

25

APROFUNDIMENT

LIDERATGE EN FEMENÍ

**Metròpolis
Barcelona**

Agència de
Desenvolupament
Econòmic



Presentació de la monografia

Encara que la incorporació de les dones al mercat de treball s'ha anat produint de manera creixent al llarg del segle XX, **les posicions de lideratge segueixen estant marcades per l'absència de dones**. Les xifres ho corroboren: el 2018, les dones només representaven el 5 % dels 500 càrrecs directius de grans empreses de la llista *Fortune* i el 24 % de les posicions de direcció o gerència al món. Una dada sorprenent, si es té en compte que fins al 80 % de les decisions de compra —de les quals depenen les vendes de les empreses— són preses per dones [1]. A Catalunya, les dades no són més esperançadores. De les 50 grans empreses catalanes, només 4 tenen o han tingut una dona com a presidenta o consellera delegada [2].

Malgrat la baixa representació femenina en empreses, política, organitzacions i associacions, i que els avenços són lents, **diferents estudis ja assenyalen alguns trets característics i diferents beneficis del lideratge femení en el seu entorn**. Una manera de fer més flexible, col·laborativa i horitzontal (en detriment a la jerarquia, la competitivitat i la personalització), comportaria més bons rendiments i una millor efectivitat organitzativa.

Aquest informe identifica les diferències de lideratge entre homes i dones i suggereix que el lideratge femení podria crear un avantatge competitiu per fer front als desafiaments globals als quals s'enfrontaran les organitzacions i la societat en un futur proper.

TENDÈNCIES
TROP
 REPTES
 OPORTUNITATS
 POSICIONAMENT



Fotògrafs: Herlinde Koelbl / Agentur Focus / Contact Press Images

1.	Definició i actualitat	4
2.	Una veu diferent	7
3.	Una gestió diferent	8
	3.1 Les dones com a referents en el lideratge econòmic de les organitzacions	
	3.2 Les dones com a força de resiliència en temps de crisi	
	3.3 Les dones com a referents en el lideratge de moviments socials	
	3.4 Les dones com a referents en la transició cap a models de vida més sostenibles	
4.	Reptes i oportunitats	17
5.	Casos i aplicacions pràctiques	19
	1. Angela Merkel, cancellera d'Alemanya	
	2. Greta Thunberg, activista mediambiental	
	3. Sol Daurella, directora de Cobega	
	4. Blanca Sorigué, directora del Consorci de la Zona Franca	
	5. Fuencisla Clemares, directora de Google a Espanya i Portugal	
	6. Özlem Türeci, cofundadora i directora mèdica de BioNTech	
6.	Repercussió i aplicabilitat a l'AMB	26
7.	Bibliografia	28



Pikisuperstar / Freepik

1 Definició i actualitat




El lideratge es defineix com l'atribut d'una persona per influenciar o persuadir un grup de persones perquè actuïn cap a un objectiu comú.

El que influencia posa l'accent en el poder i l'autoritat.

El que persuadeix posa l'accent en la comunicació.

Dos estils de lideratge diferenciats....


Des dels anys vuitanta, diferents estudis acadèmics han identificat diferents tipus o models de lideratge. El model més conegut va ser introduït durant els anys vuitanta per James MacGregor Burns, qui definia dos estils de lideratge: l'enfocament transaccional i el transformacional [3].



Lideratge transaccional

- Centrat en la relació líder-seguidor.
- El líder executa una "transacció" amb els seus seguidors, en què cada part busca el benefici propi.
- Acostuma a utilitzar el poder i l'autoritat.

vs.




Lideratge transformacional

- Centrat en els interessos i el benestar dels seguidors.
- La personalitat i visió del líder inspira i fa aflorar la millor versió dels seus seguidors.
- Basat en la comunicació.


... amb perspectiva de gènere

En els últims anys, diferents estudis científics han admès l'existència d'un lideratge d'estil femení, diferent del lideratge d'estil masculí. Tot i que la literatura existent és complexa i molt heterogènia, la majoria d'estudis [3] fan, amb alguns matisos,* les associacions següents.



Lideratge masculí


Basat en estils autocràtics i orientats a la tasca, associats al lideratge transaccional.



Estereotips més comuns:


Agressiu Emprenedor Dominant Autosuficient Racional Independent

vs.



