambdós sexes i en empreses/organismes/institucions amb una majoria femenina en alts càrrecs.
2. En quines situacions i per què les dones líders tenen estereotips i actituds negatives relacionades amb la feina d'altres dones. Pretenc investigar les característiques contextuais de les "abelles reina".
3. En quin cas reporten les dones (alts càrrecs i càrrecs intermedis) una qualitat de vida elevada en l'àmbit laboral.
4. Les percepcions, les actituds i les conductes en l'àmbit laboral de les dones amb obligacions familiars intenses (fills/filles menors o persones grans a càrrec seu, o ambdós) en comparació amb les dones amb poques obligacions familiars (dones sense fills/filles o amb fills/filles de més edat i sense persones grans a càrrec seu).
5. Com afronten els conflictes derivats de la manca de conciliació entre feina i família.

En totes les anàlisis estadístiques d'aquest treball, s'han dut a terme proves de significació amb $P \leq .05$.

3.1 DONES EN ALTS CÀRRECS I DONES EN CÀRRECS INTERMEDIS

Comencem presentant els estadístics descriptius (les mitjanes i les desviacions estàndard) de cadascun dels ítems de les escales, primer, del total de la mostra i, després, de les dues submostres (dones en alts càrrecs i dones en càrrecs intermedis).

La taula 8 presenta les mitjanes, les desviacions típiques o estàndard de cada escala i les preguntes que les componen obtingudes del total de la mostra i de les submostres, dones en alts càrrecs ($n=160$) i dones en càrrecs intermedis ($n=489$).

Taula 8

	Dones en càrrecs intermedis $n=489$		Dones en alts càrrecs $n=160$		Total $n=649$	
	Mitjana	DS	Mitjana	DS	Mitjana	DS
AUTOESTIMA	5,5	10,05	5,73	0,94	5,55	1,03
Em sento satisfeta amb mi mateixa	5,61	1,14	5,84	1,08	5,67	1,13
Penso que la vida em va bé	5,38	1,17	5,62	1,01	5,44	1,14

	Dones en càrrecs intermedis n=489		Dones en alts càrrecs n=160		Total n=649	
	Mitjana	DS	Mitjana	DS	Mitjana	DS
PERCEPCIÓ DE QUALITAT DE VIDA	4,99	0,94	5,33	0,88	5,07	0,94
Indiqueu el grau de satisfacció en relació amb la vostra salut	5,61	1,14	5,84	1,08	5,67	1,13
Indiqueu el grau de satisfacció en relació amb la vostra feina	5,16	1,26	5,45	1,21	5,23	1,25
Indiqueu el grau de satisfacció en relació amb la vostra situació financera	4,82	1,33	5,28	1,20	4,93	1,31
Indiqueu el grau de satisfacció pel que fa a les relacions amb els companys/es de feina	5,41	1,18	5,47	1,06	5,43	1,15
Indiqueu el grau de satisfacció en relació amb les oportunitats de promoció a la feina (oportunitats d'ascens)	4,22	1,54	4,95	1,41	4,40	1,54
ESTEREOTIPS MASCULINS	4,65	0,84	4,75	0,83	4,68	0,84
Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són competents	4,69	1,00	4,76	0,99	4,70	1,00
Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són eficaços	4,72	1,00	4,83	0,99	4,74	1,00
Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones estan capacitats/ades	4,56	0,92	4,68	0,99	4,59	0,94
ESTEREOTIPS FEMENINS	4,65	0,84	4,75	0,83	4,68	0,84
Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són agradables	4,50	1,08	4,67	1,05	4,54	1,08
Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són dignes de confiança	4,35	1,03	4,43	1,04	4,37	1,04
Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones mostren calidesa	4,79	0,99	4,94	1,06	4,83	1,01
Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són sensibles a les necessitats dels seus subordinats/ades i/o companys/es	4,70	1,03	5,01	1,11	4,78	1,06
Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són comprensius/ives vers les necessitats dels seus subordinats/ades i/o companys/es	4,64	1,08	4,84	1,07	4,69	1,08
Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones comparteixen coneixements amb els seus subordinats/ades i/o companys/es	4,39	1,05	4,66	1,07	4,46	1,06
Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són agradables en el tracte amb els seus subordinats/ades i/o companys/es	4,47	1,01	4,54	1,09	4,49	1,03

	Dones en càrrecs intermedis n=489		Dones en alts càrrecs n=160		Total n=649	
	Mitjana	DS	Mitjana	DS	Mitjana	DS
AUTOPROMOCIÓ Crec que per mantenir-se o pujar esglaons cap a la direcció de l'empresa/organització on treballa és important autopromocionar-se	5,04	1,29	5,09	1,23	5,06	1,27
MÈRITS Els mèrits personals em permetran ascendir en l'empresa/organització on treballa	4,64	1,42	4,98	1,35	4,72	1,41
ASSIMILACIÓ En determinades situacions laborals, puc arribar a comportar-me com els homes si això m'ajuda a progressar en el meu àmbit laboral	4,13	1,69	4,25	1,73	4,16	1,70
PERCEPCIÓ DE CONDUCTES NEGATIVES VERS LES DONES	3,76	1,61	4,12	1,57	3,85	1,61
En comparació amb els homes, quan les dones exposen bones idees en les reunions de l'empresa/organització on treballa, aquestes idees s'ignoren	3,82	1,71	1,65	1,05	3,89	1,70
En comparació amb els homes, en les reunions a les dones se les interromp i se'ls treu la paraula	3,62	1,78	4,13	1,76	3,75	1,79
En comparació amb els homes, els èxits de les dones s'intenten dissimular o amagar	3,82	1,78	4,14	1,74	3,90	1,78
ESTEREOTIPS NEGATIU RELACIONATS AMB EL TREBALL DE LES ALTRES DONES	2,83	1,60	2,94	1,68	2,86	1,62
És preferible que els llocs de responsabilitat els ocupin els homes	2,40	1,77	2,61	1,91	2,45	1,81
Algunes feines no són apropiades per a les dones	3,04	1,94	2,98	2,02	3,03	1,96
Només alguns tipus de feines són apropiades tant per a homes com per a dones	3,30	2,05	3,40	2,10	3,33	2,06
En moltes feines importants és millor contractar homes que dones	2,60	1,85	2,75	1,94	2,64	1,87
COMPETICIÓ SOCIAL	4,56	1,43	4,92	1,46	4,65	1,45
Donaria diners a un grup que lluités pels drets de les dones	4,30	1,79	4,86	1,65	4,44	1,77
Puc imaginar-me protestant pels drets de les dones	4,99	1,66	5,23	1,59	5,05	1,64
Soc feminista	4,41	1,75	4,66	1,82	4,47	1,77

	Dones en càrrecs intermedis n=489		Dones en alts càrrecs n=160		Total n=649	
	Mitjana	DS	Mitjana	DS	Mitjana	DS
ESTEREOTIPS NEGATIU VERS LES MARES	4,55	1,66	4,41	1,70	4,51	1,67
Si una dona té fills/filles petits, els altres pensen que no treballarà prou hores	4,79	1,73	4,66	1,74	4,76	1,73
Si una dona té fills/filles petits, els altres pensen que no serà competent	4,46	1,79	4,27	1,91	4,41	1,82
Si una dona té fills/filles petits, els altres pensen que no podran confiar que compleixi a la feina	4,39	1,84	4,29	1,83	4,37	1,84
CREATIVITAT SOCIAL	4,54	1,32	4,59	1,26	4,55	1,30
Les dones, en comparació amb els homes, tendeixen a tenir més sensibilitat moral	4,75	1,46	4,73	1,47	4,75	1,46
Les dones, en comparació amb els homes, tendeixen a mostrar una sensibilitat cultural més refinada i de bon gust	4,53	1,56	4,71	1,43	4,57	1,53
Les dones directives són més cauteloses que els homes directius	4,33	1,75	4,33	1,67	4,33	1,73
IDENTITAT DE GÈNERE Em sento molt identificada amb el meu grup de gènere	5,39	1,30	5,61	1,24	5,44	1,29
PERCEPCIÓ D'ESTABILITAT	4,20	1,48	3,96	1,50	4,15	1,49
Les diferències d'estatus entre homes i dones en la societat es mantindran estables (no canviaran) en les pròximes dècades	4,13	1,63	3,93	1,61	4,08	1,63
Les diferències d'estatus entre homes i dones en l'àmbit del Govern es mantindran estables (no canviaran) en les pròximes dècades	4,16	1,65	3,97	1,62	4,11	1,65
Les diferències d'estatus entre homes i dones en l'àmbit laboral es mantindran estables durant els pròxims anys	4,32	1,54	4,00	1,59	4,24	1,55
PERCEPCIÓ D'IL·LEGITIMITAT	5,85	1,31	5,74	1,30	5,82	1,31
És injust que els homes tinguin un estatus més elevat en la societat que les dones	5,98	1,45	5,81	1,52	5,94	1,46
Comparant dones i homes, la superioritat social i laboral dels homes no està justificada	5,73	1,45	5,72	1,43	5,72	1,45

	Dones en càrrecs intermedis n=489		Dones en alts càrrecs n=160		Total n=649	
	Mitjana	DS	Mitjana	DS	Mitjana	DS
PERCEPCIÓ DE PERMEABILITAT	3,84	1,66	3,85	1,72	3,85	1,68
És gairebé impossible que, en l'àmbit laboral, la gent es prengui tan seriosament una dona com un home	3,91	1,82	3,89	1,83	3,91	1,82
En l'àmbit laboral, encara que una dona s'esforci molt, mai no aconseguirà tenir el mateix poder que un home	3,78	1,83	3,80	1,91	3,78	1,84
PERCEPCIÓ DE SEMBLANÇA ENTRE ELS LÍDERS Els líders de l'empresa/organització on treballa són tots molt semblants	4,63	1,52	4,47	1,47	4,59	1,51
PERCEPCIÓ DE SEMBLANÇA AMB EL LÍDER Percebo que m'assemblo als líders de l'empresa/organització on treballa	3,70	1,64	4,22	1,45	3,83	1,61
PERCEPCIÓ DE CONDUCTES DE RISC	3,04	1,51	3,13	1,47	3,06	1,50
Quan penso en un líder, m'imagino un home	3,17	1,88	3,16	1,76	3,17	1,85
Els homes directius estan més capacitats per assumir riscos que les dones directives	2,54	1,75	2,65	1,81	2,57	1,76
Els homes directius són més impulsius assumint riscos que les dones directives	3,53	1,84	3,66	1,84	3,56	1,84
Els homes directius aguanten més la pressió psicològica del risc que les dones directives	2,93	1,80	2,99	1,77	2,95	1,79
IDENTIFICACIÓ AMB L'EMPRESA	5,13	1,27	5,48	1,07	5,22	1,23
Em sento molt motivada a assolir els objectius de l'empresa/organització on treballa, encara que això signifiqui haver de treballar molt	4,99	1,46	5,42	5,10	1,26	1,43
Costi el que costi, donaré el millor de mi perquè l'empresa/organització on treballa tingui èxit	5,37	1,36	5,61	1,22	5,43	1,33
Els èxits de l'empresa/organització on treballa són els meus èxits	5,03	1,55	5,42	1,25	5,13	1,49
CONFLICTES ENTRE VIDA LABORAL I FAMÍLIA	5,54	1,35	5,43	1,29	5,52	1,33
Desitjaria una feina més flexible que em permetés satisfer les necessitats de la meua família	5,49	1,47	5,38	1,40	5,46	1,46
Desitjaria una feina que em permetés flexibilitat per escollir les meves pròpies hores de feina	5,60	1,36	5,47	1,43	5,57	1,37

	Dones en càrrecs intermedis n=489		Dones en alts càrrecs n=160		Total n=649	
	Mitjana	DS	Mitjana	DS	Mitjana	DS
CLAREDAT DELS OBJECTIUS LABORALS	5,67	1,08	5,78	0,99	5,70	1,06
En relació amb la meua feina actual, sé molt bé el que vull	5,67	1,16	5,76	1,21	5,69	1,17
Si un amic/iga em pregunta quins són els meus objectius laborals, els hi podria dir en un moment	5,68	1,23	5,79	1,07	5,71	1,20
CONSCIÈNCIA DE L'ESTIGMA	3,17	1,44	3,37	1,37	3,22	1,43
Percebo que els col·legues (homes) ens exclouen (a les col·legues dones) de les xarxes informals que estableixen entre ells tant dins com fora de la feina	3,73	1,91	3,92	2,00	3,78	1,93
En el meu àmbit laboral no em sento discriminada per ser una dona	2,70	1,71	2,90	1,80	2,75	1,74
Crec que en el meu àmbit laboral, en general, les dones estan discriminades	3,34	1,90	3,52	1,89	3,39	1,90
Alguns dels meus col·legues pensen que tinc menys habilitats (capacitats) perquè soc una dona	3,13	1,94	3,39	1,92	3,20	1,94
Alguns dels meus col·legues pensen que no estic del tot compromesa amb la meua carrera perquè soc una dona	3,08	1,93	3,13	1,87	3,09	1,91
De vegades em preocupa que el meu comportament faci pensar els meus col·legues homes que els estereotips sobre les dones són certs	3,04	1,88	3,28	1,96	3,10	1,90
SENTIMENT DE RESPONSABILITAT Quan les dones tenen fills/filles petites o adolescents, se senten més responsables que els homes de l'organització i la planificació de les activitats d'aquests fills/filles	5,01	1,63	5,03	1,54	5,01	1,61
SENTIMENT DE CULPABILITAT Quan les dones, a causa del seu horari laboral, tenen dificultats per a conciliar feina i família, se senten malament i culpables	5,33	1,46	5,25	1,40	5,55	1,03

Tot seguit, analitzem si les diferències entre les mitjanes de les escales obtingudes per cada submostra són o no significatives estadísticament. És a dir, les preguntes són les següents: **les dones en alts càrrecs, en comparació amb les dones en càrrecs intermedis, es comporten igual?; tenen les mateixes creences i actituds en relació amb les dinàmiques contextuais en l'àmbit laboral?** Per abordar aquestes preguntes, hem fet una anàlisi estadística ANOVA amb dues mostres independents (alts càrrecs i càrrecs intermedis). Aquesta anàlisi ens dirà si la dada obtinguda de la comparació entre les dues mostres és significativa estadísticament.

Si la diferència és significativa, vol dir que aquesta diferència no és deguda a l'atzar.
A la taula següent presentem els resultats de les ANOVA fets entre les mitjanes de cada escala en les submostres de dones en alts càrrecs i dones en càrrecs intermedis.

Taula 9

Escala	Dones en càrrecs intermedis n=489		Dones en alts càrrecs n=160		F-ANOVA	Significació
	Mitjana	DS	Mitjana	DS		
Autoestima	5,495	1,047	5,728	0,938	6,227	0,012**
Qualitat de vida laboral	4,992	0,944	5,333	0,880	16,309	0,001***
Estereotips masculins	4,657	0,847	4,754	0,833	1,592	0,207
Estereotips femenins	4,547	0,786	4,727	0,760	6,425	0,011**
Autopromoció	5,044	1,287	5,087	1,230	0,134	0,714
Mèrits	4,635	1,422	4,981	1,347	7,275	0,007***
Assimilació	4,134	1,689	4,245	1,731	0,505	0,477
Conductes negatives vers les dones	3,754	1,612	4,118	1,568	6,234	0,012**
Estereotips negatius de les dones relacionats amb el treball de les altres dones	2,837	1,599	2,933	1,680	0,424	0,515
Competició social	4,565	1,430	4,916	1,460	7,193	0,007***
Estereotips sobre les mares	4,545	1,662	4,408	1,704	0,808	0,368
Creativitat	4,535	1,320	4,587	1,259	0,189	0,663
Identitat de gènere	5,385	1,298	5,606	1,244	3,560	0,050**
Estabilitat	4,204	1,478	3,964	1,501	3,150	0,076
Legitimitat	5,859	1,314	5,790	1,364	0,328	0,566
Permeabilitat	3,844	1,663	3,840	1,724	0,000	0,979
Similitud entre líders	4,629	1,516	4,468	1,474	1,379	0,240
Similitud amb líders	3,703	1,644	4,218	1,452	12,510	0,000****
Conductes de risc	3,041	1,511	3,113	1,468	0,275	0,599
Identificació amb empresa/organització	5,127	1,265	5,484	1,069	10,234	0,001***
Conflictes feina-família	5,543	1,346	5,427	1,292	0,912	0,339
Claredat d'objectius	5,673	1,082	5,775	0,994	1,094	0,295
Consciència d'estigma	3,172	1,446	3,353	1,379	1,913	0,167
Responsabilitat	5,008	1,631	5,028	1,541	0,017	0,895
Culpabilitat	5,334	1,461	5,251	1,404	0,353	0,55

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001, ****p<0,000

Observem que hi ha diferències significatives estadísticament tant en la valoració d'autoestima com en la qualitat de vida laboral subjectiva, de manera que les dones en alts càrrecs obtenen unes puntuacions més elevades en ambdues variables. També observem que tant la qualitat de vida com l'autoestima són força elevades en ambdues submostres.

Trobem diferències en les seves creences sobre els estereotips femenins, de manera que les dones en alts càrrecs s'adjudiquen més estereotips femenins. Fins i tot havent-hi diferències significatives, les mitjanes són força elevades en ambdós grups.

També les dones en alts càrrecs creuen més que són els seus mèrits personals els que els han permès ascendir; a més, perceben significativament més conductes negatives vers les dones per part dels companys i companyes del seu entorn de treball (se les interromp més, se'ls treu la paraula, se'n dissimulen els èxits). Tant les creences en la meritocràcia com les seves percepcions de conductes negatives vers elles són força elevades.

També les dones en alts càrrecs es mostren significativament més fermes quant a les seves actituds en la defensa social de les dones en general.

A més, amb diferències significativament màximes declaren que s'assemblen al líder de la companyia o institució i també s'identifiquen significativament més amb la companyia o institució, si bé en ambdós grups les mitjanes són elevades.

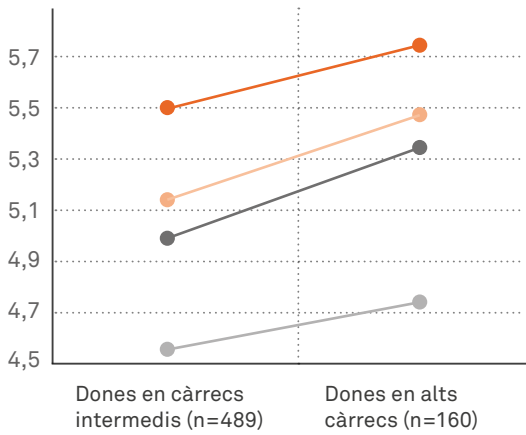
Finalment, trobem que les dones en alts càrrecs s'identifiquen significativament més amb el seu gènere.

Aquests primers resultats ja ens indiquen que les dones en alts càrrecs (en comparació amb les dones en càrrecs intermedis):

- ✓ Reporten més autoestima
- ✓ Reporten més qualitat de vida relacionada amb la feina
- ✓ Reporten més estereotips tradicionalment femenins (és a dir, s'adjudiquen més estereotips tradicionalment femenins)
- ✓ Perceben més conductes negatives vers les dones en el seu àmbit laboral
- ✓ Reporten més actituds de competència social (estratègia col·lectiva de gestió de la pròpia identitat de gènere: es comprometen més en la seva participació social a favor de les dones)
- ✓ S'identifiquen més amb el seu gènere
- ✓ Creuen més fermament en els seus mèrits
- ✓ Es perceben elles mateixes com a més similars als líders de la seva companyia/institució
- ✓ S'identifiquen més amb la companyia/institució

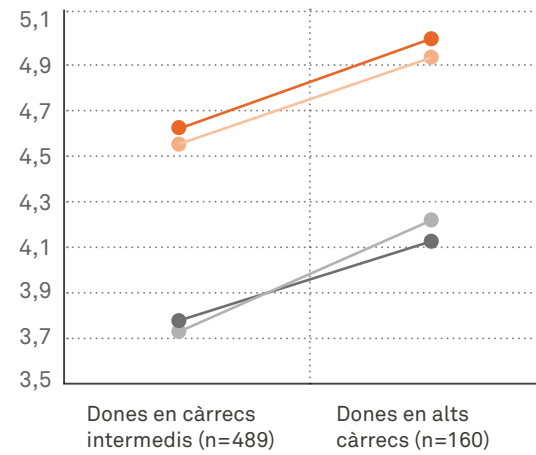
FIGURES 16 I 17. Presenten gràficament les puntuacions de les escales que s'han mostrat amb diferències significatives estadísticament entre els dos nivells de responsabilitat (càrrecs intermedis i dones en alts càrrecs).