Lideratge femení

Basat en un estil democràtic i orientat a les relacions, associat a les característiques del lideratge transformacional.



Relacionat amb estereotips com:

Generositat Sensibilitat Comprensió Compassió Interrelació Emocional

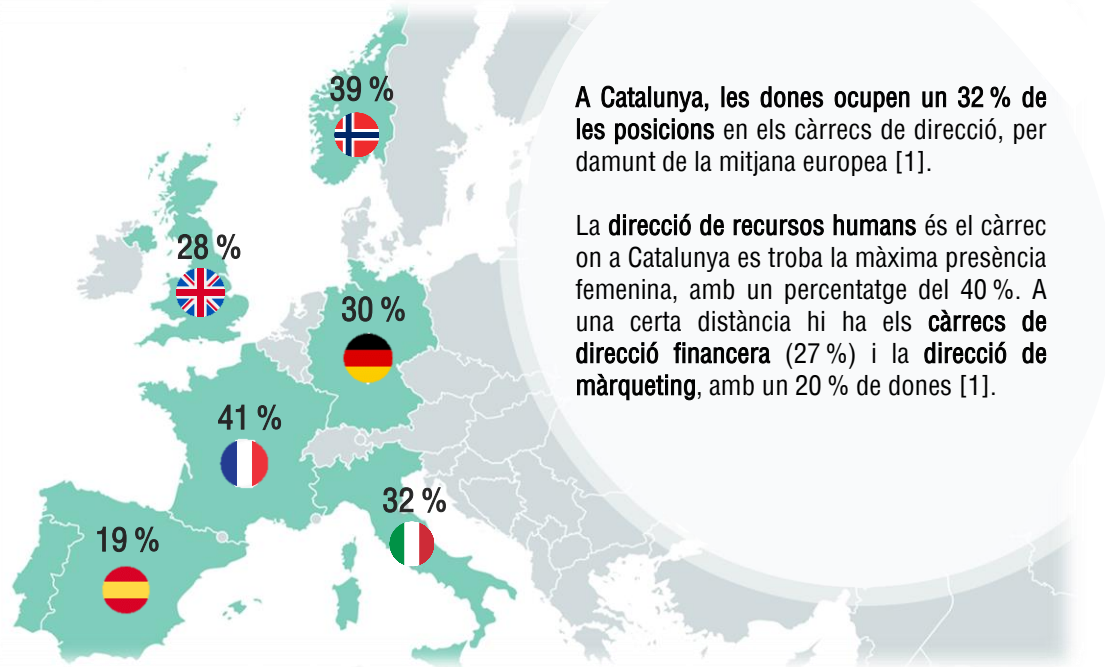
*El context (mida de l'organització, estructura, política o forma de govern, i finalitat de l'organització) sol tenir un impacte en els estils descrits.

L'accés de dones a posicions de lideratge, encara restringit

Tot i els avantatges reconeguts del lideratge transformacional en el treball en equip i la seva associació amb el lideratge femení, l'absència de dones que ocupin posicions de direcció, ja sigui en partits polítics, organitzacions públiques o empreses privades, és inqüestionable i ha estat assenyalada en múltiples estudis en els darrers anys.

A les organitzacions...

El percentatge mitjà de dones en posicions de lideratge a Europa és del 28 %, amb una gran variabilitat entre països. A Espanya, les dones representen el 19 % dels consells d'administració. En els comitès executius, la xifra empitjora: les dones ocupen tan sols un 11 % de les posicions.