Figura 16



- Autoestima
- Identificació amb empresa/organització
- Qualitat de vida laboral
- Estereotips femenins

Figura 17



- Mèrits
- Competició social
- Conductes negatives vers les dones
- Similitud amb líders

3.2 OBLIGACIONS FAMILIARS

A continuació, presento els resultats obtinguts quan hem separat les dones enquestades en dues submostres: les dones que tenen obligacions familiars elevades i les dones que tenen obligacions familiars baixes.

En aquest treball hem definit *dones amb elevades obligacions familiars* i *dones amb baixes obligacions familiars* de la manera següent:

- **Intensitat alta d'obligacions familiars:** dones amb fills/filles petits fins a 10 anys d'edat, inclosos, o amb persones dependents a càrrec seu, o ambdós: $n=320$
- **Intensitat baixa d'obligacions familiars:** dones sense fills/filles o amb fills/filles més grans de 10 anys sense altres persones dependents a càrrec seu: $n=329$

He creat aquesta divisió partint del fet que, si bé entre els 15 i 16 anys se situa el límit on finalitza la pubertat inicial i es dona pas a la pubertat mitjana, que s'estén fins als 19 anys, edat a partir de la qual s'inicia la fase de joventut, hem considerat que la infantesa i la pubertat inicial són etapes d'una forta dependència física i psicològica dels fills/filles vers els adults. I, per aquesta raó, ens centrem en l'edat de 10 anys com a edat límit dels fills/filles per classificar les dones segons la intensitat de la demanda. La pregunta del qüestionari per poder classificar l'edat dels fills/filles és: Quina edat tenen els vostres fills/filles?

A continuació, presento els resultats obtinguts amb les dues submostres (dones amb obligacions familiars elevades i dones amb obligacions familiars baixes) tenint en compte l'**edat de 10 anys com a marcador límit o el fet de tenir persones dependents al seu càrrec, o ambdues coses** per establir la divisió de la mostra.

Taula 10
Intensitat de la demanda (en funció de l'edat dels fills/filles i de tenir o no altres persones a càrrec) en el total de les dones

	Total $n=649$
Intensitat alta d'obligacions familiars	320 (49,3%)
Intensitat baixa d'obligacions familiars	329 (50,7%)

A continuació, he fet una anàlisi de variància univariant (ANOVA).

La taula següent ens presenta quines escales presenten diferències significatives entre les dones que tenen demandes altes d'obligacions familiars (fills/filles menors de 10 anys o persones grans a càrrec seu, o ambdós) i dones amb demandes d'obligacions familiars baixes (sense fills/filles de més de 10 anys i sense persones grans a càrrec seu).

Taula 11

Escala	Demanda alta d'obligacions familiars (n=320)		Demanda baixa d'obligacions familiars (n=329)		F-ANOVA	Significació
	Mitjana	DS	Mitjana	DS		
Estereotips masculins	4,80	0,89	4,57	0,78	11,413	0,000+
Estereotips femenins	4,66	0,84	4,53	0,72	4,767	0,029
Assimilació	4,46	1,60	3,87	1,75	20,359	0,000
Percepció de conductes negatives sobre les dones	4,03	1,62	3,66	1,58	8,923	0,002
Estereotips negatius de les dones sobre altres dones del seu entorn laboral	3,15	1,72	2,58	1,46	20,200	0,000
Percepció d'estereotips negatius sobre les mares	4,68	1,63	4,35	1,70	6,152	0,013
Creativitat social	4,82	1,35	4,50	1,36	9,466	0,002
Percepció d'estabilitat	4,30	1,45	3,99	1,50	7,273	0,007
Conductes de risc	3,54	1,49	3,17	1,30	15,291	0,001
Consciència d'estigma	3,58	1,61	3,04	1,50	18,296	0,000
Mèrits	4,89	1,31	4,55	1,47	9,600	0,002

En la nostra recerca volem veure no només si hi ha diferències estadístiques entre les dues submostres descrites (dones amb altes demandes familiars en comparació amb dones amb baixes demandes familiars), sinó també si l'edat de les dones i el nivell (dones en càrrecs alts i en càrrecs intermedis) són factors que es creuen i, per tant, poden intervenir en els resultats obtinguts.

Per a això, hem fet una anàlisi ANOVA controlant aquests factors (edat de les dones i nivell de responsabilitat en l'empresa/organització: alts càrrecs en comparació amb càrrecs intermedis). Expliquem superficialment en què consisteix.

» Anàlisi de la variació (ANOVA)

Amb l'anàlisi de variància entrem en les tècniques multivariants, és a dir, les tècniques que s'encarreguen d'analitzar més de dues mostres independents (fins ara hem comparat les mitjanes obtingudes de les dones amb obligacions familiars elevades i de les dones amb obligacions familiars baixes). La situació que tracta de resoldre l'anàlisi de variància d'un factor, o ANOVA, per a tres mostres independents o més, és com una extensió de la prova *t* de Student per a dues mostres independents.

L'estadístic *t* de Student prova de donar una resposta davant del supòsit d'igualtat de dues mostres. Però en la majoria dels casos aquesta condició pot ser massa simplista. Imaginem un cas comú (problema de referència extret de Google):

Mitjançant la prova t de Student arribem a la conclusió que la tècnica X de relaxació és efectiva per al tractament de l'ansietat.

Però ara ens podem plantejar si és igual d'efectiva per als homes i per a les dones, o ens podem preguntar per la durada òptima de l'aplicació de la tècnica de relaxació. El disseny es fa cada vegada més complex, però també ens dona més respostes sobre el nostre objecte d'estudi. D'aquesta manera, el cas d'estudi, com a exemple, podria ser el següent:

Mitjançant la prova t de Student, arribem a la conclusió que els subjectes que practicaven la tècnica de relaxació X puntuaven més baix en ansietat que els que no la van practicar.

Vista la seva efectivitat, mirarem d'afinar els resultats determinant si el temps d'execució de la tècnica influeix en la seva efectivitat, les dues condicions són: temps A (15 minuts al dia, 5 dies a la setmana), i temps B (30 minuts, 3 dies a la setmana). Però no ens quedarem aquí: també analitzarem les dades en funció de si aquest temps s'aplica als homes i a les dones.

Com veiem, les respostes que cerquem ens les podria oferir també la prova t de Student per a dues mostres independents, si cada condició l'anem comparant amb les altres. Però, mitjançant aquest mètode, ens augmentaria la probabilitat de cometre error tipus I, és a dir, augmentaria la probabilitat que rebutgéssim la hipòtesi nul·la quan és certa. No entrarem en la demostració matemàtica que ho justifica, però hem de saber per què hem d'utilitzar l'anàlisi de variància en lloc de múltiples proves t.

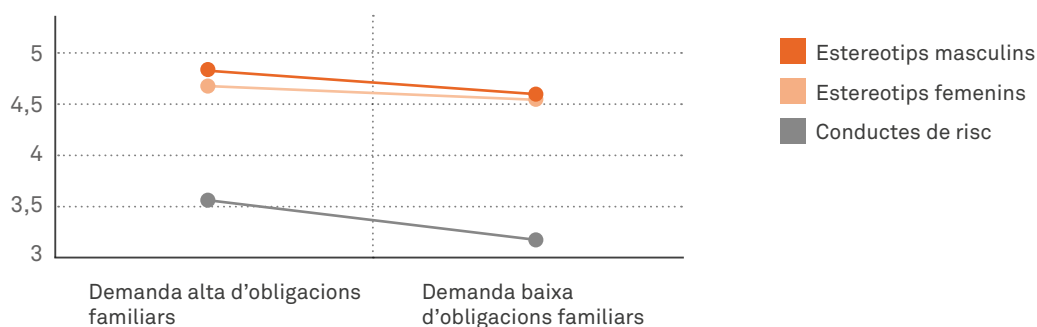
L'anàlisi de variància univariant (ANOVA), controlant l'edat i el nivell de responsabilitat (alts càrrecs i càrrecs intermedis), ens aporta que les dones amb demandes elevades d'obligacions familiars:

- ✓ S'adjudicaran més estereotips associats al gènere masculí (per exemple, ser competents, capacitades)
- ✓ S'adjudicaran més estereotips associats al gènere femení (per exemple, ser càlides, sensibles a les necessitats dels altres)
- ✓ Percebran més conductes negatives dels altres vers les dones a la feina
- ✓ Adjudicaran més estereotips negatius relacionats amb la feina a les altres dones
- ✓ Creuran més que, en l'àmbit laboral, els altres tenen estereotips negatius sobre les mares
- ✓ Creuran que les diferències entre homes i dones no canviaran a curt termini. És a dir, percebran més estabilitat en la jerarquia de gènere
- ✓ Seran més conscients que les dones estan discriminades en l'àmbit laboral (que els seus col·legues pensen que tenen menys habilitats, que no està compromesa amb la seva carrera, etcètera, pel fet de ser dona)
- ✓ Creuran que els homes estan més capacitats per assumir riscos i que aguanten més la pressió
- ✓ Reportaran més assimilació
- ✓ Reportaran més estratègies de creativitat social per gestionar la seva identitat de gènere
- ✓ Creuran més que els mèrits personals les impulsaran al progrés laboral

L'ANOVA ens ha indicat que tots els efectes trobats (vegeu la Taula 11) romanen si es controlen l'edat i el nivell (dones en alts càrrecs i dones en càrrecs intermedis). A continuació, il·lustro gràficament els resultats estadísticament significatius obtinguts.

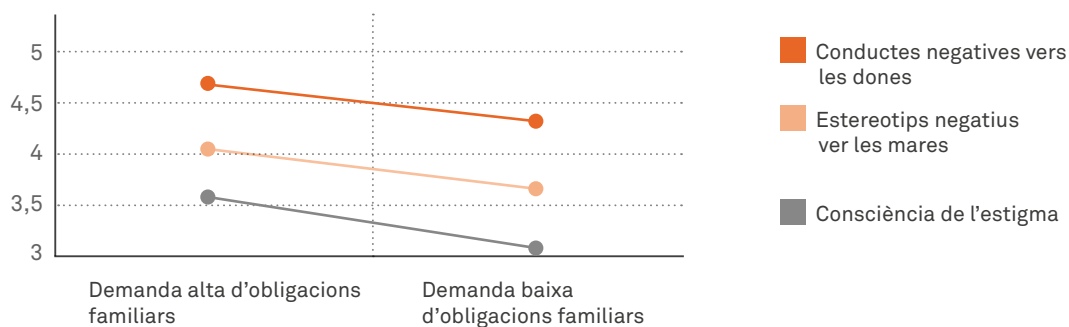
Així, en la Figura 18 podem veure que, en comparació amb les dones amb obligacions familiars baixes, les dones amb obligacions familiars elevades (fills/filles menors de 10 anys o persones dependents, o ambdós) s'adjudiquen més contraestereotips de competència (estereotips tradicionalment masculins) i més estereotips de calidesa i comunals (estereotips tradicionalment femenins). També creuen amb més força que els homes són millors assumint conductes de risc en l'empresa o institució. És a dir, es veuen menys aptes per assumir riscos.

Figura 18
Variació de les escales segons la demanda familiar



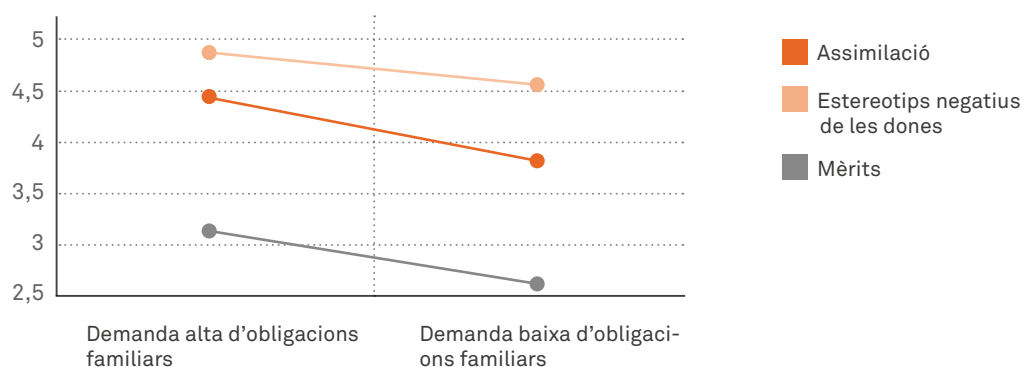
En la **FIGURA 19** següent podem veure que, en comparació amb les dones amb obligacions familiars baixes, les dones amb obligacions familiars elevades (fills/filles menors d'11 anys o persones dependents, o ambdós) perceben amb més intensitat que hi ha conductes negatives vers les dones en el seu àmbit laboral. També perceben amb més intensitat que, sobre les mares i en relació amb la feina, pesen estereotips negatius que les discriminin. I són més conscients de l'estigma de gènere en l'àmbit laboral i se senten més amenaçades per aquest estigma.

Figura 19
Variació de les escales segons la demanda familiar



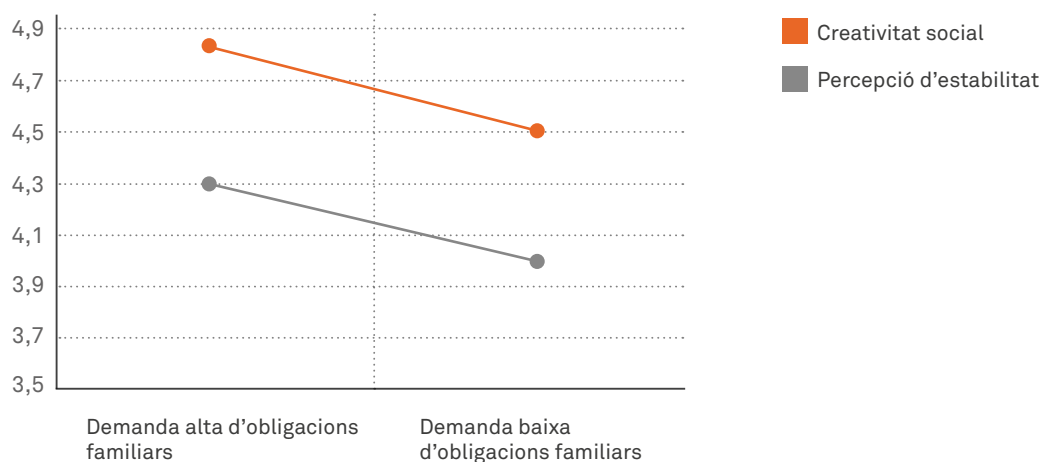
En la **FIGURA 20** podem observar gràficament el fet que les dones amb obligacions familiars elevades tendeixen a conductes d'assimilació cap al grup socialment dominant dels homes. És a dir, consideren amb més intensitat que, si els convé per progressar en la feina no dubtaran a comportar-se com ho fan els homes. Alhora tenen més estereotips negatius relacionats amb el rol de lideratge de les dones a la feina. També creuen amb més fermesa en els seus mèrits personals a la feina.

Figura 20
Variació de les escales segons la demanda familiar



En la **FIGURA 21** observem que les dones amb demandes altes d'obligacions familiars consideren més intensament que les diferències entre homes i dones no canviaran a curt termini. És a dir, perceben més estabilitat en les jerarquies establertes entre els homes i les dones ("Percepció d'estabilitat"). També veiem que per gestionar la seva autoestima com a dones se separen dels homes amb valors i creences que elles són millors en aspectes morals i de sensibilitat cultural ("Creativitat social").

Figura 21
Variació de les escales segons la demanda familiar



3.3 ABELLES REINA

Quan tenen les dones en llocs principals estereotips negatius relacionats amb la feina de les dones?

Per poder respondre a aquesta pregunta hem fet una anàlisi de regressió múltiple. Expliquem molt breument en què consisteixen aquestes anàlisis multivariables.

» Anàlisi de regressió lineal múltiple

En estadística, l'anàlisi de la regressió és un procés estadístic per valorar les relacions entre variables. L'anàlisi de regressió lineal múltiple ens permet establir la relació que es produeix entre una variable dependent Y i un conjunt de variables independents o variables predictores ($X_1, X_2 \dots X_K$). L'anàlisi de regressió lineal múltiple, a diferència del simple, s'aproxima més a situacions d'anàlisi real, ja que els fenòmens, fets i processos socials, per definició, són complexos i, en conseqüència, han de ser explicats, en la mesura possible, per la sèrie de variables que, directament i indirectament, participen en la seva concreció.

Dit d'una altra manera, l'anàlisi de regressió múltiple s'utilitza per comprendre quines de les variables independents estan relacionades amb la variable dependent, i explorar quines formes tenen aquestes relacions. S'utilitza àmpliament per a la predicció.

La nostra variable dependent (VD) és l'escala que mesura estereotips negatius que tenen les dones sobre el lideratge de les altres dones de l'empresa/institució. Més en concret, aquesta escala (la mitjana obtinguda de quatre ítems) mesura actituds sobre el fet que les dones ocupin rols de líders. Recordem quins són els ítems que componen aquesta escala:

1. És preferible que els llocs de responsabilitat els ocupin els homes
2. Algunes feines no són apropiades per a les dones
3. Només alguns tipus de feines són apropiades tant per a homes com per a dones
4. En moltes feines importants és millor contractar homes que dones

Les variables independents (VI) són totes les escales del qüestionari; també hem posat l'edat, el nivell en l'àmbit laboral (alts càrrecs i càrrecs intermedis) i la distribució de les dones en alts càrrecs segons la representació numèrica homes/dones en el seu nivell (representació majoritària masculina en alts càrrecs [1-2], 3, 4, 5, [6-7] representació majoritària femenina en alts càrrecs).

» Dones en alts càrrecs

Vegem quins són els resultats obtinguts de les dones en alts càrrecs ($n=160$). A la Taula 12 que hi ha a continuació, presentem el model que ha sorgit de l'anàlisi multivariable de regressió lineal múltiple. La beta ens indica (1) el pes que té cada variable segons la magnitud de la beta, i (2) amb el signe que té cada beta sabem si l'efecte és positiu o és inversament proporcional.

TAULA 12. Model de regressió lineal múltiple obtingut per a les dones en alts càrrecs.
VD: estereotips negatius de les dones en càrrecs intermedis sobre les dones del seu entorn laboral. VI: escales del qüestionari i, a més, hem inclòs la proporció numèrica homes/dones en alts càrrecs.

Taula 12

	Beta	Sig.
Consciència d'estigma	,249	,002
Competició social	-,231	,001
Proporció homes/dones [1-7]	,251	,000
Creativitat	,201	,003
Legitimitat	-,221	,001
Estabilitat	,195	,009

Els resultats de l'anàlisi de regressió lineal múltiple són els següents:

Les dones als llocs més alts tenen estereotips negatius relacionats amb la feina d'altres dones si:

- La seva consciència de l'estigma és alta
- La seva competència social és baixa
- En el seu àmbit laboral hi ha més representació femenina que masculina
- Creuen més en fortaleces femenines específiques (creativitat social)
- Creuen més que la jerarquia de gènere és legítima
- Creuen més que la jerarquia de gènere és estable

» Dones en llocs intermedis

Posteriorment hem fet una altra anàlisi per a la mostra de dones que treballen en nivells intermedis (n=489). La variable dependent és la mateixa i també les variables independents.

Nota: l'*n* és més alta que l'*n* de les dones en alts càrrecs i, per tant, el més probable és que hi hagi més factors significatius estadísticament.