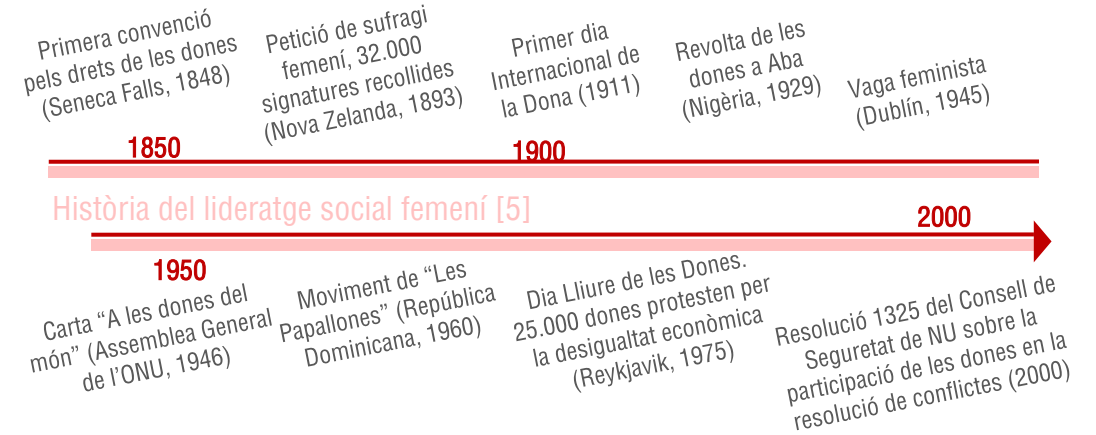


A Catalunya, les dones ocupen un 32 % de les posicions en els càrrecs de direcció, per damunt de la mitjana europea [1].

La direcció de recursos humans és el càrrec on a Catalunya es troba la màxima presència femenina, amb un percentatge del 40 %. A una certa distància hi ha els càrrecs de direcció financera (27 %) i la direcció de màrqueting, amb un 20 % de dones [1].

*Font: elaboració pròpia a partir de [4].

Als moviments socials...



El lideratge femení en diferents moviments socials dels dos últims segles sovint s'associa a una major participació de les dones en organitzacions i xarxes socials.

L'any 2016, del total de persones que participaven en les entitats i les associacions de la ciutat de Barcelona gairebé el 60 % eren dones [6].



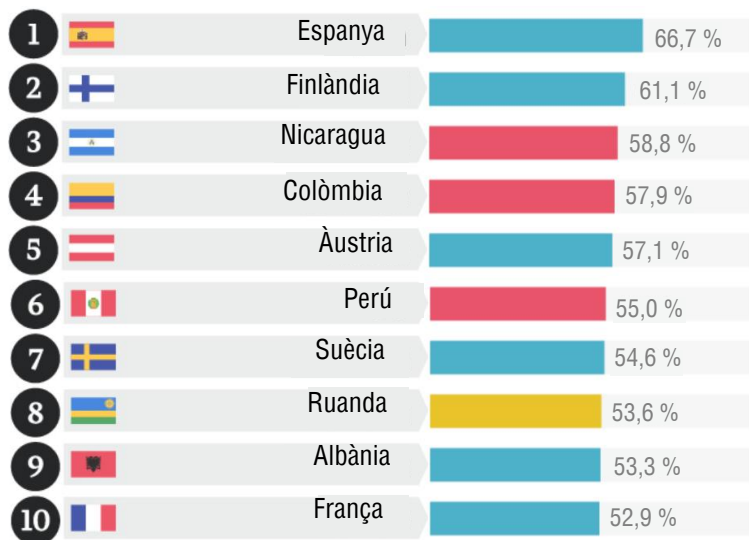
En l'àmbit polític...

A escala mundial, les dones encara tenen poca representació en els càrrecs electes i en l'administració pública. Tot i els avenços en termes de participació dels últims anys, la participació i el lideratge de les dones en la política i la vida pública són fonamentals pel seu rol en el disseny de les polítiques públiques.



Espanya sobresurt com el país amb un percentatge més alt de dones en el poder polític d'un total de 195 països examinats.

Països amb % més alts de poder polític de les dones [7]



Això no obstant, tot i ser majoria, la representació femenina encara no és del tot decisiva.