Els resultats es presenten a la Taula 13 següent:

TAULA 13. Model de regressió lineal múltiple obtingut per a les dones en càrrecs intermedis. VD: estereotips negatius de les dones en càrrecs intermedis sobre les dones del seu entorn laboral. VI: escales del qüestionari.

Taula 13

	Beta	Sig.
Consciència d'estigma	,227	,000
Legitimitat	-,282	,000
Assimilació	,126	,001
Creativitat	,127	,001
Competició social	-,143	,000
Qualitat de vida	,209	,000
Autoestima	-,182	,000
Estabilitat	,110	,005
Proporció homes/dones [1-7]	,072	,036

Finalment, hem dut a terme una darrera anàlisi de regressió lineal múltiple per a tota la mostra (n= 649). Els resultats de tot el grup de dones enquestades són pràcticament iguals als del nivell intermedi.

Podem dir que les dones en general tindran més estereotips negatius relacionats amb la feina de lideratge de les [altres] dones si:

- La seva consciència de l'estigma és alta (el mateix resultat que per a les dones en alts càrrecs)
- La seva competència social és baixa (el mateix resultat)
- Treballen més dones en la seva companyia/organització/institució (el mateix resultat)
- Creuen en fortaleces femenines específiques (creativitat social) (el mateix resultat)
- Creuen que la jerarquia de gènere és legítima (el mateix resultat)
- Creuen que la jerarquia de gènere és estable (el mateix resultat)

Adicionalment, si:

- S'assimilen
- La seva autoestima és baixa

En termes generals i resumint, podem assenyalar que les dones que tenen estereotips negatius relacionats amb la feina de lideratge de les (altres) dones en l'àmbit laboral tendeixen a assimilar-se al gènere masculí; a més, creuen que les dones són diferents dels homes i que els homes són millors en moltes tasques relacionades amb la feina.

Presentem a continuació una anàlisi de correlació r de Pearson. Vegeu la Taula 14, que hi ha a continuació. Presentem aquestes correlacions com a confirmació dels resultats obtinguts amb l'anàlisi de regressió lineal múltiple.

Taula 14

Escales	Conductes negatives de dones líders vers altres dones	Significació
Autoestima	-0,108	0,005**
Qualitat de vida laboral	-0,031	0,415
Estereotips masculins	0,354	0,000****
Estereotips femenins	0,351	0,000****
Autopromoció	0,041	0,294
Mèrits	0,029	0,460
Assimilació		0,000****
Conductes negatives sobre les dones en l'àmbit laboral	0,319	0,000****
Competició social	0,340	0,000****
Estereotips sobre les mares	0,463	0,000****
Creativitat social	0,384	0,000****
Identitat de gènere	0,028	0,469
Estabilitat	0,377	0,000****
Legitimitat	0,010	0,792
Permeabilitat	0,581	0,000****
Similitud entre líders	0,264	0,000****
Similitud amb líders	0,194	0,000****
Conductes de risc	0,375	0,000****
Identificació amb l'empresa	-0,056	0,153
Conflictes feina-família	0,062	0,114
Claredat d'objectius laborals	-0,140	0,000****
Consciència de l'estigma	0,679	0,000****
Responsabilitat	0,192	0,000****
Culpabilitat	0,116	0,003**

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, **** $p < 0,000$

3.4 QUALITAT DE VIDA LABORAL

Quines variables són més importants per explicar la qualitat de vida de les dones? És a dir, podem explicar quan les dones en alts càrrecs indicaran una alta qualitat de vida laboral?

Hem fet una anàlisi lineal de regressió múltiple per a la mostra de dones en alts càrrecs amb l'escala de qualitat de vida (vuit ítems) com a variable dependent, i com a variables independents les escales del qüestionari, incloent l'edat, els estudis habituals i la demanda familiar. Els ítems de l'escala de qualitat de vida són els següents:

- Indiqueu el grau de satisfacció en relació amb la vostra salut
- Indiqueu el grau de satisfacció en relació amb la vostra feina
- Indiqueu el grau de satisfacció en relació amb la vostra situació financera
- Indiqueu el grau de satisfacció en relació amb les vostres relacions amb els companys/es de feina
- Indiqueu el grau de satisfacció en relació amb les oportunitats de promoció a la feina (oportunitats d'ascens)

Els resultats obtinguts es presenten a la Taula 15 que hi ha a continuació:

Taula 15

	Beta	Sig.
Autoestima	,249	,000
Identificació amb l'empresa	,250	,000
Estereotips negatius relacionats amb el treball d'altres dones	,169	,000
Conflicte feina-família	-,109	,001
Identificació: Em sento molt identificada amb el meu grup de gènere	,082	,015

Podem dir que la qualitat de vida laboral de les dones en alts càrrecs serà més alta si:

- L'autoestima és més alta
- La identificació amb l'empresa/organització és més alta
- Els estereotips negatius relacionats amb el treball de les dones són més habituals
- El conflicte entre feina i família és menor
- I la identificació amb el propi gènere és més alta

Els mateixos resultats sorgeixen si s'exclou la salut de l'escala de qualitat de vida laboral. Si es controlen el nivell del càrrec en l'àmbit laboral (alts càrrecs i càrrecs intermedis) i l'edat, només la identificació de gènere no és significativa.

A continuació hem fet una anàlisi de correlació r de Pearson. Vegeu-ne els resultats a la taula següent:

Taula 16

Escales	Qualitat de vida a la feina	Significació
Autoestima	0,662	0,000
Estereotips masculins	0,150	0,000
Estereotips femenins	0,184	0,000
Mèrits	0,425	0,000
Assimilació	0,106	0,006
Conductes negatives de dones líders vers altres dones	-0,031	0,415
Estereotips de les dones en l'àmbit laboral	0,069	0,075
Competició social	0,102	0,008
Estereotips de les mares	-0,069	0,075
Creativitat social	0,097	0,013
Identitat de gènere	0,261	0,000
Estabilitat	0,016	0,673
Legitimitat	0,039	0,314
Permeabilitat	0,014	0,705
Similitud entre líders	0,078	0,045
Similitud amb líders	0,326	0,000
Conductes de risc	0,052	0,184
Identificació amb l'empresa	0,457	0,000
Conflictes feina-família	0,000	0,995
Claredat d'objectius laborals	0,253	0,000
Consciència de l'estigma	-0,093	0,017
Responsabilitat	0,019	0,629
Culpabilitat	0,017	0,661

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$, **** $p < 0,000$

3.5 DIVERSITAT DE GÈNERE EN L'ALTA DIRECCIÓ

Mentre que la saviesa popular sovint se centra en les diferències de caràcter entre dones i homes a l'hora d'explicar el comportament laboral, Kanter (1977) va predir que la proporció de dones i homes presents n'és el factor crucial: amb proporcions desiguals, les dones (i altres minories) són seleccionades com a *tokens* i el gènere es torna rellevant, fet que implica una sèrie de conseqüències negatives. Per contra, si les proporcions entre dones i homes són similars, el gènere no és prominent i l'ambient de treball es torna molt més positiu per a les dones. Aquestes consideracions impliquen que una majoria femenina a la feina també té conseqüències negatives, perquè el gènere també esdevé prominent. En l'estudi següent he analitzat el rang de conseqüències en dones en posicions de lideratge que reporten una majoria masculina, una majoria femenina o més aviat proporcions iguals d'ambdós sexes en el seu propi nivell (total n=640). Els resultats donen suport a la teoria de Kanter que les proporcions iguals concorden amb un ventall de conseqüències més positiu que els que s'obtenen quan hi ha una majoria masculina.

» Proporció d'homes i dones en alts càrrecs. Majoria masculina [1-2] davant de no majoria masculina [3-7]

A la primera part del qüestionari, les dones que formen la mostra d'aquest estudi (dones en alts càrrecs i dones en nivells intermedis) van respondre l'ítem següent: "Indiqueu la proporció homes/dones en càrrecs de nivell alt que hi ha a l'empresa o l'organització on treballeu". Sobre l'escala de *Likert* de 7 punts, vam establir dos segments: Majoria masculina (molt poques dones i molts homes = 1-2) i no majoria masculina (3-4-5-6-7).

La Taula 17 mostra la distribució de les dones en alts càrrecs segons si en el seu àmbit laboral hi ha una majoria d'homes en alts càrrecs o no hi ha una majoria d'homes en alts càrrecs.

Pel que fa a la proporció d'homes i dones en alts càrrecs en les respectives empreses o organitzacions, 50 dones en càrrecs intermedis van dir que en el seu lloc de treball hi havia majoria masculina en alts càrrecs [1-2] i 439 que no hi havia majoria masculina [3-7]. De les dones en alts càrrecs, 31 van dir que en els alts càrrecs de l'empresa o organització hi havia majoria masculina i 129 van dir que no hi havia majoria masculina.

Taula 17

Càrrec	Proporció homes/dones	
	Majoria masculina 1-2	No majoria masculina 3-7
Intermedi	50	439
Alt	31	129
Total	81	568

En la **TAULA 18** presentem les mitjanes, les desviacions estàndard i els resultats de l'ANOVA duta a terme per a cada escala. Mostra: dones que diuen que en la seva empresa/organització hi ha una representació majoritària d'homes en alts càrrecs [1-2] i, en l'altre extrem, dones que diuen que no hi ha majoria masculina en els alts càrrecs [3-4-5-6-7].

Taula 18

Escala	[1-2] Majoria masculina en alts càrrecs		[3-7] No majoria masculina en alts càrrecs		F-ANOVA	Significació
	Mitjana	DS	Mitjana	DS		
Autoestima	5,573	1,054	5,546	1,016	0,089	0,766
Qualitat de vida laboral	4,849	0,998	5,163	0,903	14,735	0,000***
Estereotips masculins	4,609	0,875	4,709	0,832	1,803	0,180
Estereotips femenins	4,602	0,783	4,588	0,784	0,038	0,846
Mèrits	4,497	1,489	4,806	1,372	6,232	0,013**
Assimilació	3,866	1,701	4,275	1,687	7,588	0,006***
Conductes negatives vers les dones	3,834	1,660	3,848	1,589	0,010	0,921
Estereotips negatius en relació amb el treball d'altres dones	2,205	1,395	3,111	1,630	43,244	0,000***
Competició social	4,644	1,442	4,655	1,447	0,007	0,933
Estereotips sobre les mares	4,767	1,723	4,414	1,644	5,818	0,016**
Creativitat social	4,538	1,287	4,552	1,313	0,016	0,901
Identitat de gènere	5,539	1,311	5,402	1,279	1,466	0,227
Estabilitat	4,088	1,555	4,167	1,461	0,374	0,541
Legitimitat	6,223	1,202	5,698	1,344	20,983	0,000***
Permeabilitat	3,888	1,758	3,827	1,647	0,175	0,676
Conductes de risc	2,741	1,353	3,181	1,536	11,342	0,001***
Identificació amb empresa/organització	5,059	1,228	5,275	1,225	4,034	0,045*
Conflictes feina-família	5,765	1,293	5,420	1,338	8,790	0,003***
Claredat d'objectius laborals	5,785	1,022	5,666	1,076	1,628	0,202
Consciència de l'estigma	3,273	1,425	3,196	1,434	0,376	0,540
Responsabilitat	5,042	1,735	5,002	1,564	0,073	0,787
Culpabilitat	5,565	1,442	5,223	1,441	6,898	0,009***

*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001, **** p<0,000

Així doncs, les ANOVA dutes a terme ens indiquen que les dones amb no majoria masculina d'alts càrrecs en l'àmbit laboral, comparades amb les dones amb majoria masculina d'alts càrrecs en l'àmbit laboral:

- ✓ Perceben que tenen més qualitat de vida relacionada amb l'àmbit laboral
- ✓ Creuen més que els mèrits personals els permetran ascendir en l'organització/empresa
- ✓ Diuen més sovint que es poden comportar com un home si això les ajuda a ascendir (assimilació)
- ✓ Tenen més estereotips negatius en relació amb el lideratge de les altres dones en l'àmbit laboral
- ✓ Reporten menys estereotips negatius sobre les mares en l'àmbit laboral
- ✓ Creuen menys que la desigualtat entre homes i dones és il·legítima
- ✓ S'identifiquen més amb l'empresa/organització/institució
- ✓ Adjudiquen als homes més conductes de risc
- ✓ Se senten menys culpables

En les FIGURES 22, 23 I 24 següents se'ns presenten gràficament les escales que s'han mostrat significatives estadísticament (vegeu la Taula 18).

Figura 22

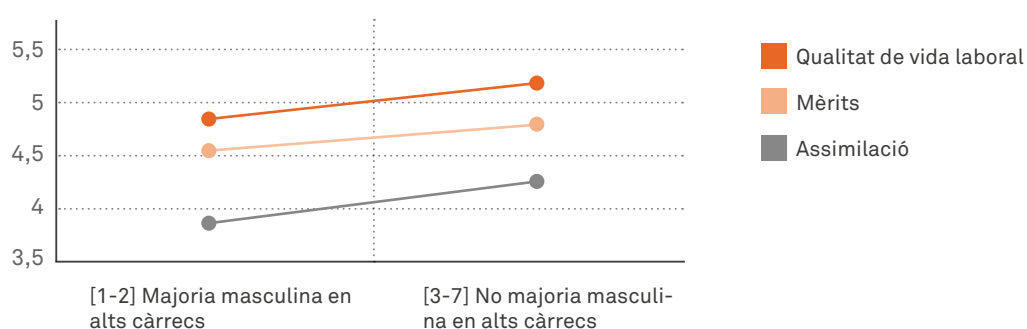


Figura 23

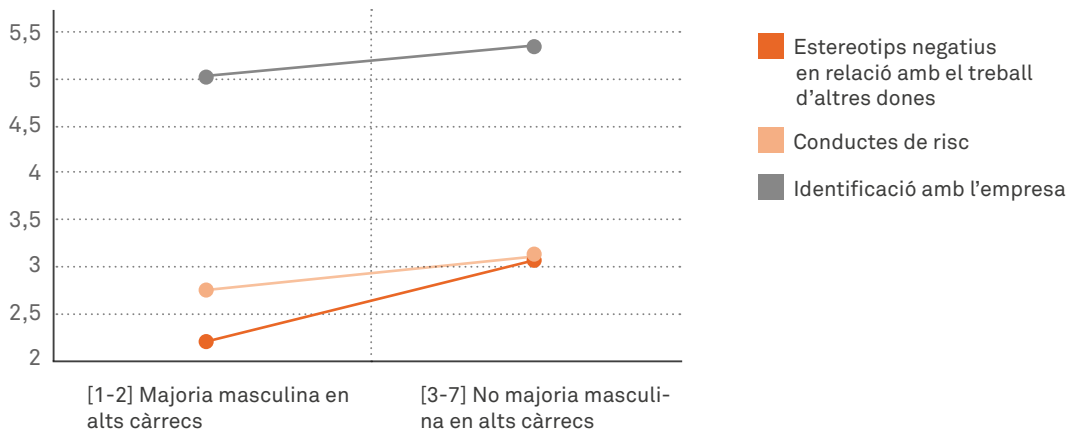
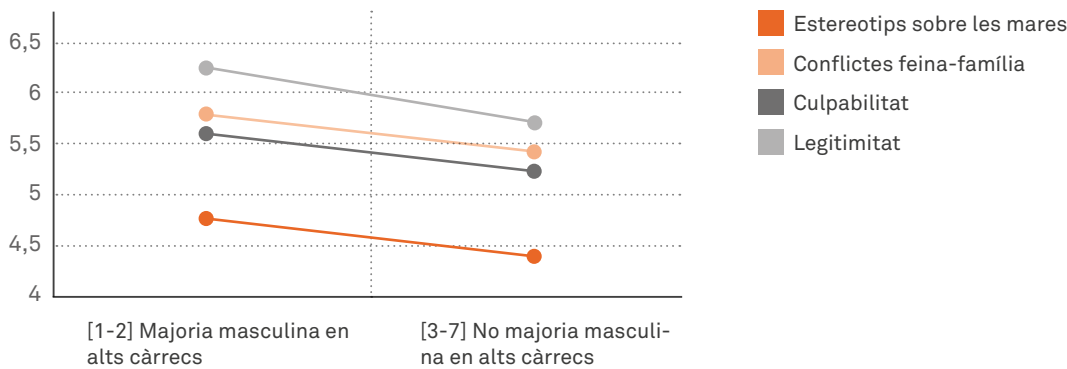


Figura 24



» **Proporció d'homes i dones en alts càrrecs. Majoria masculina [1-2], proporcions similars [3-4-5] i majoria femenina [6-7]**

A continuació, hem segmentat la mostra de les 649 dones entre les que han dit que a la seva empresa/organització hi ha majoria masculina d'alts càrrecs [1-2], les que han indicat proporcions similars d'homes i dones [3-4-5], i les que han indicat una majoria femenina d'alts càrrecs [6-7].

La Taula 19 ens presenta el nombre de dones que van dir que hi havia una majoria masculina d'alts càrrecs [1-2], el nombre de les que van dir que hi havia proporcions similars [3-5] i el nombre de les que van dir que la distribució homes/dones era a favor de les dones [6-7].

Taula 19

Proporció homes/dones en alts càrrecs		
Majoria masculina	Proporcions similars	Majoria femenina
n=73	n=287	n=260

A la Taula 20 presentem les mitjanes i les desviacions estàndard obtingudes en cada escala (i els ítems que la componen) de les dones en alts càrrecs que diuen que en la seva empresa o organització hi ha una representació majoritària d'homes en el seu context laboral, de les dones en alts càrrecs que han manifestat que en el seu context laboral hi ha una representació majoritària de dones i, finalment, de les dones en alts càrrecs que diuen que en el seu context laboral hi ha una representació equilibrada o mixta d'homes i dones. Una anàlisi ANOVA ha donat els resultats que es presenten a la Taula 20 mateix. Si la tendència es mostra quadràtica, vol dir que les mitjanes segueixen una forma en corba i no lineal (tendència lineal).

Taula 20

N=649	Organització amb majoria masculina		Organització amb proporcions similars		Organització amb majoria femenina		ANOVA			
	Mitjana	DS	Mitjana	DS	Mitjana	DS	F	Sig.	Sig. Q	Sig. L
Estereotips masculins	4,588	0,094	4,608	0,049	4,794	0,051	4,003	0,019		0,057
Estereotips femenins	4,545	0,087	4,528	0,0458	4,674	0,048	2,621	0,073-		
Assimilació	3,807	0,188	4,147	0,097	4,304	0,102	2,731	0,066		0,021
Percepció de conductes negatives vers les dones	4,039	0,179	3,639	0,092	4,021	0,097	4,752	0,009	0,004	
Estereotips negatius de les dones en relació amb el treball de les altres dones	2,308	0,178	2,810	0,092	3,093	0,097	7,7397	0,000		0,000
Competició social	4,671	0,162	4,527	0,083	4,788	0,088	2,319	0,099		
Estereotips negatius vers les mares	5,004	0,186	4,252	0,096	4,659	0,101	8,275-	0,000-	0,000-	
Percepció d'estabilitat	4,176	0,166	3,958	0,085	4,353	0,091	5,053	0,007	0,016	
Percepció de permeabilitat	4,127	0,187	3,548	0,096	4,097	0,102	9,021	0,000	0,000	
Percepció de conductes de risc	3,019	0,156	3,186	0,080	3,628	0,085	9,530	0,000		0,001
Consciència de l'estigma	3,447	0,176	3,177	0,090	3,422	0,096	2,074	0,126	0,056	
Sentiment de responsabilitat	5,147	0,189	4,860	0,095	5,144	0,100	2,406	0,091	0,046	
Sentiment de culpabilitat: quan les dones, a causa del seu horari laboral, tenen dificultats per a conciliar feina i família, se senten malament i culpables	5,630	0,170	5,224	0,085	5,330	0,090	2,304-	0,101	0,046	

RESUM DELS RESULTATS

Comencem pels resultats de tendència quadràtica: comparem tant les dones que diuen que en els alts càrrecs hi ha dominància masculina com les que diuen que en els alts càrrecs hi ha dominància femenina, amb les dones en l'àmbit laboral de les quals hi ha una proporció igual d'homes i dones en alts càrrecs.