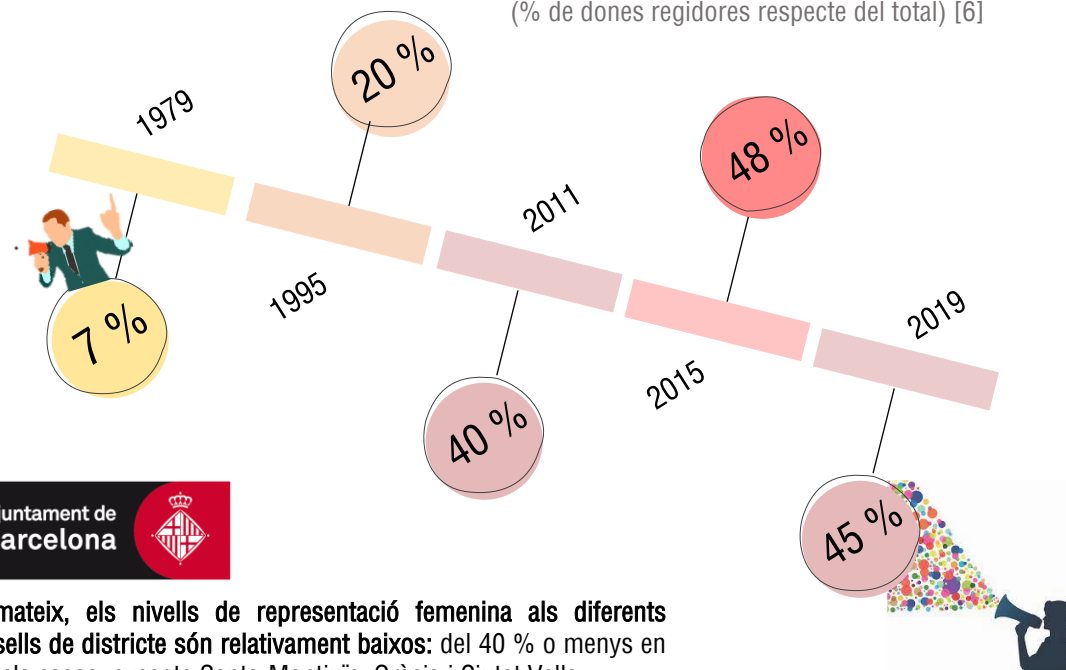
- Fins ara no hi ha hagut cap candidata a presidenta del Govern en l'àmbit estatal, tot i que en els últims anys diferents dones han ocupat el càrrec de vicepresidenta.
- En l'àmbit autonòmic, només 4 de les 17 comunitats autònomes tenen dones al capdavant (Madrid, Illes Balears, La Rioja i Navarra) [8].



En l'àmbit metropolità, i en concret a la ciutat de Barcelona, la representació femenina ha augmentat significativament en els últims anys.

L'Ajuntament de Barcelona ha mostrat una clara evolució pel que fa a la incorporació de dones en les regidories al llarg dels darrers anys, amb una representació femenina que ha passat del 7 % l'any 1979 al 45 % en les darreres eleccions.

Participació política de les dones a l'Ajuntament de Barcelona (% de dones regidores respecte del total) [6]



Tanmateix, els nivells de representació femenina als diferents consells de districte són relativament baixos: del 40 % o menys en tots els casos, excepte Sants-Montjuïc, Gràcia i Ciutat Vella.

2 Una veu diferent

Els comportaments tradicionals associats al lideratge transaccional, com són el control, l'acció correctiva i la presa de decisions individualista, ja no serien suficients en entorns VICA (volàtils, incerts, complexos i ambigus) segons diferents experts. El lideratge ha d'anar més enllà i acompanyar-se d'estimulació intel·lectual, i característiques com la inspiració i la presa de decisions participativa, trets que apliquen amb més freqüència les dones.

Trets de lideratge diferents...

Segons dades d'un estudi científic dirigit per la consultora de lideratge Zenger Folkman i publicat a la *Harvard Business Review* en el darrer any, les dones van puntuar més positivament que els homes en 18 de les 19 competències identificades per l'autor a l'hora d'efectuar un lideratge efectiu. L'estudi, iniciat l'any 2012 i repetit diferents anys, ja posava de manifest fa més de 8 anys les diferències positives i significatives del lideratge femení. El 2020, reconeix una significativa millora en les avaluacions a directives durant la primera onada de pandèmia.

19 trets de lideratge indicats per a una direcció efectiva, i puntuació atorgada pels treballadors segons gènere (en %)

Competències	Valoracions				
	DONA	HOME			
• <i>Diferència estadísticament significativa</i>					
• Pren la iniciativa	60	50	Innova	56	53
• Facilitat d'aprenentatge	59	50	Soluciona els problemes i analitza	56	53
• Inspira i motiva els altres	59	52	Enfocament extern i orientat al client	56	54
• Col·labora en el desenvolupament dels altres	58	49	• Resolutiu	55	48
• Construeix relacions	58	51	• Valora la diversitat	55	45
• Mostra una alta integritat i honestat	57	49	• Estableix objectius de millora	55	50
• Es comunica de manera poderosa i prolífica	57	52	Desenvolupa una perspectiva estratègica	55	54
• Col·labora i treballa en equip	56	50	Expertesa tècnica o professional	53	55
• Defensa eficientment el canvi	56	51	Arrisca	52	51
• Pren decisions	56	49			

*Dades extretes d'enquestes a 800 treballadors. Font: Zenger Folkman 2019 [9]

... amb alguns matisos

L'estil de lideratge femení es debilita quan l'entorn està numèricament liderat per homes



Diferents estudis sociològics mostren que sovint les dones abandonen estils de lideratge transformacionals, i deixen de ser elles mateixes, en un context organitzatiu dominat per homes. El fenomen és conegut amb el nom de **síndrome de l'abella reina**. Els efectes d'aquesta transformació, amb tot, solen ser contraproductius, ja que mostren que quan la dona líder exerceix el seu lideratge amb un estil típicament masculí (autocràticament i agressivament) el seu lideratge rebria avaluacions més negatives.

Els homes també poden exercir lideratges d'estil femení



Tot i el seu nom, el lideratge d'estil femení pot ser exercit tant per homes com per dones. Barack Obama n'és un clar exemple: amb una forma de lideratge basada en la capacitat d'escoltar i envoltar-se de persones diverses. En paraules de l'expresident, "ser un líder és ser independent i lliure en la presa de decisions i empoderar els altres".

El lideratge social, majoritàriament femení

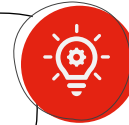
La literatura també posa de manifest que hi ha més freqüència i participació femenina que masculina en el "lideratge social", és a dir, en les organitzacions socials i xarxes que superen l'empresa en sentit estricte.

3 Una gestió diferent

Les empreses amb més dones en llocs de lideratge obtenen un rendiment millor



Existeix una correlació positiva entre la presència de dones en posicions de lideratge i el desenvolupament financer i organitzatiu de les empreses [4].



La presència de dones millora la presa de decisions, fomenta la innovació i la creativitat, redueix els conflictes i millora la col·laboració i fidelització dels treballadors

S'ha vist en investigacions recents que la intel·ligència col·lectiva d'un grup augmenta a mesura que s'incrementa la representació femenina [4].



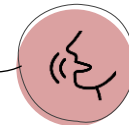
Les dones constitueixen un factor vital del creixement de l'economia

+18% Augment estimat del PIB degut a l'entrada de les dones al mercat laboral (1990-2015) [4].



Les dones predominen en les borses de talent

53% Percentatge de dones graduades respecte del total a Barcelona [6].



La inclusió de les dones implica incorporar visions i maneres de gestionar diferents



*Font: elaboració pròpia a partir de dades de McKinsey [11]

3.1 Les dones com a referents en el lideratge econòmic de les organitzacions

Diferents estudis han demostrat, en els últims anys, una correlació positiva i significativa entre la presència de dones en posicions de lideratge i el rendiment financer i organitzatiu a l'empresa.

+ Rendibilitat financera



Segons dades de l'informe *Unlocking Female Employment Potential in Europe* del Fons Monetari Internacional (FMI), **la incorporació de la dona en llocs directius augmenta entre 8 i 13 punts bàsics la rendibilitat sobre els actius de les organitzacions (ROA)** [10].

L'estudi té en compte dades de dos milions d'empreses de 34 països europeus.

Segons dades de l'informe *Delivering through Diversity* de McKinsey, **els equips de lideratge amb presència femenina tenen un 21 % més de probabilitats de superar la rendibilitat mitjana nacional** [11].



Segons dades de l'empresa de talent mundial *Development Dimensions International*, **les companyies amb més presència de dones en comitès de direcció compten amb rendiments superiors** [12]. McKinsey xifra aquesta rendibilitat en set punts percentuals superior, segons dades de 280 empreses [4].

+ Marges nets

Segons dades de l'Institut Peterson per a l'Economia Internacional **les organitzacions que superen el 30 % de dones en els seus comitès executius obtenen marges nets sis punts percentuals més alts** que les que en tenen menys. Les conclusions de l'estudi *Gender Diversity Profitable: Evidence from a Global Survey* es basen en l'anàlisi de 22.000 empreses cotitzades [13].