Tant en contextos d'alts càrrecs amb una representació majoritària d'homes com amb una representació majoritària de dones, comparant-los amb el context amb proporcions iguals d'homes i dones en alts càrrecs (= tendències quadràtiques):

- ✓ Les dones en alts càrrecs pensen que les dones se senten culpables si no tenen prou temps per a les seves famílies a causa de les obligacions laborals
- ✓ Les dones en alts càrrecs pensen que hi ha presents més estereotips negatius sobre les mares
- ✓ Les dones en alts càrrecs pensen que les dones se senten més responsables de les seves famílies
- ✓ Les dones en alts càrrecs reporten conductes més negatives vers les dones per part dels altres a l'empresa/organització
- ✓ Les dones en alts càrrecs indiquen una mica més de competència social
- ✓ Les dones en alts càrrecs pensen que la jerarquia de gènere és més estable (alta estabilitat)
- ✓ Les dones en alts càrrecs pensen que les dones no poden transgredir els límits de gènere (baixa permeabilitat)
- ✓ Les dones en alts càrrecs tendeixen a manifestar més consciència de l'estigma per raó de gènere

A continuació presentem un resum dels resultats obtinguts amb tendència lineal.

Com més gran és la proporció de dones a la feina (= tendència lineal):

- ✓ Les dones en alts càrrecs tenen estereotips més negatius sobre les [altres] dones líders de la feina
- ✓ Les dones en alts càrrecs creuen més que les dones són més reticents al risc que els homes
- ✓ Les dones en alts càrrecs reporten més assimilació (comportar-se com un home)

Només en el context amb majoria femenina en alts càrrecs i en comparació amb els altres dos contextos (majoria masculina i representació homes/dones similar):

- ✓ Les dones tenen més estereotips de gènere positius respecte de la competència de les dones (estereotips tradicionalment masculins)
- ✓ I les dones tendeixen a tenir més estereotips positius sobre la calidesa de les dones

La mostra no està esbiaixada, perquè treballen en tota mena de sectors diferents.

A continuació mostrem gràficament les escales significatives estadísticament. A cada escala presentem la distribució d'homes/dones segons si en l'àmbit laboral hi ha majoria masculina d'alts càrrecs, una distribució homes/dones similar o si hi ha una gairebé total proporció de dones en alts càrrecs. Perquè els resultats es vegin amb més claredat i precisió, hem agrupat les escales. Vegeu les figures 25, 26 i 27:

Figura 25

Variació de les escales segons la proporció home/dona en alts càrrecs

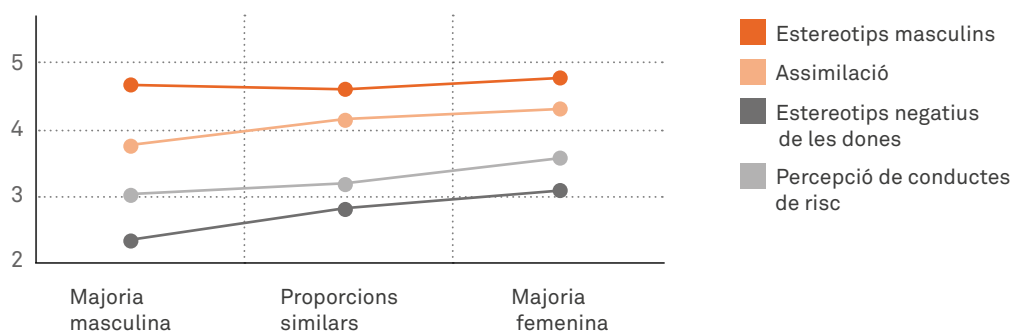


Figura 26

Variació de les escales segons la proporció home/dona en alts càrrecs

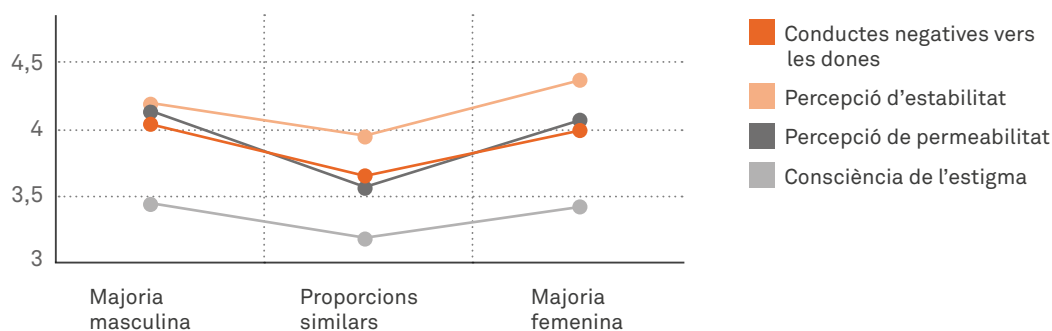
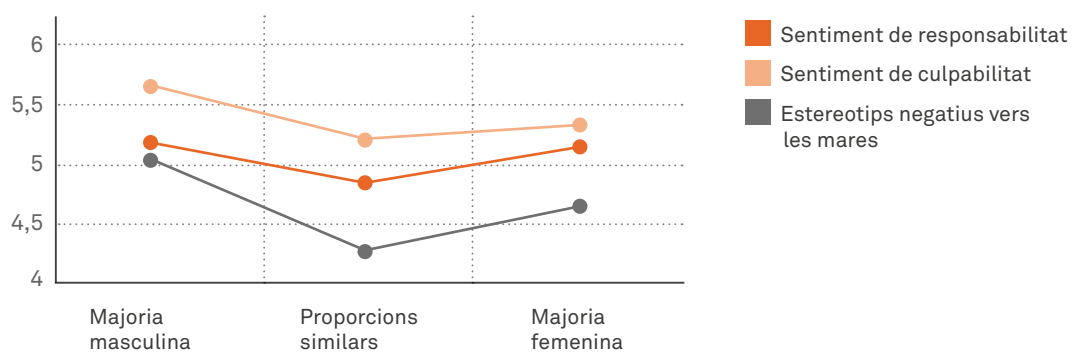


Figura 27

Variació de les escales segons la proporció home/dona en alts càrrecs



A continuació, les figures de la 28 a la 37 ens presenten per a **cada escala individualment** la puntuació mitjana obtinguda segons la distribució d'homes/dones en alts càrrecs (majoria masculina = [1-2]; proporcions similars = [3-4-5], i majoria femenina = [6-7]).

Figura 28

Estereotips masculins

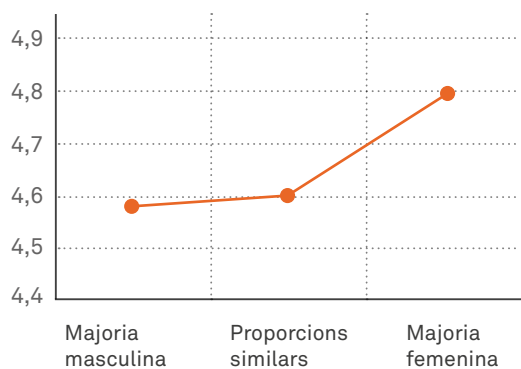


Figura 29

Assimilació

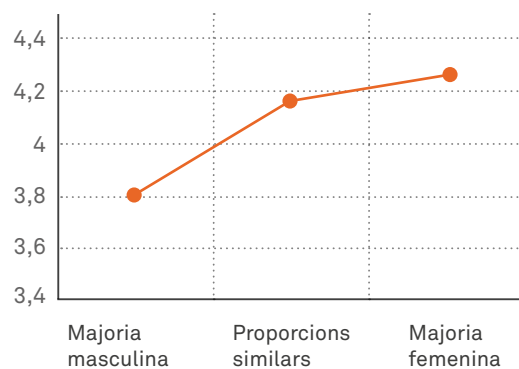


Figura 30
Conductes negatives vers les dones

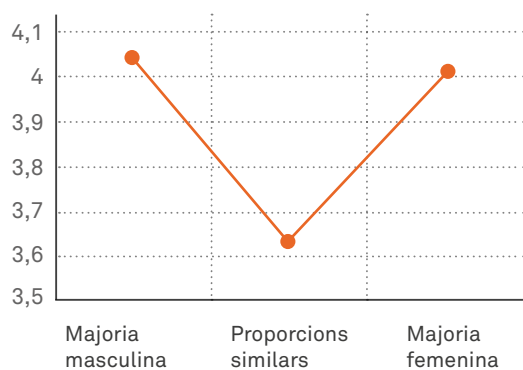


Figura 31
Estereotips negatius vers les mares

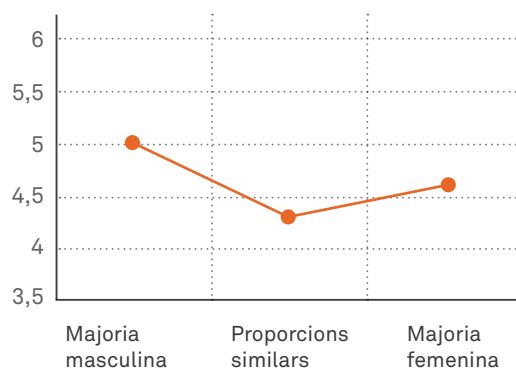


Figura 32
Percepció d'estabilitat

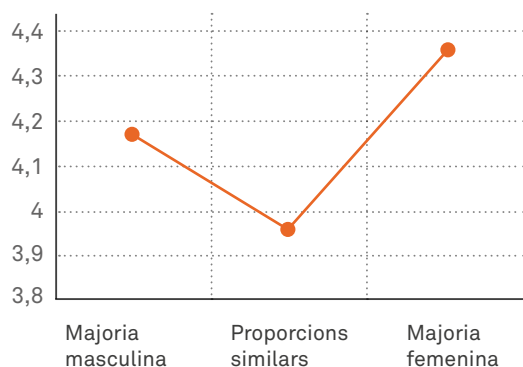


Figura 33
Percepció de permeabilitat

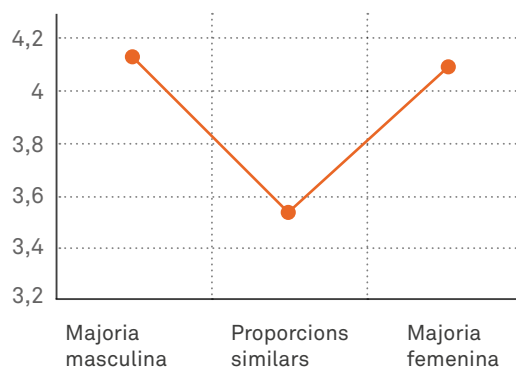


Figura 34
Percepció de conductes de risc

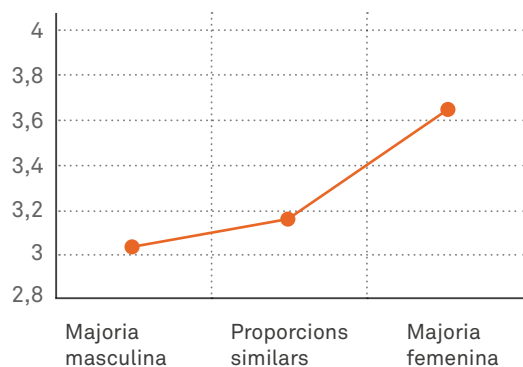


Figura 35
Consciència de l'estigma

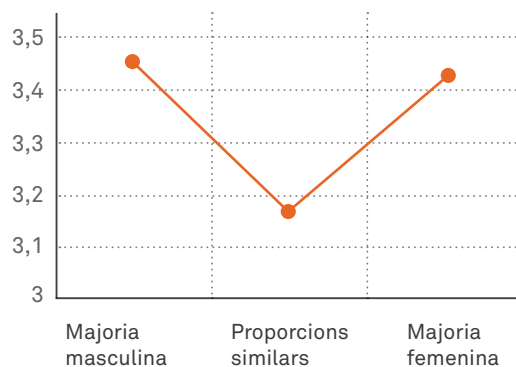


Figura 36
Sentiment de responsabilitat

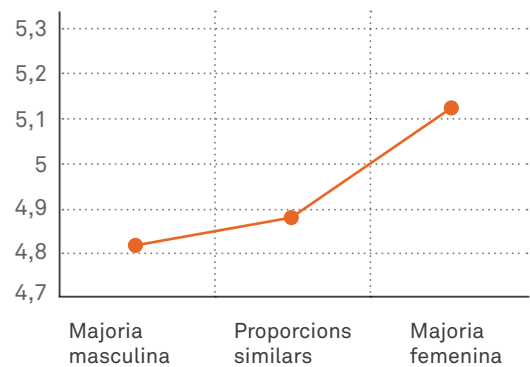
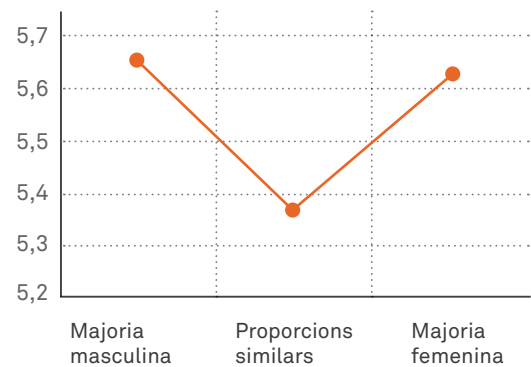


Figura 37
Sentiment de culpabilitat



» **Proporció d'homes i dones en alts càrrecs. Cinc grups: majoria masculina [1-2], 3, 4, 5, [6-7] majoria femenina**

Finalment, en aquest apartat hem realitzat una anàlisi ANOVA amb cinc grups de dones. El rang és [1-2] (representació masculina majoritària), 3, 4, 5 i [6-7] (representació femenina majoritària).

En la **TAULA 21** podem veure les mitjanes obtingudes per a cada escala en cadascun dels trams de representació d'homes/dones. Utilitzarem l'escala de "Culpabilitat" com a exemple per explicar-ho. Així, per al tram [1-2] (recordem: majoria masculina en alts càrrecs), presentem en quina mesura o intensitat les dones se senten culpables quan tenen dificultats per conciliar feina i família. El mateix es fa amb les dones que a l'escala de *Likert* han puntuat 3, 4, 5 (de més a menys homes en alts càrrecs en l'empresa/organització) i, finalment, amb les dones que han puntuat en el tram [6-7], que ens indica que gairebé la totalitat dels alts càrrecs en l'empresa/organització són dones. Així mateix, presentem els resultats de l'ANOVA, que ens indica si hi ha o no diferències significatives entre les puntuacions mitjanes de cada escala i també si presenten una tendència quadràtica o lineal.

Taula 21

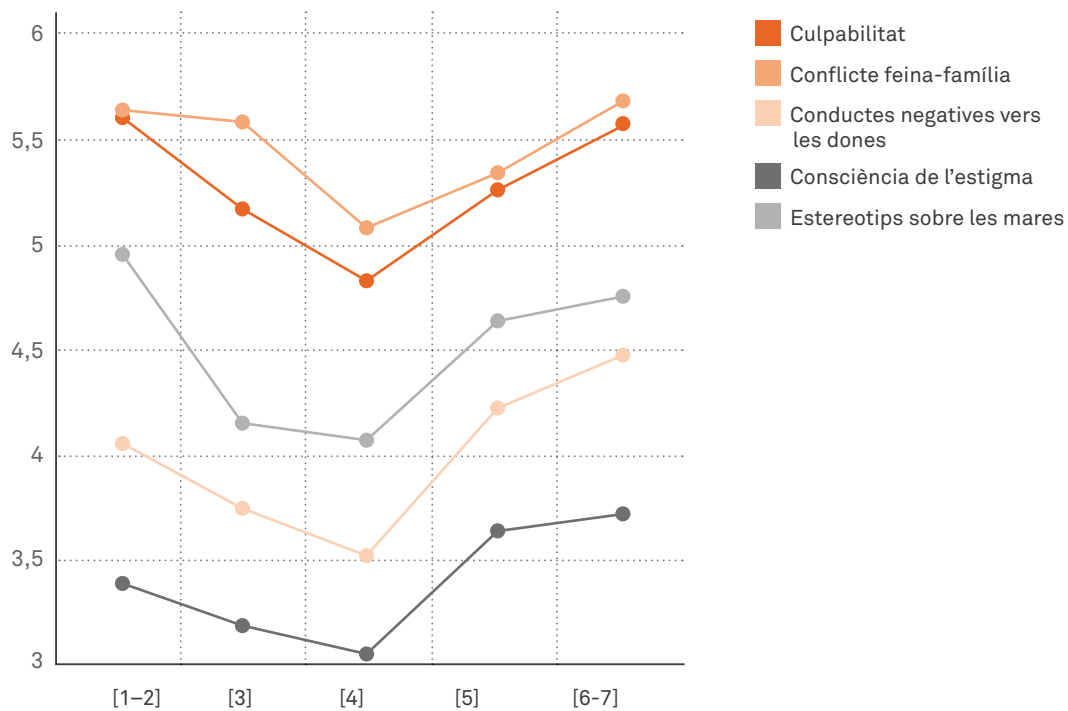
	[1-2]	[3]	[4]	[5]	[6-7]	F	Sig.	Sig. Q*	Sig. L**
Culpabilitat	5,612	5,215	4,832	5,228	5,552	3,087	0,016	0,001	
Conflicte feina-família	5,642	5,589	5,061	5,299	5,648	3,129	0.015	0,006	
Conductes negatives vers les dones	4,041	3,735	3,509	4,24	4,489	4,429	0,002	0,003	0,017
Consciència de l'estigma	3,386	3,176	3,018	3,66	3,723	2,974	0,019	0,047	0,043
Estereotips sobre les mares	4,964	4,136	4,068	4,64	4,751	5,486	0	0,001	

* Significat quadràtic = tendència quadràtica, ** Significat lineal = tendència lineal

En la **FIGURA 38** presentem els resultats gràficament, agrupats per la seva tendència quadràtica. Mostrem en quin grau les dones en posicions de lideratge, depenent de la proporció de dones líders en la seva organització:

- senten que tenen conflictes feina-família,
- perceben que les dones en general se senten culpables per les seves obligacions laborals i familiars,
- perceben que els estereotips negatius sobre les mares i els comportaments negatius vers les dones existeixen en la seva organització i, finalment,
- afirmen que són conscients de l'estigma per raó de gènere.

Figura 38



En la **TAULA 22** presentem la mateixa ANOVA sobre les escales que mostren una tendència lineal.

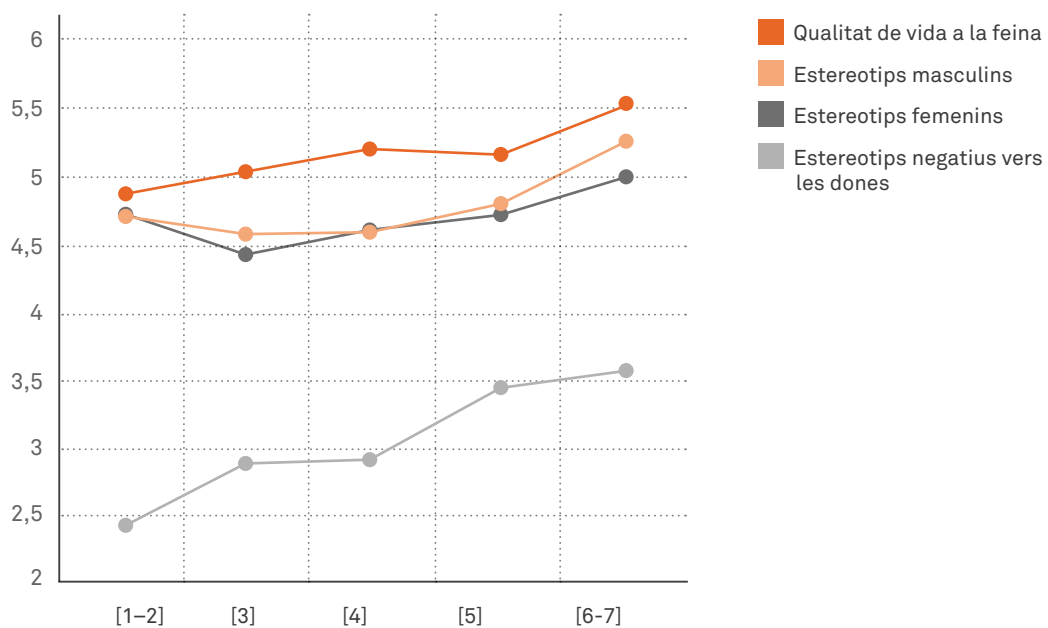
Taula 22

	[1-2]	[3]	[4]	[5]	[6-7]	F	Sig.	Sig. Q*	Sig. L**
Qualitat de vida a la feina	4,855	5,043	5,199	5,183	5,554	4,647	0,001		0
Estereotips masculins	4,648	4,56	4,625	4,829	5,189	2,029	0,089		0,015
Estereotips femenins	4,657	4,428	4,626	4,755	4,978	7,57	0,001		0,001
Estereotips negatius vers les dones	2,417	2,874	2,915	3,444	3,605	9,599	0		0

* Significat quadràtic = tendència quadràtica, ** Significat lineal = tendència lineal

En la FIGURA 39 presentem les escales que mostren una tendència lineal.