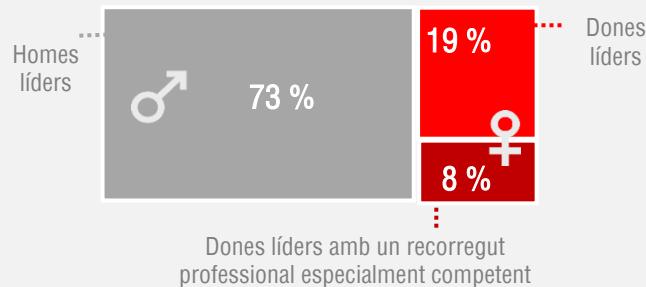
+ Efectivitat organitzativa

Diferents estudis de McKinsey mostren que **les empreses que tenen més de tres dones en el seu comitè de direcció obtenen una puntuació més alta en diferents indicadors relacionats amb l'efectivitat i la salut de les organitzacions**. Concretament puntuen 7 punts més en les categories d'ambient laboral i valors, i cinc punts més en coordinació i control [4] [11].

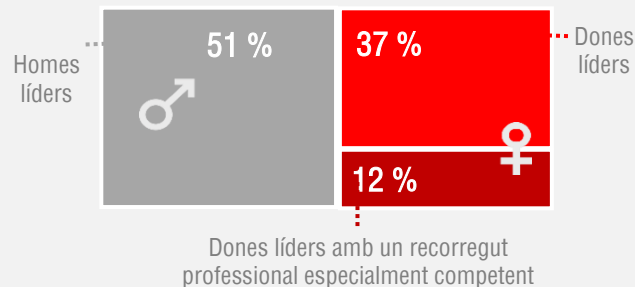
+ Intel·ligència col·lectiva

Un estudi científic dels investigadors A. Wooley i T. Malone publicat a la *Harvard Business Review* assenyala que **la intel·ligència col·lectiva d'un grup augmenta a mesura que s'incrementa la representació femenina a les organitzacions**. Així ho fan també la innovació, la creativitat i la col·laboració [14].

Organitzacions amb menor rendiment financer
(Llindar inferior: 20 %)



Organitzacions amb major rendiment financer
(Llindar superior: 20 %)

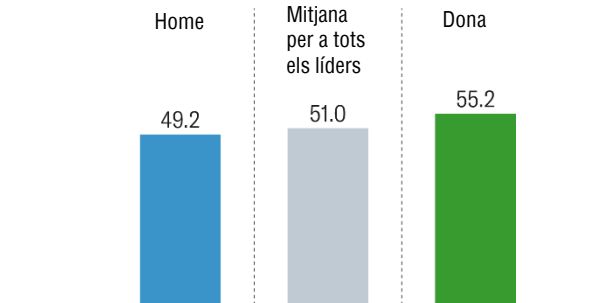


*Font: elaboració pròpia a partir de [12].

+ Compromís dels treballadors

Segons un estudi de la consultora de lideratge Zenger Folkman, publicat a la *Harvard Business Review*, **el compromís dels treballadors envers els seus caps durant la pandèmia va ser cinc punts superior quan el lideratge va ser exercit per dones** [15].

Puntuació de compromís dels treballadors, segons el sexe dels líders



+ Competitivitat global

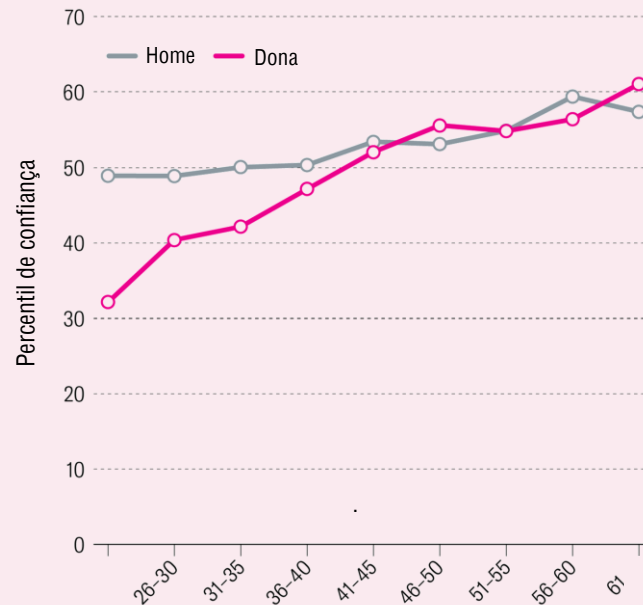
Segons l'estudi *Power of Parity* de la consultora McKinsey, **si Espanya assolís nivells de paritat similars als dels països més avançats d'Europa occidental, obtindria un PIB superior en 8 punts percentuals l'any 2025** (110.000 M d'euros addicionals) [16].