Figura 39



A continuació, en les figures de la 40 a la 48 mostrem les escales individualment.

Figura 40
Culpabilitat

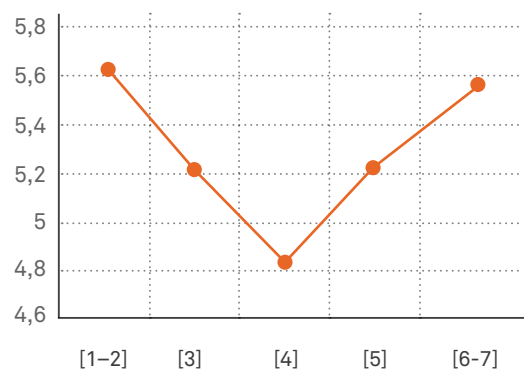


Figura 41
Conflicte feina-família

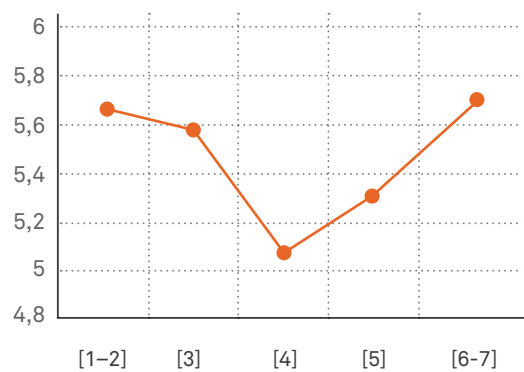


Figura 42
Conductes negatives vers les dones

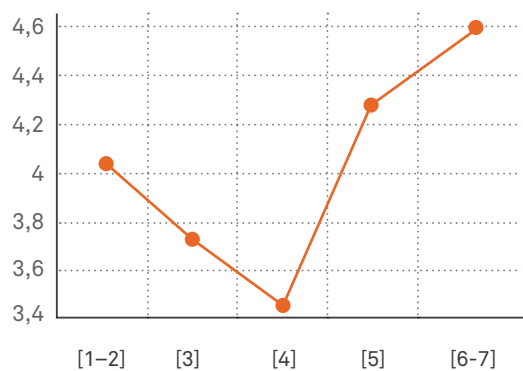


Figura 43
Consciència de l'estigma

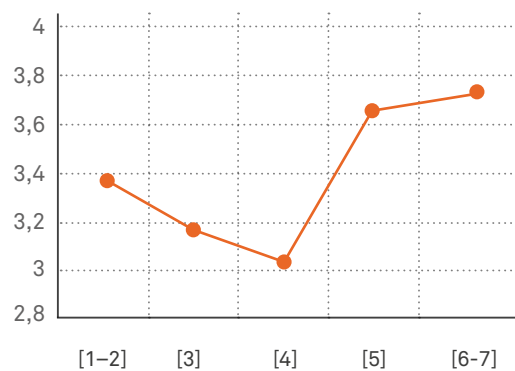


Figura 44
Estereotips sobre les mares

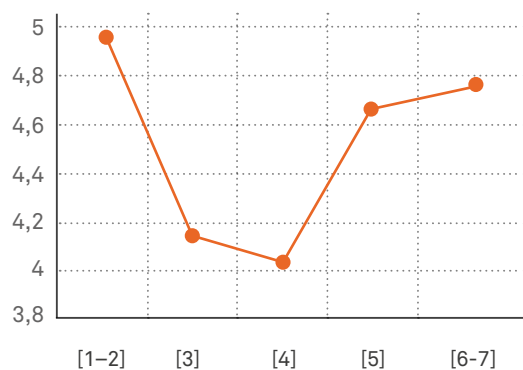


Figura 45
Qualitat de vida a la feina

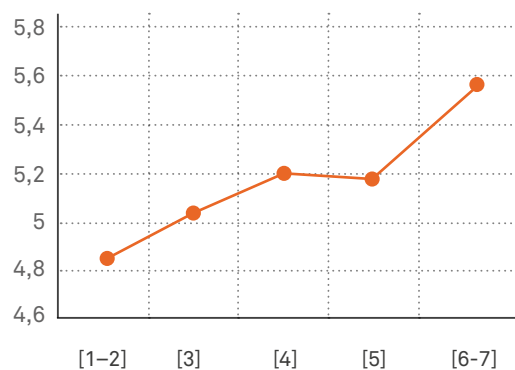


Figura 46
Estereotips masculins

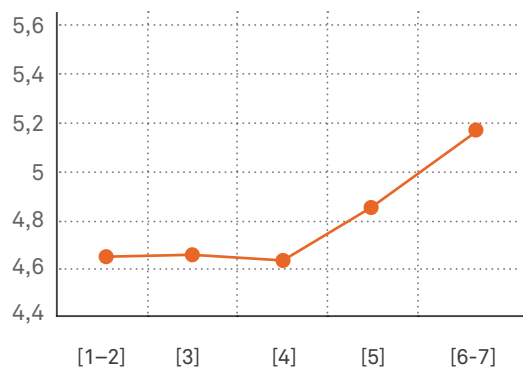


Figura 47
Estereotips femenins

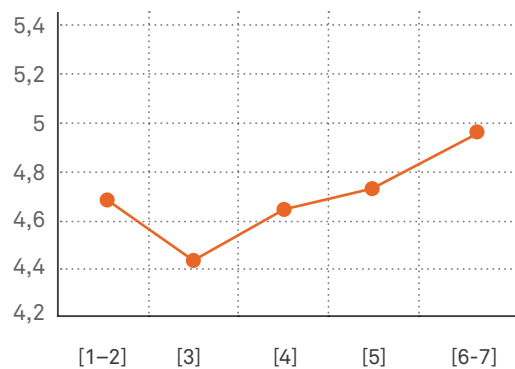
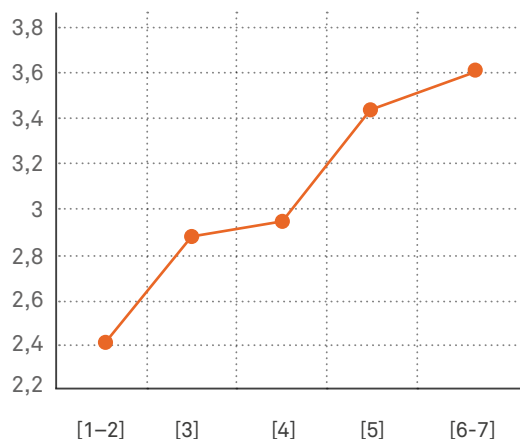


Figura 48

Estereotips negatius vers les dones

» Per acabar, exposem els resultats de més rellevància.

Resultats de més rellevància:

En contextos de treball dominats per homes o bé per dones en comparació amb proporcions iguals en alts càrrecs (= tendències quadràtiques):

- ✓ Les dones pensen que les dones se senten culpables si no tenen prou temps per a les seves famílies a causa de les obligacions laborals
- ✓ Les dones pensen que hi ha presents més estereotips negatius sobre les mares
- ✓ Les dones presenten més competència social
- ✓ Les dones pensen que les persones no poden transgredir els límits de gènere (baixa permeabilitat)
- ✓ Les dones presenten més consciència de l'estigma per raó de gènere
- ✓ Les dones informen sobre més conductes negatives vers les dones
- ✓ Les dones informen sobre més conflictes feina-família
- ✓ Les dones informen sobre més estratègies de creativitat social (tendència lineal i quadràtica)
- ✓ Les dones pensen que les dones se senten més responsables de les seves famílies
- ✓ Les dones pensen que la jerarquia de gènere és una mica més estable

Com més gran sigui la proporció de dones en alts càrrecs (= tendència lineal):

- ✓ Indiquen més qualitat de vida relacionada amb la feina
- ✓ Indiquen més identificació amb l'empresa
- ✓ Tenen més estereotips negatius, en relació amb la feina, respecte a les dones líders o que poden arribar a ser-ho
- ✓ Indiquen més assimilació (comportar-se com un home)
- ✓ Tenen més estereotips de gènere positius sobre la competència de les dones, és a dir, creuen més que les dones són competents
- ✓ Tendeixen a tenir estereotips més positius sobre la calidesa de les dones sense efectes per a la identitat de gènere

4. DISCUSSIÓ I CONCLUSIONS

L'escenari que he obtingut del conjunt de la recerca “Dones en alts càrrecs” no és ni de bon tros senzill i queden moltes peces per investigar. Tanmateix, els resultats empírics trobats no només són rellevants sinó que m'han permès ancorar unes conclusions i proposar o bé reafirmar accions polítiques.

Les dones en alts càrrecs, que era el motiu de la recerca, són dones compromeses amb l'empresa/organització, i això ho confirmen les dades obtingudes i ho reforça també el fet que elles mateixes perceben que formen part d'un grup (la direcció) amb característiques de lideratge similars. Són dones que, en general (excepte, com veurem, en el grup de les abelles reina, que, cal dir-ho, és un grup molt reduït), se senten identificades amb el seu gènere. A més, la seva autoestima, com a persones i com a professionals, és elevada, creuen en els seus mèrits i la seva qualitat de vida laboral és bona. Tanmateix, perceben conductes negatives dels altres sobre les dones en el seu àmbit laboral. Alhora, ens informen que se senten pròximes a les reivindicacions socials d'igualtat entre homes i dones, i paral·lelament emfatitzen en elles estereotips que són tradicionalment femenins. Considerem que, per poder mantenir la seva autoestima i la percepció de satisfacció laboral, es reafirmen en els estereotips tradicionalment femenins que les distingeixen dels homes del seu entorn laboral. És a dir, podrien estar gestionant la seva identitat de gènere (amb el qual s'identifiquen) reafirmant-se en l'estratègia de la igualtat en la diferenciació. No obstant això, també a partir de recerques que altres autors i autores han fet en aquest sentit, creiem que la seva autoadscripció a estereotips comunals (amb una diferència significativa amb les dones de nivell intermedi; vegeu la Taula 8) es deu al fet que apartar-se de les expectatives de gènere les perjudica. Per tant, semblaria que, fins i tot tenint en compte que emfatitzen que en el seu entorn laboral hi ha conductes negatives discriminatòries i de menyspreu a les seves actuacions i als èxits que obtenen a la feina, aquestes dones no subverteixen els estereotips prescriptius. És a dir, combinen atributs associats a l'estereotip masculí ($X = 4,75$; assertivitat, competència o control, característiques que es consideren pròpies del lideratge efectiu), amb qualitats prescriptives del gènere femení amb la finalitat de no crear una incongruència de rol i no ser rebutjades (sobretot per part dels homes).

Cal matisar que no hi ha diferències significatives entre les puntuacions que les dones en alts càrrecs i les dones en càrrecs intermedis han donat sobre els estereotips masculins, encara que la puntuació mitjana és més elevada en les dones en alts càrrecs. Sembla que les dones en general cada vegada més s'autoadscriuen contraestereotips (elles també són assertives, competents, etcètera) i, per aquesta raó, no trobem diferències entre ambdós grups de dones. Però el fet que sí que n'hi hagi entre les autoadscripcions d'estereotips femenins ens reforça en el que hem comentat anteriorment. Les dones en alts càrrecs tenen més cura de no provocar una incongruència de rols, ja que, com hem dit, això les perjudicaria. Si es mostren fermes en els seus criteris d'una manera “massa masculina”, trenquen les expectatives estereotipades de gènere; no es comporten com manen els cànons socials i això menyscabaria la seva imatge. Considerant que els homes estan socialitzats per mostrar-se segurs, assertius i autopromoció, les actituds culturals vers les dones com a líders continuen suggerint a les dones que sovint és inapropiat o indesitjable posseir aquestes característiques.

Fins aquí el que hem fet és comparar les dones en alts càrrecs amb les dones en càrrecs intermedis. Ara analitzarem les dones en alts càrrecs d'acord amb el context i ho farem estudiant la variació de les escales que hem utilitzat en la recerca, és a dir, com varien les diverses escales amb què hem treballat en aquest estudi d'acord amb dues variables del context que hem demostrat que són molt rellevants. Aquestes variables són:

- (1) La proporció d'homes i dones a l'entorn laboral
- (2) Las càrregues familiars de les dones

LA PROPORCIÓ D'HOMES I DONES A L'ENTORN LABORAL

En primer lloc, analitzarem les cinc escales que han seguit un patró similar en aquesta recerca (tendències quadràtiques), és a dir, les escales que tenen un valor significativament més elevat en contextos de majoria masculina i en contextos de majoria femenina i que, en canvi, i aquest és un aspecte important, descendeixen amb diferències significatives en contextos d'equilibri entre homes i dones. Aquests són resultats molt nous que aportem en aquesta recerca.

Seguint aquest patró i ordenats de més a menys importància trobem: el sentiment de culpabilitat de les dones per la dificultat de no poder conciliar feina i família, i l'escala “conflicte feina-família” que reflecteix el desig d'aquestes dones d'aconseguir una feina més flexible que els permeti satisfer les seves necessitats familiars. Ambdues escales (vegeu la Figura 38) tenen uns valors molt alts en entorns amb majoria masculina i femenina i una disminució molt significativa en contextos amb equilibri de representació de tots dos gèneres. [Afegim aquí que trobem un efecte significatiu en l'edat, en el sentit que les dones més grans presenten menys conflictes feina-família.] Interpretem que potser les empreses/organitzacions amb una representació similar d'homes i dones en alts càrrecs tenen més interioritzats els valors d'igualtat, i que aquests organismes en els quals trobem una representació similar d'homes i dones en alts càrrecs adopten polítiques inclusives de capital humà. Tanmateix, més enllà de ser una interpretació, el fet que hem demostrat sobre la positivitats de la igualtat numèrica sens dubte reforça les polítiques orientades a la igualtat quant a la representació de dones en alts càrrecs.

Segueixen el mateix patró, però amb valors inferiors, els estereotips sobre les mares (el fet de tenir fills/filles significa que no treballarà prou hores i no serà competent i, a més, els altres no confien en el seu compliment a la feina), i després (també amb valors inferiors), la percepció de conductes negatives vers les dones a la feina (menystenir i dissimular els èxits de les dones, interrompre-les i treure'ls la paraula, etcètera).

Les dones van reportar un menor nombre de conductes negatives vers les dones a la seva organització quan la proporció d'alts càrrecs femenins i masculins era similar, però van percebre comportaments més negatius quan les dones en alts càrrecs eren majoria en l'alta direcció en comparació amb les dones amb una majoria masculina (vegeu la Figura 38). També trobem que les dones en alts càrrecs van informar comportaments més negatius que les dones en càrrecs intermedis.

I, finalment, la consciència de l'estigma és una altra escala que segueix el mateix patró amb una intensitat inferior (aquesta escala ens diu que les dones senten que sobre elles pesa un estigma per raó de gènere que les exclou, les infravalora i les discrimina). Així, doncs, les dones van reportar tenir menys consciència de l'estigma quan les proporcions d'alts càrrecs femenins i masculins eren similars, però es van trobar diferències significatives entre les dones en alts càrrecs amb una majoria femenina en comparació amb les dones en alts càrrecs amb una majoria masculina, de manera que les dones en alts càrrecs amb majoria femenina mostraven més consciència de l'estigma.

Hem comentat anteriorment que, independentment de les interpretacions que puguem fer, aquests resultats són fets demostrats empíricament que ens permeten reafirmar-nos en la positivitats de la diversitat de gènere en els organismes (positivitat demostrada en les recerques que s'han dut a terme en aquest sentit; vegeu l'apartat 3 “La diversitat de gènere a les corporacions”, a “Primera part. Recerca teòrica”). Més enllà que la paritat de gènere és un objectiu per justícia, aquests resultats demostren que, en contextos de representació igualitària d'homes i dones, augmenta la igualtat de gènere. Afortunadament, la igualtat de gènere és un factor que es retroalimenta: és a dir, la igualtat de gènere genera més igualtat de gènere.

Queden per resoldre, en futures recerques, els motius pels quals en contextos amb majoria femenina en alts càrrecs les percepcions i les conductes negatives són significativament pitjors que en contextos amb majoria masculina. Podem inferir alguns motius, però creiem que s'han d'analitzar empíricament en noves recerques: primer, en aquests contextos amb majoria femenina en alts càrrecs, qui és el “cap”, un home o una dona? Vegem aquí, abans de continuar, el concepte de *prototip*.

Una contribució important en psicologia social ha estat el concepte de *prototip*. Un prototip és el conjunt de característiques que millor defineix una categoria. Quan ens referim al “prototip” d'un endogrup (grup al qual sentim que pertanyem), ens referim a la persona que millor representa la posició del grup en alguna dimensió rellevant per al grup. Un prototip és un conjunt difús d'atributs (percepcions, creences o opinions, actituds, sentiments, comportaments) que descriuen un grup i el distingeixen d'altres grups. Els prototips obeeixen el principi de metacontrast (maximitzar les diferències entre grups i minimitzar les diferències intragrup, emfatitzant l'entitativitat). L'entitativitat de grup és la propietat d'un grup que fa que sembli una entitat unitària, coherent i diferent. Els prototips de grup no són simplement la mitjana dels atributs del grup, i la persona més prototípica d'un grup no és el seu membre mitjà.

Quan ens classifiquem a nosaltres mateixos passa exactament el mateix: ens definim, ens percebem i ens avaluem basant-nos en el prototip del nostre grup i ens comportem d'acord amb aquest prototip. La categorització del jo (classificació de nosaltres mateixos en un grup) produeix un comportament normatiu d'endogrup (compliment de les normes del grup) i autoestereotips i, per tant, és el procés que ens fa comportar-nos com a membres del grup.

En els grups, els membres prototípics exerceixen més influència que els membres no prototípics i la gent fa més atenció als primers que als segons com a fonts fiables d'informació sobre les normes i la identitat social del grup. A més, els membres prototípics tendeixen a ocupar posicions de lideratge, i els líders són més eficaços si es perceben com a prototípics. Recordem que els llocs de lideratge, fins i tot avui dia, es perceben com a prototípics dels homes. Per això, en contextos en que hi ha majoria femenina en alts càrrecs, els homes ho tenen més fàcil per accedir al cim de l'organització. I la conseqüència de tot això és que, en contextos amb majoria masculina en alts càrrecs, les dones se senten més insegures i, per això, encara prestaran més atenció als seus líders i se sentiran més inclinades a donar-los poder i seguir-los. I tant en contextos amb majoria masculina com en contextos amb majoria femenina, anhelaran que les reconguin i les validin. A través dels exemples següents, facilitarem la comprensió del que és un prototip i de com ens pot ajudar a analitzar el comportament d'un grup: Estudiem la situació d'un enginyer que, per la seva capacitat i la seva preparació superior, mereixeria exercir un lloc de responsabilitat en una empresa. Situem un primer exemple en una empresa que té un prototip autocràtic, és a dir, que té una cultura masculina dominant basada en una organització jeràrquica tradicional. Aquesta empresa desenvolupa productes tecnològics i el seu prototip es defineix com un “home de mitjana edat amb experiència tecnològica, capacitat de lideratge i capacitat per resoldre conflictes entre persones i també de fer front a la competència”. En aquesta cultura corporativa tots aquests factors estan associats al sexe masculí. La companyia s'identifica amb aquest prototip. Quan comencen a aparèixer candidates tècnicament preparades, la prominència de gènere de les dones augmenta pel fet que la “dona” estereotipada no compleix amb les expectatives, les regulacions o els estereotips del prototip imposats pel grup dominant. A aquestes dones, els resulta molt difícil avançar perquè l'empresa com a grup les col·loca lluny del prototip.

Ara imaginem una altra empresa creada per joves col·legues universitaris en la qual, en conseqüència, el prototip serà una persona creativa, amb capacitat d'innovació, que valora el talent i el treball en equip. El gènere en aquesta segona empresa no serà rellevant i el prototip es basarà en valors que no estan assignats ni a un gènere ni a l'altre. Clarament, les dones no tindran els problemes especificats en l'exemple anterior.

Finalment, podríem considerar una tercera empresa dedicada a l'atenció a les persones, en la qual el prototip es defineix per la capacitat de cuidar, l'esperit de comunitat i l'empatia. Aquests valors s'atribueixen principalment al gènere femení i, per tant, aquesta empresa té prominència de gènere i s'ajusta al prototip femení. A primera vista, podríem dir, simplificant, que en aquesta tercera empresa les dones no haurien de tenir cap problema a l'hora d'accedir a alts càrrecs de responsabilitat. Tanmateix, el fet que el prototip de líder, en l'imaginari social, encara estigui lligat al gènere masculí fa que el líder màxim a les empreses amb majoria femenina sigui, en molts casos, un home. Com que els homes formen part d'un grup social altament valorat, les dones competiran entre elles per obtenir-ne el reconeixement. És a dir, creiem que aquestes dones alts càrrecs tenen poca entitativitat de grup. Quan n'augmenta el nombre, hi ha menys per repartir. Augmenta, per tant, la competència? En resum, el concepte de *prototip* és el resultat de dues forces: una força posa el prototip en el punt on s'aconsegueix més proximitat per al nombre més gran de persones del grup; altra, l'altra força posa el prototip en el punt de màxima diferenciació en la comparació amb l'exogrup rellevant. El resultat d'aquestes dues forces és el que defineix el prototip del grup. Si un gran nombre de dones amb estudis superiors entra en un grup, això pot canviar la posició del prototip adjunt a aquest nou grup, pel fet que guanya importància. Tanmateix, el més probable és que el progrés sigui molt lent a causa de la resistència del grup dominant. Som conscients que aquests exemples estan molt simplificats, però són molt útils perquè ens puguem orientar en relació amb els resultats que hem trobat en aquesta recerca.

En segon lloc, presentarem les escales que segueixen un patró lineal ascendent des de contextos amb majoria masculina en alts càrrecs fins a contextos amb majoria femenina en alts càrrecs.

Així doncs trobem, amb un patró similar i amb valors alts, la qualitat de vida laboral (satisfacció en relació amb feina, la salut, la situació financera, la relació amb els companys/es i les oportunitats d'ascens), de manera que, a mesura que augmenta la representació de dones en alts càrrecs a l'empresa/organització, augmenta la percepció d'aquestes dones quant a la seva qualitat de vida laboral.

Troblem la mateixa tendència en els estereotips masculins (a mesura que augmenta la representació numèrica de dones en alts càrrecs, augmenta l'autoadscripció d'estereotips masculins: les dones se senten més expertes, capacitades, eficaces i competents). Alhora, trobem una tendència creixent en els estereotips femenins quan augmenta el nombre de dones en alts càrrecs (és a dir, les dones en alts càrrecs pensen que són més agradables, dignes de confiança, càlides, comprensives, que comparteixen coneixements, que són sensibles a les necessitats dels subordinats/ades, i ho pensen més, com més dones en alts càrrecs hi ha en el context laboral). Fins i tot havent-hi diferències significatives a mesura que augmenta la representació femenina en els organismes, considerem que les mitjanes elevades d'aquesta conjunció d'estereotips tradicionalment masculins i tradicionalment femenins respon al fet que les empreses cada vegada demanen més que els lideratges combinin tots dos tipus d'estereotips. Les dones s'adscriuen estereotips masculins que tradicionalment estan vinculats a l'exercici del lideratge i no renuncien a les seves formes comunals, que els ha adjudicat tradicionalment la societat. Però el fet important és que, com més dones hi ha en alts càrrecs en el context laboral, més estereotips tant masculins com femenins s'adjudiquen; és a dir, creiem que, en aquest context majoritari de dones en alts càrrecs, aquestes se senten més lliures per expressar tant els trets pròpiament de lideratge (efectives, competents, eficaces) com els comunals. No hi ha cap factor en el context esmentat que les fregui i les impedeixi expressar-se amb desimboltura. Això queda reforçat pel fet que les dones en alts càrrecs van tendir a manifestar més estereotips en conjunt (tant masculins com femenins) que les dones en posicions de nivell intermedi.

Finalment, amb menys intensitat (i això cal remarcar-ho), hem trobat també una tendència lineal (encara que com diem de poc abast) pel que fa als estereotips negatius que les dones en alts càrrecs tenen en relació amb el treball de les altres dones líders del seu entorn o que poden arribar a ser-ho. Aquest fenomen el tractarem amb més amplitud en un punt posterior d'aquestes conclusions.

LES CÀRREGUES FAMILIARS DE LES DONES

La càrrega familiar de les dones tant en alts càrrecs com en càrrecs de nivell intermedi és una variable que s'ha presentat amb un patró força negatiu. La pressió que significa compaginar la cura de fills petits o de persones dependents, o ambdues coses alhora, comporta en les dones actituds d'adaptació i percepcions negatives. Podríem veure els resultats expressats gràficament en les figures de la 18 a la 21. La nostra interpretació és que aquestes dones senten que lluiten amb un desavantatge clar respecte a les dones amb baixa demanda familiar i, evidentment, respecte als homes. Es comporten amb actituds a la defensiva per intentar mantenir el seu nivell laboral i això, al seu torn, produeix un estrès que augmenta més aquesta actitud defensiva. Aquest és l'aspecte en el qual les dones de nivell laboral intermedi i alt necessiten més ajuda.

LES ABELLES REINA

En la nostra recerca hem vist que les dones en càrrecs de lideratge que, en el context laboral proper, pensen que el seu gènere hauria de ser irrellevant per a la feina, es comporten de manera diferent que les dones que adopten una identitat basada en el gènere (és a dir, que s'identifiquen amb el seu gènere).

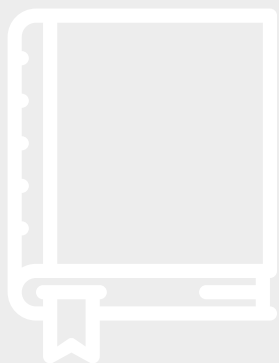
Els resultats obtinguts en aquesta recerca confirmen àmpliament el que s'ha trobat en altres recerques. Són dones amb una estratègia per ascendir en el món laboral basada en l'assimilació al grup dominant dels homes i el distanciament del grup de gènere femení perquè és un grup estigmatitzat negativament; a més, creuen que la jerarquia de gènere és legítima i estable (que no canviarà) i no se senten partícips de les reivindicacions de gènere de les dones. Creuen que les dones disposen de fortaleces pròpies que són acceptades pels homes. Són dones que instrumentalitzen el gènere per al seu ascens laboral. No obstant això, segons els resultats d'aquest treball, constitueixen un grup reduït. El que importa aquí és ressaltar que hem verificat aquest patró.

En termes generals i resumint, podem assenyalar que les dones que tenen estereotips negatius relacionats amb la feina de lideratge de les (altres) dones en l'àmbit laboral tendeixen a assimilar-se al gènere masculí; a més, creuen que les dones són diferents dels homes i que els homes són millors en moltes tasques relacionades amb la feina.

COROL·LARI

En conjunt, la nostra valoració final és que el futur de les dones és optimista. Hem vist que, quan hi ha igualtat numèrica en alts càrrecs, els patrons negatius tendeixen a disminuir ostensiblement. Tanmateix, l'aspecte més negatiu per a la igualtat efectiva de les dones que es reflecteix a l'estudi és el de les obligacions familiars. Totes les escales que hem tractat en aquest estudi es veuen afectades negativament (i de manera considerable) en el cas de les dones amb càrregues familiars elevades. I aquest és un aspecte prioritari sobre el qual s'ha d'actuar tant en l'entorn familiar més íntim com des del punt de vista social i polític. Dels resultats que hem obtingut s'infereix que les responsabilitats familiars recauen encara exclusivament sobre les dones.

Referències bibliogràfiques



- Abele, A. E., Spurk, D. i Volmer, J. (2011). "The construct of career success: measurement issues and an empirical example". *ZAF*, 43, 195-206.
- Abrams, D., Thomas, J. i Hogg, M. A. (1990). "Numerical distinctiveness, social identity and gender salience". *British Journal of Social Psychology*, 29 (1), 87-92.
- Abrams, J. R. i Giles, H. (2004). "An intergroup approach to communicating stigma". A: S. H. Ng, C. N. Candlin i C. Y. Chiu (ed.), *Language matters: Communication, culture and identity* (p. 27-62). Hong Kong: City University of Hong Kong Press.
- Abrams, J. R., O'Connor, J. i Giles, H. (2003). "Identity and intergroup communication". A: W. B. Gudykunst (ed.), *Cross-cultural and intercultural communication* (p. 209-224). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Acker, J. (1991). "Thinking about wages: The gendered wage gap in Swedish banks". *Gender and Society*, 5 (3), 390-407.
- Adams, S. M., Gupta, A. i Leeth, J. D. (2009). "Are female executives over-represented in precarious leadership positions?" *British Journal of Management*, 20, 1-12.
- Aguiar, F., Brañas-Garza, P. i Miller, L. (2008). "Moral distance in dictators games". *Judgement and Decision Making*, 3 (4), 344-354.
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Aranda, B. i Glick, P. (2014). "Signaling devotion to work over family undermines the motherhood penalty". *Group Processes & Intergroup Relations*, 17, 91-99.
- Banaji, M. R. i Greenwald, A. G. (2013). *Blindspot: Hidden biases of good people*. Nova York: Delacorte Press.
- Baron, R. S., Burgess, M. L. i Kao, C. F. (1991). "Detecting and labeling prejudice: Do female perpetrators go undetected?" *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 115-123.
- Barreto, M. i Ellemers, N. (2002). "The impact of respect vs. neglect of self-identities on identification and group loyalty". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 493-503.
- Barreto, M. i Ellemers, N. (2003). "The effects of being categorised: The interplay between internal and external social identities". *European Review of Social Psychology*, 14, 139-170.
- Barreto, M. i Ellemers, N. (2005). "The perils of political correctness: Men's and women's responses to old-fashioned and modern sexist views". *Social Psychology Quarterly*, 68, 75-88.
- Barreto, M. i Ellemers, N. (2010). "Current issues in the study of social stigma: Some controversies and unresolved issues". *Journal of Social Issues*, 66, 431-445.
- Barreto, M., Ellemers, N. i Banal, S. (2006). "Working under cover: Performance-related self-confidence among members of contextually devalued groups who try to pass". *European Journal of Social Psychology*, 36, 337-352.

- Barreto, M., Ellemers, N. i Palacios, M. (2004). "The backlash of token mobility: The impact of past group experiences on individual ambition and effort". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 1433-1445.
- Barreto, M., Ellemers, N., Cihangir, S. i Stroebe, K. (2008). "The self-fulfilling effects of contemporary sexism: How it affects women's well-being and behavior". A: M. Barreto, M. Ryan i M. Schmitt (ed.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (p. 99-123). Washington, DC: American Psychological Association.
- Barreto, M., Ellemers, N., Scholten, W. i Smith, H. (2010). "To be or not to be: The impact of implicit versus explicit inappropriate social categorizations on the self". *British Journal of Social Psychology*, 49, 43-67.
- Barreto, M., Ryan, M. i Schmitt, M. (ed.) (2009). *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (p. 182-303). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bass, B. M. i Avolio, B. J. (1990). "Training and development of transformational leadership: Looking to 1992 and beyond". *European Journal of Industrial Training*, 14, 21-27.
- Benokraitis, N. V. i Feagin, J. R. (1995). *Modern sexism*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Berdahl, J. L. (2007). "Harassment based on sex: Protecting social status in the context of gender hierarchy". *Academy of Management Review*, 32 (2), 641-658.
- Berbel, S. (2013). *Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal*. Barcelona: Editorial Aresta.
- Berdahl, J. i Moore, C. (2006). "Workplace harassment: Double jeopardy for minority women". *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 426-236.
- Berger, P. i Luckmann, T. (1979). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Berlanga, S., Vizcaya-Moreno, M. F. i Pérez-Cañaveras, R. M. (2013). "Percepción de la transición a la maternidad: estudio fenomenológico en la provincia de Barcelona". *Atención Primaria*, 45 (8), 409-417.
- Bigelow, L., Lundmark, L., Parks, J. M. i Wuebker, R. (2014). "Skirting the issues: Experimental evidence of gender bias in IPO prospectus evaluations". *Journal of Management*, 40 (6), 1732-59.
- Bilimoria, D. (2000). "Building the business case for women corporate directors". A: R. Burke i M. Mattis (ed.), *Women on corporate boards of directors: International challenges and opportunities* (p. 25-40). Dordrecht: Kluwer.
- Bodi, O., Mikula, G. i Riederer, B. (2010). "Long-term effects between perceived justice in the division of domestic work and women's relationship satisfaction: Testing for moderation effects". *Social Psychology*, 41 (2), 57-65.

- Boria Reverter, S., Crespí Vallbona, M. i Mascarilla Miró, O. (2012). "Variables determinantes de la satisfacción laboral en España". *Cuadernos de Economía: Spanish Journal of Economics and Finance*, 35 (97), 9-16.
- Boulouta, I. (2013). "Hidden connections: The link between board gender diversity and corporate social performance". *Journal of Business Ethics*, 113 (2), 185-197.
- Brescoll, V. L. i Uhlmann, E. L. (2005). "Attitudes toward traditional and nontraditional parents". *Psychology of Women Quarterly*, 29 (4), 436-445.
- Bridges, J. S., Etaugh, C. i Barnes-Farrell, J. (2002). "Trait judgments of stay-at-home and employed parents: A function of social role and/or shifting standards?" *Psychology of Women Quarterly*, 26 (2), 140-150.
- Buchanan, F. R., Warning, R. L. i Tett, R. P. (2012). "Trouble at the top: Women who don't want to work for a female boss". *Journal of Business Diversity*, 12 (1), 33-46.
- Budig M. i England P. (2001). "The Wage Penalty for Motherhood". *American Sociological Review*, 66, 204-225.
- Gamero Burón, C. (2004). "Satisfacción laboral de los asalariados en España. Especial referencia a las diferencias por género". *Cuadernos de Economía*, 27, 109-146.
- Camelo-Ordaz, C., Hernández-Lara, A. B. i Valle-Cabrera, R. (2005). "The relationship between top management teams and innovative capacity in companies". *Journal of Management Development*, 24, 683-705.
- Campbell, K. i Mínguez-Vera, A. (2008). "Gender diversity in the boardroom and firm financial performance". *Journal of Business Ethics*, 83, 435-451.
- Campbell, K. i Mínguez-Vera, A. (2010). "Female board appointments and firm valuation: Short and long-term effects". *Journal of Management and Governance*, 14, 37-59.
- Cantisano, G. T., Depolo, M. i Morales Domínguez, J. F. (2007). "Acoso laboral: meta-análisis y modelo integrador de sus antecedentes y consecuencias". *Psicothema*, 19, 88-94.
- Carli, L. L. (2001). "Gender and social influence". *Journal of Social Issues*, 57, 725-741.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G. i Zivnuska, S. (2009). "Is work-family balance more than conflict and enrichment?" *Human Relations*, 62 (10), 1459-1486.
- Carter, D. A., Simkins, B. J. i Simpson, W. G. (2003). "Corporate governance board diversity, and firm value". *The Financial Review*, 38, 33-53.
- Ceci, S. J., Williams, W. M. i Barnett, S. M. (2009). "Women's underrepresentation in science: Sociocultural and biological considerations". *Psychological Bulletin*, 135, 218-261.

- Chang, A., McDonald, P. i Burton, P. (2010). "Methodological choices in work-life balance research 1987 to 2006: a critical review". *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (13), 2381-2413.
- Chinchilla, M. N., Poelmans, S. i Leon, C. (2003). "Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas". Madrid: IESE Research Papers D/498, IESE Business School.
- Chinchilla, N., Poelmans, S., León, C. i Tarrés, J. B. (2011). "Guía de buenas prácticas de la empresa flexible. Hacia la conciliación de la vida laboral, familiar y personal". Madrid: IESE Business School - Centro Internacional de Trabajo y Familia.
- Clark, S. C. (2000). "Work/family border theory: A new theory of work/family balance". *Human Relations*, 53 (6), 747-770.
- Cooper, V. W. (1997). "Homophily or the queen bee syndrome: Female evaluation of female leadership". *Small Group Research*, 28 (4), 483-499.
- Correll, S. J., Benard, S. i Paik, I. (2007). "Getting a job: Is there a motherhood penalty?" *American Journal of Sociology*, 112 (5), 1297-1339.
- Crites, S. N., Dickson, K. E. i Lorenz, A. (2015). "Nurturing gender stereotypes in the face of experience: a study of leader gender, leadership style, and satisfaction". *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19 (1), 1-23.
- Cuadrado, I., Navas, M. i Molero, F. (2006). *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Editorial Sanz y Torres.
- Cuddy, A. J. C., Fiske, S. T. i Glick, P. (2004). "When professionals become mothers, warmth doesn't cut the ice". *Journal of Social Issues*, 60 (4), 701-718.
- OCDE (2011). *Directrices de la OCDE sobre el gobierno corporativo de las empresas públicas*. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda.
- De Wit, F. R. C., Greer, L. L. Jehn, K. A. (2012). "The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 97, 360-390.
- Deaux, K. (1995). "How Basic Can You Be? The Evolution of Research on Gender Stereotypes". *Journal of Social Issues*, 51 (1), 11-20.
- Derks, B., Ellemers, N., Van Laar, C. i De Groot, K. (2011a). "Do sexist organizational cultures create the Queen Bee?" *British Journal of Social Psychology*, 50, 519-535.
- Derks, B., Van Laar, C. i Ellemers, N. (2016). "The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women." *The Leadership Quarterly*, 27 (3), 456-469.
- Derks, B., Van Laar, C. i Ellemers, N. (2006). "Striving for success in outgroup settings: Effects of contextually emphasizing ingroup dimensions on stigmatized group members' social identity and performance styles". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 576-588.