Diversos estudis també han demostrat en els últims anys l'impacte de la paritat de gènere en sectors amb poca representació femenina. En concret, **la Unió Europea va xifrar en 9.000 M d'euros l'augment del PIB a la UE si s'aconseguís una representació paritària en l'àmbit digital**.

La manca de confiança, un biaix que encara cal treballar...

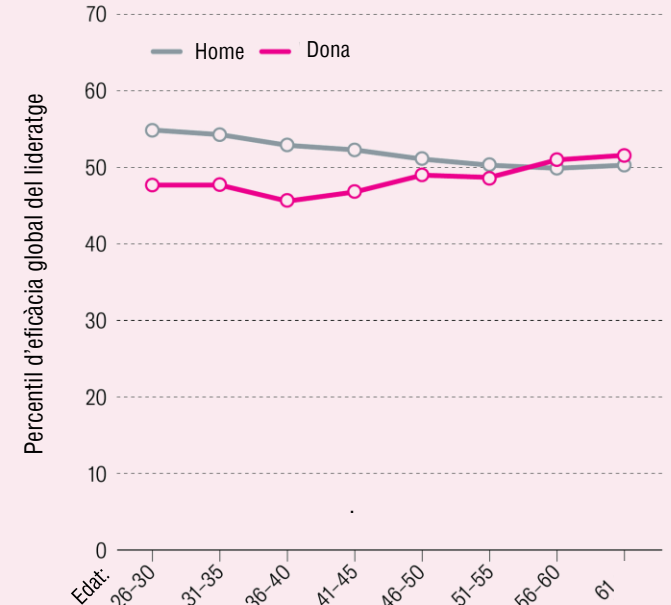
Malgrat els bons resultats, les dones tenen menys confiança en el seu lideratge fins als 40 anys.

La confiança en si mateixes de les dones es multiplica per 3 al llarg de la seva trajectòria professional. Això es deu a la manca de confiança en l'entrada en el mercat de treball.



Les dones consideren que tenen un lideratge més efectiu amb el pas dels anys

Les dones consideren tenir, de mitjana, un lideratge menys efectiu que els homes a l'inici de la seva carrera professional, tot i que amb l'edat les seves autoavaluacions milloren (contràriament al cas dels homes).



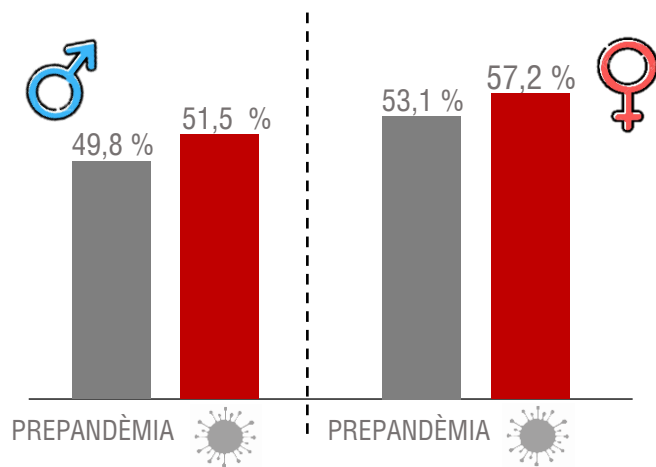
*Dades extretes d'enquestes d'autoavaluació de 40.184 directius i 22.600 directives. Font: Zenger & Folkman 2019 [15]