- Derks, B., Van Laar, C. i Ellemers, N. (2007). "Social creativity strikes back: Improving motivated performance of low status group members by valuing ingroup dimensions". *European Journal of Social Psychology*, 37 (4), 470-493.
- Derks, B., Van Laar, C. i Ellemers, N. (2009). "Working for the self or working for the group: How self- versus group affirmation affects collective behavior in low-status groups". *Journal of Personality and Social Psychology*, 96 (1), 183-202.
- Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N. i De Groot, K. (2011b). "Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen". *Psychological Science*, 22, 1243-1249.
- Desvaux, G., Devillard-Hoellinger, S. i Meaney, M. C. (2008). "A business case for women". *The McKinsey Quarterly* (http://www.genderprinciples.org/resource_files/a_business_case_for_women.pdf).
- Díaz-Loving, R., Rivera Aragón, S. i Sánchez Aragón, R. (2001). "Rasgos instrumentales (masculinos) y expresivos (femeninos), normativos (típicos e ideales) en México". *Revista Latinoamericana de Psicología*, 33 (2), 131-139.
- Diekmann, A. B. i Eagly, A. H. (2000). "Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present, and future". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26 (10), 1171-1188.
- Diekmann, A. B., Eagly, A. H., Mladinic, A. i Ferreira, M. C. (2005). "Dynamic stereotypes about women and men in Latin America and the United States". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36 (2), 209-226.
- Diversity Inc. (2013). "Where's the diversity in Fortune 500 CEOs?" Recuperat de <http://www.diversityinc.com/facts/wheresthediversityinfortune500ceos>.
- Dobson, R. i Iredale, W. (2006). "Office queen bees hold back women's careers". *The Sunday Times*. Recuperat de <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/uk/article1265356.ece>.
- Donahue, D. K. (2011). "What we "say" and what we "think" about female managers: Explicit versus implicit associations of women with success". *Psychology of Women Quarterly*, 35 (2), 252-66.
- Dovidio, J. F., Glick, P. i Rudman, L. A. (ed.) (2005). *On the nature of prejudice: Fifty years after Allport*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Dueñas-Fernández, D., Iglesias-Fernández, C. i Llorente-Heras, R. (2015). "Abordando la desigualdad de género. Empleo en tecnologías de la información y la comunicación y diferencias salariales por género en España". *Ensayos sobre Política Económica*, 33 (78), 207-219 (<http://doi.org/10.1016/j.espe.2015.09.001>).
- Duguid, M. M. (2011). "Female tokens in high-prestige work groups: Catalysts or inhibitors of group diversification?" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116, 104-115.
- Duguid, M. M., Loyd, D. L., Tolbert, P. S. (2012). "The impact of categorical status, numeric representation and work group prestige on preference for demographically similar others: A value threat approach". *Organization Science*, 23, 386-401.

- Eagly, A. H. i Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: the truth about how women become leaders*, p. 308. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H. i Johnson, B. T. (1990). "Gender and leadership style: A meta-analysis". *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.
- Eagly, A. H. i Karau, S. J. (2002). "Role congruity theory of prejudice toward female leaders". *Psychological Review*, 109, 573-598.
- Eagly, A. H. i Sczesny, S. (2009). "Stereotypes about women, men, and leaders: Have times changed?" A: M. Barreto, M. Ryan i M. Schmitt (ed.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (p. 21-47). Washington DC: American Psychological Association.
- Eagly, A. H., Karau, S. J. i Makhijani, M. G. (1995). "Gender and the Effectiveness of Leaders: A Meta-Analysis". *Psychological Bulletin*, 117 (1), 125-145.
- Ebert, I. D., Steffens, M. C. i Kroth, A. (2014). "Warm, but maybe not so competent? Contemporary implicit stereotypes of women and men in Germany". *Sex Roles*, 70, (9-10), 359-375.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C. i Brinley, A. (2005). "Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002)". *Journal of Vocational Behavior*, 66 (1), 124-197.
- Eckel, C. C. i Grossman, P. J. (2002). "Sex differences and statistical stereotyping in attitudes toward financial risk". *Evolution and Human Behavior*, 23, 281-295.
- Eckel, C. C. i Grossman, P. J. (2008). "Differences in the economic decisions of men and women: Experimental evidence". A C. Plott, V. Smith (ed.). *Handbook of experimental economics results* (p. 509-519). Nova York: Elsevier.
- Ellemers, N. (2001). "Individual upward mobility and the perceived legitimacy of intergroup relations". A: J. T. Jost i B. Major (ed.), *The psychology of legitimacy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ellemers, N. (2001). "Individual upward mobility and the perceived legitimacy of intergroup relations". A: J. T. Jost i B. Major (ed.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (p. 205-222). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ellemers, N. (2012). "The group self". *Science*, 336, 848-852 (<http://dx.doi.org/10.1126/science.1220987>).
- Ellemers, N. i Barreto, M. (2006). "Categorization in everyday life: The effects of positive and negative categorization on emotions and self-views". *European Journal of Social Psychology*, 36, 931-942.
- Ellemers, N. i Barreto, M. (2008a). "Maintaining the illusion of meritocracy: How men and women interactively sustain gender inequality at work." A: S. Demoulin, J.-P. Leyens i J. F. Dovidio (ed.), *Intergroup misunderstandings: Impact of divergent social realities* (p. 191-212). Nova York: Psychology Press.

- Ellemers, N. i Barreto, M. (2008b). "Putting your own down: How members of disadvantaged groups unwittingly perpetuate or exacerbate their disadvantage". A: A. Brief (ed.), *Diversity at work* (p. 202-261). Cambridge: Cambridge University Press.
- Ellemers, N. i Barreto, M. (2009). "Collective action in modern times: How modern expressions of prejudice prevent collective action". *Journal of Social Issues*, 65, 749-768.
- Ellemers, N. i Rink, F. (2005). "Identity in work groups: The beneficial and detrimental consequences of multiple identities and group norms for collaboration and group performance". *Advances in Group Processes*, 22, 1-41.
- Ellemers, N., Spears, R. i Doosje, B. (2002). "Self and social identity". *Annual Review of Psychology*, 53, 161-186.
- Ellemers, N., Van den Heuvel, H., De Gilder, D., Maass, A. i Bonvini, A. (2004). "The underrepresentation of women in science: differential commitment or the queen bee syndrome?" *The British Journal of Social Psychology / The British Psychological Society*, 43 (3), 315-338.
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., Ryan, M. K. (2012). "Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this)". *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 32, 163-187.
- Ellemers, N., Van Laar, C. (2010). "Individual mobility". A J. F. Dovidio, M. Hewstone, P. Glick, V. Esses (ed.). *Handbook of prejudice, stereotyping and discrimination* (p. 561-576). Londres: Sage.
- Elsesser, K. M. (2011). "Does gender bias against female leaders persist? Quantitative and qualitative data from a large-scale survey". *Human Relations*, 64, 1555-1578.
- Enloe, C. H. (2004). *The curious feminist: Searching for women in a new age of empire*. p. 367. California: University of California Press.
- Warning, R. i Buchanan, F. R. (2009). "An exploration of unspoken bias: women who work for women". *Gender in Management: An International Journal*, vol. 24, núm.: 2, p. 131-145.
- Esteban-Guitart, M., Viladot, M. À. i Giles, H. (2014). "Perceived institutional support among young indigenous and mestizos from Chiapas (México). A group vitality approach". *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, p. 124-135.
- Etaugh, C. i Folger, D. (1998). "Perceptions of parents whose work and parenting behaviors deviate from role expectations". *Sex Roles*, 39 (3/4), 215-223.
- Fiske, S. T., Bersoff, D. N., Borgida, E., Deaux, K. i Heilman, M. E. (1991). "Social science research on trial: Use of sex stereotyping research in Price Waterhouse vs. Hopkins". *American Psychologist*, 46, 1049-1060.

- Fitzgerald, L. F., Gelfand, M. J. i Drasgow, F. (1995). "Measuring Sexual Harassment: Theoretical and Psychometric Advances". *Basic and Applied Social Psychology*, 17 (4), 425-445.
- Frey, B. S. i Stutzer, A. (2006). "Testing Theories of Happiness". *A: Economics and Happiness: Framing the Analysis*. (<http://doi.org/10.1093/0199286280.003.0005>).
- Fuegen, K. i Endicott, N. F. (2010). "Evidence of shifting standards in judgments of male and female parents' job-related ability". *Current Research in Social Psychology*, 15 (5), 53-61.
- Fuegen, K., Biernat, M., Haines, E. i Deaux, K. (2004). "Mothers and fathers in the workplace: How gender and parental status influence judgments of job-related competence". *Journal of Social Issues*, 60 (4), 737-754.
- Fundació Gadeso (2016). "La bretxa de gènere". *Quaderns Gadeso* (QG333).
- García-Retamero, R. i López-Zafra, E. (2006). "Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership". *Sex Roles*, 55 (1-2), 51-61.
- Garrosa-Hernández, E., Carmona-Cobo, I., Ladstätter, F., Blanco, L. M. i Cooper-Thomas, H. D. (2013). "The relationships between family-work interaction, job-related exhaustion, detachment, and meaning in life: A day-level study of emotional well-being". *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 169-177.
- Gladman, K. i Lamb, M. (2012). GMI Ratings' 2012 Women on Boards Survey. *Governance Metrics International* (www3.gmiratings.com).
- Gladwell, M. (2005). *Blink*. Nova York: Little, Brown and Company.
- Glick, P. i Fiske, S. T. (1996). "The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism". *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491-512.
- Glick, P. i Rudman, L. A. (2010). Sexism. A J. F. Dovidio, M. Hewstone, P. Glick i V. M. Esses (ed.), *Handbook of prejudice, stereotyping and discrimination* (p. 328-345). Londres: Sage Publications Ltd.
- Pereda, F. J., López-Guzmán, T. i González-Santa Cruz, F. (2014). "Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España)". *Intangible Capital IC*, 10 (3), 528-561.
- Grawitch, M. J. i Barber, L. K. (2010). "Work flexibility or nonwork support? Theoretical and empirical distinctions for work-life initiatives". *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62 (3), 169-188.
- Greenwald, A. G.; Banaji, M. R.; Rudman, L. A.; Farnham, S. D., Nosek, B. A.; Mellott, D. S. (2002). "A unified theory of implicit attitudes, stereotypes, self-esteem, and self-concept". *Psychological Review*, 109, 3-25.
- Gruber, J. (1998). "The impact of male work environments and organizational policies on women's experiences of sexual harassment". *Gender & Society*, 12 (3), 301-320.

- Haller, M. i Hadler, M. (2006). "How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: An international comparative analysis". *Social Indicators Research*, 75 (2), 169-216.
- Heilman, M. E. (2001). "Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder". *Journal of Social Issues*, 57, 657-674.
- Heilman, M. E. (2012). *Gender Stereotypes and Workplace Bias. Research in Organizational Behavior*, 32 (1), 113-135.
- Heilman, M. E. i Okimoto, T. G. (2007). "Why are women penalized for success at male tasks?: The implied communality deficit". *Journal of Applied Psychology*, 92 (1), 81-92.
- Heilman, M. E. i Okimoto, T. G. (2008). "Motherhood: A potential source of bias in employment decisions". *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 189-198.
- Hersby, M. D., Jetten, J., Ryan, M. K. i Schmitt, M. F. (2011). "Responding to group-based discrimination: The impact of social structure on willingness to engage in mentoring". *Group Processes and Intergroup Relations*, 14, 319-335.
- Hogg, M. A. (2007). "Social psychology of leadership". A: A. W. Kruglanski i E. T. Higgins (ed.), *Social Psychology: Handbook of basic principles* (2a ed., p. 716-733). Nova York: Guilford.
- Hogg, M. A. (2010). "Human groups, social categories, and collective self: Social identity and the management of self-uncertainty". A R. M. Arkin, K. C. Oleson i P. J. Carroll (ed.), *Handbook of the uncertain self* (p. 401-420). Nova York: Psychology Press.
- Hoyt, C. L. (2010). "Women, Men, and Leadership: Exploring the Gender Gap at the Top". *Social and Personality Psychology Compass*, 4 (7), 484-498.
- Ibáñez Pascual, M. (2010). "Al otro lado de la segregación ocupacional por sexo. Hombres en ocupaciones femeninas y mujeres en ocupaciones masculinas" - "At the other side of occupational sex segregation. Men in female occupations and women in male occupations". *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 68 (1), 145-164.
- Foro Económico Mundial (2016). *The Global Gender Gap Report 2016*. Informe del Foro Económico Mundial.
- Unión Europea (2009). "Flexible working time arrangements and gender equality. A comparative review of 30 European countries" (Flexibilidad en el horario laboral e igualdad de género: un informe comparativo sobre treinta países europeos). (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=762&langId=en&furtherPubs=yes>).
- Inzlicht, M. i Ben-Zeev, T. (2000). "A threatening intellectual environment: Why females are susceptible to experiencing problem-solving deficits in the presence of males". *Psychological Science*, 11 (5), 365-371.

- Ito, T. A. i Urland, G. R. (2003). "Race and gender on the brain: Electro cortical measures of attention to the race and gender of multiply categorizable individuals". *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (4), 616-626.
- Jost, J. T., Rudman, L. A., Blair, I. V., Carney, D. R., Dasgupta, N., Glaser, J. i Hardin, C. D. (2009). "The existence of implicit bias is beyond reasonable doubt: A refutation of ideological and methodological objections and executive summary of ten studies that no manager should ignore". A: A. P. Brief i B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, 29 (p. 39-69). Nova York: Elsevier.
- Joy, L., Carter, N. M., Wagner, H. M. i Narayanan, S. (2007). "The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards". *Research Report, Catalyst, Inc.* Recuperat de <http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womensrepresentation-on-boards>.
- Kabat-Farr, D. i Cortina, L. M. (2014). "Sex-based harassment in employment: New insights into gender and context". *Law and Human Behavior*, 38 (1), 58-72.
- Kanter, R. (1977). "Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women". *American Journal of Sociology*, 82, 965-990.
- Knowles, E. D., Lowery, B. S. i Schaumburg, R. L. (2010). "Racial prejudice predicts opposition to Obama and his health care reform plan". *Journal of Experimental Social Psychology*, 46 (2), 420-423.
- Koenig, A. M., Eagly, A. H., Mitchell, A. A. i Ristikari, T. (2011). "Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms". *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642.
- Konik, J. i Cortina, L. M. (2008). "Policing gender at work: Intersections of harassment based on sex and sexuality". *Social Justice Research*, 21 (3), 313-337.
- Krishnan, H. A. i Park, D. (2005). "A few good women—on top management teams". *Journal of Business Research*, 58, 1712-1720.
- Latu, I. M. , Stewart, T. L., Myers, A. C., Lisco, C. G., Estes, S. B., Donahue, D. K. (2011). "What we "say" and what we "think" about female managers: Explicit versus implicit associations of women with success". *Psychology of Women Quarterly*, 35, 252-266.
- Leskinen, E. A., Cortina, L. M. i Kabat, D. B. (2011). "Gender harassment: Broadening our understanding of sex-based harassment at work". *Law and Human Behavior*, 35 (1), 25-39.
- Matsa, D. A. i Miller, A. R. (2013). "A female style in corporate leadership? Evidence from quotas". *American Economic Journal: Applied Economics*, 5 (3), 136-169.
- Mavin, S. (2006). "Venus envy: problematizing solidarity behaviour and queen bees". *Women in Management Review*, 21 (4), 264-276.
- Mavin, S. (2008). "Queen bees, wannabees and afraid to bees: No more 'Best enemies' for women in management?" *British Journal of Management*, 19, S75-S84.

- McKinsey & Company (2002). Global Investor Opinion. Survey: Key Findings.
- McNall, L. A., Nicklin, J. M. i Masuda, A. D. (2010). "A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment". *Journal of Business and Psychology*, 25 (3), 381-396.
- Moreno-Jiménez, B. i Gálvez Herrer, M. (2013). "El efecto del distanciamiento psicológico del trabajo en el bienestar y la satisfacción con la vida: un estudio longitudinal". *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 145-151.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. 7a edició, Sage Publications. Nova York: Psychology Press.
- Nosek, B. A., Banaji, M. R., Greenwald, A. G. (2002). "Math = male, me = female, therefore math $\neq$ me". *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 44-59.
- Otterbacher, J., Bates, J. and Clough, P. D. (2017). "Competent men and warm women: Gender stereotypes and backlash in image search results". A: *Proceedings of the 2017 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 6620-6631.
- Okimoto, T. G. i Heilman, M. E. (2012). "The 'Bad Parent' assumption: How gender stereotypes affect reactions to working mothers." *Journal of Social Issues*, 68 (4), 704-724.
- Oswald, D. L. (2008). "Gender stereotypes and women's reports of liking and ability in traditionally masculine and feminine occupations". *Psychology of Women Quarterly*, 32, 196-203.
- Park, B., Smith, J. A. i Correll, J. (2008). "“Having it all” or “doing it all”? Perceived trait attributes and behavioral obligations as a function of workload, parenthood, and gender". *European Journal of Social Psychology*, 38 (7), 1156-1164.
- Parks-Stamm, E. J., Heilman, M. E. i Hearn, K. A. (2008). "Motivated to penalize: Women's strategic rejection of successful women". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34, 237-247.
- Paustian-Underdahl, S. C., Walker, L. S. i Woehr, D. J. (2014). "Gender and perceptions of leadership effectiveness: A meta-analysis of contextual moderators". *Journal of Applied Psychology*, 99 (6), 1129-1145.
- Peplau, L. A. i Fingerhut, A. (2004). "The paradox of the lesbian worker". *Journal of Social Issues*, 60 (4), 719-735.
- Pérez de Toledo, E. (2010). "The relationship between corporate governance and firm value: A simultaneous equations approach for analyzing the case of Spain". Document de treball. Disponible a http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1535073
- Pérez-Orozco, A. (2014). *Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida*. Madrid: Traficantes de Sueños, 305 p.
- Pérez-Pérez, M., Vela-Jiménez, M. J., Abella-Garcés, S. i Martínez-Sánchez, Á. (2015). "El enriquecimiento trabajo-familia: Nuevo enfoque en el estudio de la conciliación y la satisfacción laboral de los empleados". *Universia Business Review*, 45, 16-32.

- Pettigrew, T. F. i Tropp, L. R. (2011). *When groups meet*. Nova York: Psychology Press, 309 p.
- Pettigrew, T. F. i Tropp, L. R. (2006). "A meta-analytic test of intergroup contact theory". *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 751-783.
- Pierce, L., Dahl, M. S., Nielsen, J. (2013). "In sickness and in wealth: Psychological and sexual costs of income comparison in marriage". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 39, 359-374.
- Project Implicit. (2011). <http://www.projectimplicit.net/index.html>.
- Ragins, B. R. i Scandura, T. A. (1994). "Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships". *Academy of Management Journal*, 37, 957-971.
- Ramos, A., Barberá, E. i Sarrió, M. (2003). "Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género". *Anuario de Psicología*, 34 (2), 267-278.
- Ratcliff, N. J., Vescio, T. K. i Dahl, J. L. (2015). "(Still) waiting in the wings: Group based biases in leaders' decisions about to whom power is relinquished". *Journal of Experimental Social Psychology*, 57, 23-30.
- Reid, S. A., Giles, H. i Harwood, J. (2005). "A self-categorization perspective on communication and intergroup relations". A: J. Harwood i H. Giles (ed.), *Intergroup Communication: Multiple perspectives* (p. 241-263). Nova York: Peter Lang.
- Reskin, B. F. i Padavic, I. (1999). "Sex, race, and ethnic inequality in United States workplaces". *Handbook of the sociology of gender* (p. 343-374). Recuperat de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=18639835&site=ehost-live>
- Rink, F. i Ellemers, N. (2006). "What can you expect? The influence of gender diversity in dyads on work goal expectancies and subsequent work commitment". *Group Processes and Intergroup Relations*, 9, 577-588.
- Rink, F. i Ellemers, N. (2007a). "The role of expectancies in accepting task-related diversity: Do disappointment and lack of commitment stem from actual differences or violated expectations?" *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 842-854.
- Rink, F. i Ellemers, N. (2008). "Managing diversity in organizations: How identity processes affect diverse work groups". A: M. Barreto, M. Ryan i M. Schmitt (ed.), *The glass ceiling in the 21st century: Understanding barriers to gender equality* (p. 182-303). Washington, DC: American Psychological Association.
- Rink, F. i Ellemers, N. (2009). "Temporary vs. permanent group membership: How the future prospects of newcomers affect newcomer acceptance and newcomer influence". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35, 764-775.
- Rink, F. i Ellemers, N. (2010). "Benefiting from deep-level diversity: How congruence between knowledge and decision rules improves team decision making and team perceptions". *Group Processes and Intergroup Relations*, 13, 345-359.

- Rodríguez, M. C., Peña, J.-V. i Torío, S. (2009). "La experiencia de la paternidad y la maternidad: análisis del discurso de las creencias sobre la crianza y el cuidado infantil". *Infancia y aprendizaje*, 32 (1), 81-95.
- Romeo, M., Yepes-Baldó, M. i Berger, M. (2014). "Contribución española e iberoamericana al estudio del Work Life Balance: Claves para la intervención". *Papeles del Psicólogo*, 35 (1), 48-58.
- Rudman, L. A. (1998). "Self-promotion as a risk factor for women: The costs and benefits of counterstereotypical impression management". *Journal of Personality and Social Psychology*, 74 (3), 629-45.
- Rudman, L. A. (2011). *Implicit Measures for social and personality psychology*. Londres: Sage.
- Rudman, L. A. i Ashmore, R. D. (2007). "Discrimination and the Implicit Association Test". *Group Processes and Intergroup Relations*, 10 (3), 359-372.
- Rudman, L. A. i Glick, P. (2001). "Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women". *Journal of Social Issues*, 57, 743-762.
- Rudman, L. A. i Glick, P. (2008). *The social psychology of gender: How power and intimacy shape gender relations*. Nova York: Guilford.
- Rudman, L. A. i Goodwin, S. A. (2004). "Gender differences in automatic ingroup bias: Why do women like women more than men like men?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 494-509.
- Rudman, L. A., Greenwald, A. G., McGhee, D. E. (2001). "Implicit self-concept and evaluative implicit gender stereotypes: Self and ingroup share desirable traits." *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1164-1178.
- Rudman, L. A. i Kilianski, S. E. (2000). "Implicit and explicit attitudes toward female authority". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1315-1328.
- Rudman, L. A., Dohn, M. C. i Fairchild, K. (2007). "Implicit self-esteem compensation: Automatic threat defense". *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 798-813.
- Rudman, L. A., Greenwald, A. G. i McGhee, D. E. (2001). "Implicit self-concept and evaluative implicit gender stereotypes: Self and ingroup share desirable traits". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 1164-1178.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Glick, P. i Phelan, J. E. (2012). "Reactions to vanguards: Advances in backlash theory". A: Devine, P. G. i Plant, E. A. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, 45, 167-227.
- Rudman, L. A., Moss-Racusin, C. A., Phelan, J. E. i Nauts, S. (2012). "Status incongruity and backlash effects: Defending the gender hierarchy motivates prejudice toward female leaders". *Journal of Experimental Social Psychology*, 48, 165-179.
- Rudman, L. A., Phelan, J. E. i Heppen, J. (2007). "Developmental sources of implicit attitudes". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33 (12), 1700-1713.

- Runge, T.E., Frey, D., Gollwitzer, P., Helmreich, R. K. i Spence, J. T. (1981). "Cross-cultural stability of masculine (instrumental) and feminine (expressive) traits". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 12, 142-162.
- Ryan, M. K. i Haslam, S. A. (2005). "The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions". *British Journal of Management*, 16, 81-90.
- Ryan, M. K. i Haslam, S. A. (2007). "The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding women's appointment to precarious leadership positions". *Academy of Management Review*, 32, 549-572.
- Schein, V. E. (2001). "A global look at psychological barriers to women's progress in management". *Journal of Social Issues*, 57 (4), 675-688.
- Schmitt, M. T., Ellemers, N. i Branscombe, N. (2003). "Perceiving and responding to gender discrimination at work". A: A. Haslam, D. van Knippenberg, M. Platow i N. Ellemers (ed.), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice* (p. 277-292). Nova York: Psychology Press.
- Schuh, S. C., Bark, A. S. H., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P. i Van Dick, R. (2014). "Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation". *Journal of Business Ethics*, 120, 363-379.
- Schunk, D. H. i Pajares, F. (2001). "The development of academic self-efficacy. *Development of Achievement Motivation*", 1446, 15-31 (<http://doi.org/10.1016/b978-012750053-9/50003-6>).
- Sekaquaptewa, D. i Thompson, M. (2002). "The differential effects of solo status on members of high- and low-status groups". *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 694-707.
- Sekaquaptewa, D. i Thompson, M. (2003). "Solo status, stereotype threat, and performance expectancies: Their effects on women's performance". *Journal of Experimental Social Psychology*, 39, 68-74.
- Simpson, R. (2004). "Masculinity at work: The experiences of men in female dominated occupations". *Work Employment Society*, 18, 349-368.
- Soares, R., Cobb, B., Lebow, E., Winsten, H., Wojnas, V. i Regis, A. (2011). *Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors* (Catalyst, 2011).
- Staines, G., Tavris, C. i Jayaratne, T. E. (1974). "The queen bee syndrome". A: *Annual editions: Readings in social problems*, 74/75 edició (p. 145-148). Guilford, Conn.: Dushkin.
- Steffens, M. C. i Viladot, M. À. (2015). *Gender at work: A Social Psychological perspective*. Nova York: Peter Lang.
- Stroebe, K., Ellemers, N., Barreto, M. i Mummendey, A. (2009). "For better or for worse: The congruence of personal and group outcomes on targets' responses to discrimination". *European Journal of Social Psychology*, 39, 576-591.

- Turner, J. C., Hogg, M., Oakes, P., Reicher, S. i Wetherell, M. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
- Twenge, J. M. (1997). "Changes in masculine and feminine traits over time: A meta-analysis". *Sex Roles*, 36 (5-6), 305-325.
- Twenge, J. M. (2001). "Changes in women's assertiveness in response to status and roles: A cross-temporal meta-analysis, 1931-1993". *Journal of Personality and Social Psychology*, 81 (1), 133-145.
- Van Laar, C. i Derks, B. (2003). "Managing stigma: Disidentification from the academic domain among members of stigmatized groups". A: F. Salili i R. Hoosain (ed.), *Teaching, learning, and student motivation in a multicultural context*, (p. 345-393). Greenwich, CN: Information Age Publishing.
- Vandello, J. A., Hettinger, V. E., Bosson, J. K. i Siddiqi, J. (2013). "When equal isn't really equal: The masculine dilemma of seeking work flexibility". *Journal of Social Issues*, 69 (2), 303-321.
- Vecchio, R. P. (2002). *Leadership and gender advantage*. *The Leadership Quarterly*, 13, 643-671.
- Velazco Portocarrero, J., Torrent-Sellens, J., Viñas-Bardolet, C. (2014). "Job satisfaction of Spanish knowledge-based workers: Characterization and determinants". Institut Interdisciplinari d'Internet (IN3), Universitat Oberta de Catalunya. IN3 Working Paper Series WP14-002, 1-37.
- Viladot, M. À. (2017). *Género y poder en las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
- Viladot, M. À. i Esteban-Guitart, M. (2009). "Relacions entre la identitat catalana i la percepció de vitalitat etnolingüística en una mostra d'estudiants universitaris". *Digithum*, núm. 11, UOC.
- Viladot, M. À. i Esteban-Guitart, M. (2010). "Un estudio transversal sobre la percepción de la vitalidad etnolingüística en jóvenes y adultos de Cataluña". *Revista Internacional de Sociología*, 69 (1), 229-252.
- Viladot, M. À., Giles, H., Bolaños, L. F. i Esteban-Guitart, M. (2013). "Identidad nacional, vitalidad etnolingüística e indigenismo en Chiapas (México)". *Estudios de Psicología*, 34 (1), 89-94.
- Viladot, M. À., Giles, H., Gasiorek, J. i Esteban-Guitart, M. (2013). "Ethnolinguistic vitality, mass media, and ethnic identity: A study with indigenous groups in the Chiapas (Mexico)". *Sociolinguistic Studies*, 6 (3), 471-490.
- Viladot, M. À. i Siguan, M. (1992). "Aproximación empírica a la teoría de la identidad etnolingüística en el contexto catalán". *Anuario de Psicología*, 52, 79-93.
- Viladot, M. À. i Steffens, M. C. (2016). *Estereotipos de género en el trabajo*. Barcelona: Editorial UOC.

- Vinkenburg, C. J., Van Engen, M. L., Coffeng, J. i Dijkers, J. S. E. (2012). "Bias in employment decisions about mothers and fathers: The (dis)advantages of sharing care responsibilities". *Journal of Social Issues*, 68 (4), 725-741.
- Wängnerud, L. (2009). "Women in parliaments: Descriptive and substantive representation". *Annual Review of Political Science*, 12 (1), 51-69.
- Warning, R. i Buchanan, F. R. (2009). "An exploration of unspoken bias: women who work for women". *Gender in Management: An International Journal*, 24 (2), 131-145.
- Warr, P. (2013). "Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada". *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 99-106.
- Welbourne, T. M., Cychota, C. S. i Ferrante, C. J. (2007). "Wall street reaction to women in IPOs: An examination of gender diversity in top management teams". *Group and Organization Management*, 32, 524-547.
- Whittock, M. (2002). "Women's experiences of non-traditional employment: Is gender equality in this area a possibility?" *Construction Management and Economics*, 20 (5), 449-456.
- Wilde, A. i Diekmann, A. B. (2005). "Cross-cultural similarities and differences in dynamic stereotypes: A comparison between Germany and the United States". *Psychology of Women Quarterly*, 29 (2), 188-196.
- Williams, C. L. (1992). "The glass escalator: Hidden advantages for men in the 'female' professions". *Social Problems*, 39, 253-267.
- Williams, J. E. i Best, D. L. (1990). *Measuring sex stereotypes: A multi-nation study*. Newbury Park, CA: Sage.
- Yoder, J. D. (2001). "Making leadership work more effectively for women". *Journal of Social Issues*, 57 (4), 815-828.
- Yoder, J. D. (2002). "2001 Division 35 Presidential Address: Context matters: Understanding tokenism processes and their impact on women's work". *Psychology of Women Quarterly*, 26 (1), 1-8.

Annex



QÜESTIONARI PER A DONES SOBRE GÈNERE I LIDERATGE EN L'ÀMBIT LABORAL

Estem fent un estudi sobre gènere i lideratge en l'àmbit laboral i necessitem la vostra col·laboració.

Ens agradaria conèixer l'opinió que teniu sobre aspectes diversos de les conductes dels homes i les dones en l'àmbit laboral. Per fer-ho, us demanem que respongueu les preguntes del qüestionari adjunt.

No volem influir en els vostres sentiments, creences ni pensaments. No es tracta de cap propaganda ni a favor ni en contra dels homes o les dones. Només tenim interès a conèixer què opineu sobre les diverses qüestions que us formulem al qüestionari. **Us demanem que sigueu com més sincera millor i que us assegureu de respondre totes les preguntes i de llegir-les amb atenció. Empleneu el qüestionari de manera individual (tota sola) i preneu-vos el temps que necessiteu.**

Si percebeu que la vostra atenció disminueix o que responeu d'una manera automàtica, us demanem que no continueu i que descanseu uns minuts o el temps que considereu necessari. Després, repreneu la tasca.

És molt important que contesteu totes les preguntes i que les respostes expressin la vostra pròpia opinió.

Atès que les anàlisis estadístiques es fan tenint en compte el grup, no cal que hi poseu el nom. En qualsevol cas, les respostes són confidencials i, per tant, no es donaran a conèixer a ningú.

IMPORTANT:

No oblideu marcar la vostra edat i tampoc el nivell de responsabilitat que teniu a l'empresa o organisme on treballeu.

Us donem una adreça electrònica perquè pugueu contactar amb nosaltres si teniu algun dubte o problema: viladot51@gmail.com

Moltes gràcies per la vostra col·laboració!

1. **Edat:** _____ anys

2. **Viviu en parella?**

- ☐ Sí
☐ No

3. **Quants fills teniu?**

- ☐ Cap
☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4 o més

4. **Edats dels fills/filles**

- ☐ De 0 a 3
☐ De 4 a 6
☐ De 7 a 10
☐ D'11 a 15
☐ De 16 a 20
☐ Més de 20

5. **Teniu persones grans a càrrec?**

- ☐ Sí
☐ No

6. **Treballeu en una empresa o en una institució (administració, universitat, etcètera) de més de cinquanta persones?**

- ☐ Sí
☐ No

7. **Teniu un títol d'estudis universitaris o politècnics?**

- ☐ Sí
☐ No

8. **Quin és el vostre sector laboral?**

- ☐ Assessoria financera, màrqueting
☐ Crèdits, bancs, assegurances
☐ Indústria i empresa
☐ Construcció, immobiliària
☐ Enginyeria tècnica, tecnologies de la informació, mitjans de comunicació, educació, recerca
☐ Sector públic, administració, política
☐ Salut, sector social
☐ Un altre: _____

9. Quin és el càrrec de responsabilitat que teniu al vostre lloc de treball?

- ☐ Baix
☐ Intermedi
☐ Alt

10. Indiqueu la proporció d'homes/dones en càrrecs intermedis que hi ha a l'empresa o l'organització on treballeu.

Tot homes Tot dones

11. Indiqueu la proporció d'homes/dones en alts càrrecs que hi ha a l'empresa o l'organització on treballeu.

Tot homes Tot dones

12. Els meus estudis universitaris són habituals en el meu gènere.

Gens habituals Molt habituals

13. Em sento satisfeta amb mi mateixa.

Totalment en desacord Totalment d'acord

14. Crec que la vida em va bé.

Totalment en desacord Totalment d'acord

15. Indiqueu el grau de satisfacció en relació amb la vostra salut.

Gens satisfeta Molt satisfeta

16. Indiqueu el grau de satisfacció en relació amb la vostra feina.

Gens satisfeta Molt satisfeta

17. Indiqueu el grau de satisfacció en relació amb la vostra situació financera.

Gens satisfeta Molt satisfeta

18. Indiqueu el grau de satisfacció en relació amb les vostres relacions amb els companys/es de feina.

Gens satisfeta Molt satisfeta

19. Indiqueu el grau de satisfacció en relació amb les oportunitats de promoció a la feina (oportunitats d'ascens).

Gens satisfeta Molt satisfeta

20. L'any passat, quants dies us vau posar malalta i no vau poder anar a treballar?

_____ dies.

21. Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són competents.

Més els homes 1234567 Més les dones

22. Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són eficaços/aces.

Més els homes 1234567 Més les dones

23. Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones estan capacitats/ades.

Més els homes 1234567 Més les dones

24. Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són agradables.

Més els homes 1234567 Més les dones

25. Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són dignes de confiança.

Més els homes 1234567 Més les dones

26. Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són càlids/càlides.

Més els homes 1234567 Més les dones

27. Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són sensibles a les necessitats dels seus subordinats/ades i/o companys/es.

Més els homes 1234567 Més les dones

28. Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són comprensius/ives amb les necessitats dels seus subordinats/ades i/o companys/es.

Més els homes 1234567 Més les dones

29. Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones comparteixen coneixements amb els seus subordinats/ades i/o amb els seus companys/es.

Més els homes 1234567 Més les dones

30. Indiqueu en quin grau considereu que homes i dones són agradables en el tracte amb els seus subordinats/ades i/o amb els seus companys/es.

Més els homes 1234567 Més les dones

- 31. Crec que, per mantenir-se o per pujar esglaons cap a la direcció de l'empresa o organització on treballo, és important autopromocionar-se (és a dir, és important ressaltar les virtuts i els mèrits propis).**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 32. Els mèrits personals em permetran ascendir a l'empresa o l'organització on treballo.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 33. En determinades situacions laborals, miro de comportar-me com els homes si això m'ajuda a progressar en el meu àmbit laboral.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 34. En comparació amb els homes, quan les dones exposen bones idees en les reunions (o equivalents) de l'empresa o organització on treballo, aquestes idees s'ignoren.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 35. En comparació amb els homes, en les reunions (o equivalents) a les dones se les interromp i se'ls treu la paraula.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 36. En comparació amb els homes, els èxits de les dones s'intenten dissimular o amagar.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 37. És preferible que els llocs de responsabilitat els ocupin els homes.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 38. Algunes feines no són apropiades per a les dones.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 39. Només alguns tipus de feines són apropiades tant per a homes com per a dones.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 40. En moltes feines importants, és millor contractar homes que dones.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

41. Donaria diners a un grup que lluita pels drets de les dones.Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord**42. Puc imaginar-me protestant pels drets de les dones.**Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord**43. Soc feminista.**Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord**44. Si una dona té fills/filles, els altres pensen que no treballarà prou hores.**Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord**45. Si una dona té fills/filles, els altres pensen que no serà competent.**Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord**46. Si una dona té fills/filles, els altres pensen que no podran confiar que compleixi a la feina.**Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord**47. Les dones, en comparació amb els homes, tendeixen a tenir una sensibilitat moral més gran.**Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord**48. Les dones, en comparació amb els homes, tendeixen a mostrar una sensibilitat cultural més refinada i de bon gust.**Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord**49. Les dones directives són més cauteloses que els homes directius.**Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord**50. Em sento molt identificada amb el meu grup de gènere.**Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord**51. Les diferències d'estatus entre homes i dones en la societat es mantindran estables (no canviaran) en les pròximes dècades.**Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

52. Les diferències d'estatus entre homes i dones en l'àmbit del Govern es mantindran estables (no canviaran) en les pròximes dècades.

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

53. Les diferències d'estatus entre homes i dones en l'àmbit laboral romandran estables durant els propers anys.

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

54. És injust que els homes tinguin un estatus més elevat en la societat que les dones.

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

55. Comparant dones i homes, la superioritat social i laboral dels homes no està justificada.

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

56. És gairebé impossible que, en l'àmbit laboral, la gent es prengui tan seriosament una dona com un home.

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

57. Per molt que una dona s'hi esforci, mai no aconseguirà tenir el mateix poder que un home en l'àmbit laboral.

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

58. Els líders de l'empresa o l'organització on treballa són tots molt semblants.

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

59. Percebo que m'assemblo als líders de l'empresa o l'organització on treballa.

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

60. Els homes directius estan més capacitats per assumir riscos que les dones directives.

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

61. Els homes directius són més impulsius assumint riscos que les dones directives.

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 62. Els homes directius aguanten més la pressió psicològica del risc que les dones directives.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 63. Desitjaria una feina més flexible que em permetés satisfer les necessitats de la meva família.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 64. Desitjaria una feina que em permetés flexibilitat per escollir les meves pròpies hores de feina.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 65. Percebo que els meus col·legues homes m'exclouen dels esdeveniments, les reunions i les relacions informals.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 66. En el meu àmbit laboral no em sento discriminada per ser una dona.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 67. Crec que en el meu àmbit laboral, en general, les dones estan discriminades.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 68. Alguns dels meus col·legues pensen que tinc menys habilitats (capacitats) perquè soc una dona.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 69. Alguns dels meus col·legues pensen que no estic del tot compromesa amb la meva carrera perquè soc una dona.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 70. De vegades em preocupa que el meu comportament faci que els meus col·legues homes pensin que els estereotips sobre les dones són veritat.**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

- 71. Quan les dones tenen fills/filles petits o adolescents, se senten més responsables que els homes quant a l'organització i la planificació de les activitats d'aquests fills/filles (en relació amb la cura, la salut, l'escolarització, la formació informal, etcètera).**

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

72. Quan les dones, a causa del seu horari laboral, tenen dificultats per conciliar feina i família (és a dir, no poden fer activitats, tasques de cura i acompanyament dels fills/filles), se senten malament i culpables.

Totalment en desacord ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 Totalment d'acord

Agraïments

Podríem pensar que els agraïments són un simple tràmit, que el costum és donar les gràcies a qui ens ha ajudat en la nostra tasca investigadora o de qualsevol altra índole intel·lectual. És una norma que acostumem a trobar implícita en les publicacions. Tot i que això és cert, no significa que els agraïments no siguin sincers. En el meu cas, vull que la gratitud formi part de la meva vida i una manera de fer-ho és expressar-la. Per tant, vull donar les gràcies a les persones següents:

- Núria de Gispert, primera presidenta del Parlament de Catalunya
- Sara Berbel, directora general de Barcelona Activa
- Pep Marquès, director de Desenvolupament Organitzatiu de Barcelona Activa
- Maria Eugènia Marín, agent per a la Igualtat d'Oportunitats de Barcelona Activa
- Melanie Steffens, catedràtica del Departament de Psicologia Social i Economia de la Universitat de Landau, Alemanya
- Jaume Ribera, escriptor i traductor
- Lourdes Muñoz, presidenta de Dones en Xarxa i creadora de Sheleader
- Jordi Aymerich, director de Global Hamilton
- Belen Sanchis
- David Jané, director de Volcanic
- Albert Mercadé, director de BaseTIS
- Gonzalo Espinosa, estadístic de BaseTIS
- L'equip d'Opinòmetre