3.2 Les dones com a força de resiliència en temps de crisi

Un lideratge millor a les organitzacions

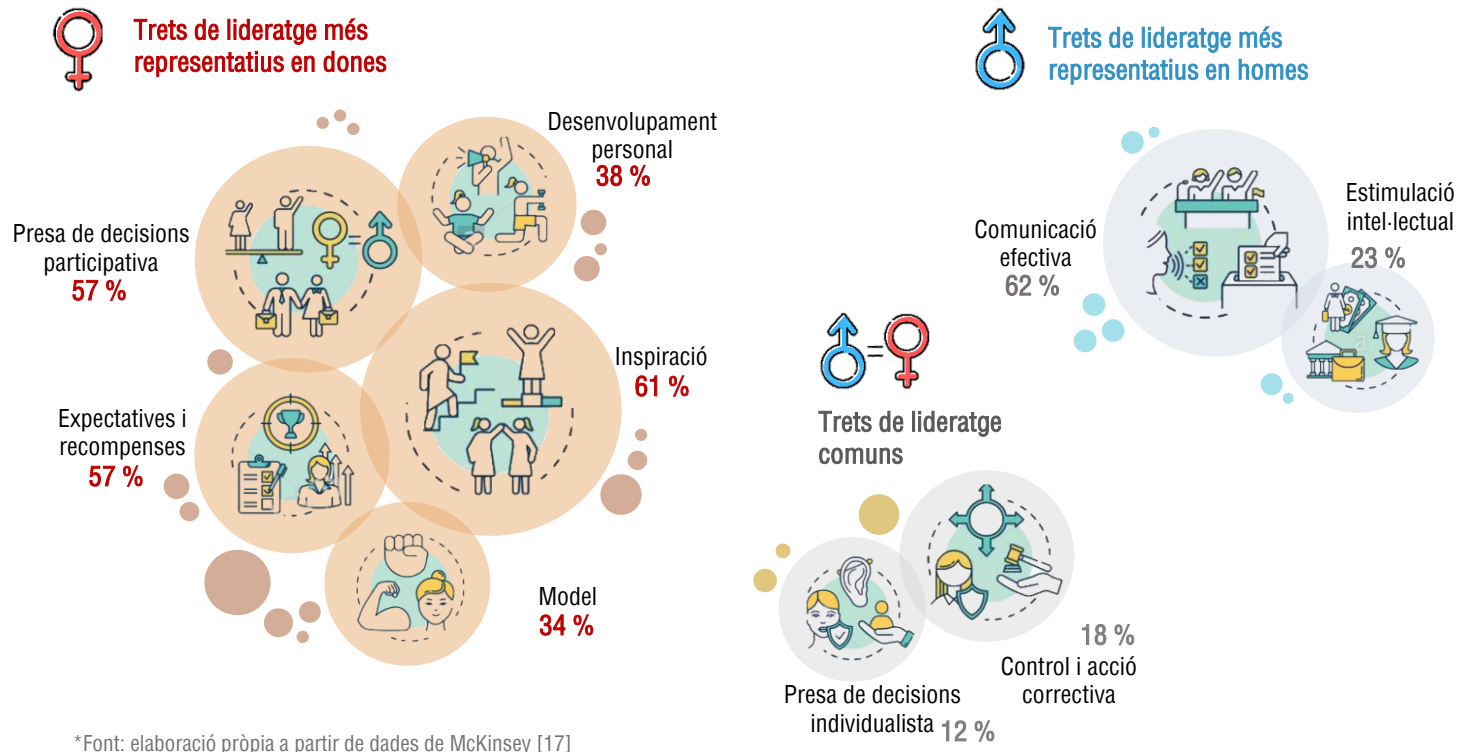
Les dones líders han estat considerades més efectives que els homes, abans i durant la crisi de la covid-19. Així ho demostren diferents estudis que s'han dut a terme en l'últim any, que reflecteixen que l'emergència sanitària ha reforçat el lideratge femení i ha visibilitat i revaloritzat allò que les dones aporten a la societat, les empreses i les entitats.

Qualificacions globals d'eficàcia del lideratge



*Font: elaboració pròpia a partir de dades de Zenger & Folkman 2019 [15]

10 trets de lideratge aplicables a reptes futurs segons el sexe (en percentatge d'executius que identificaven el comportament).



*Font: elaboració pròpia a partir de dades de McKinsey [17]

El penya-segat de vidre

Diferents estudis han identificat en els últims anys la tendència de contractar dones en posicions directives en èpoques de crisi o davant mals resultats empresarials, en els quals la probabilitat de fracàs és més elevada. La Universitat d'Exeter va donar nom a aquest fenomen l'any 2006: el penya-segat de vidre, o *glass-cliff*.

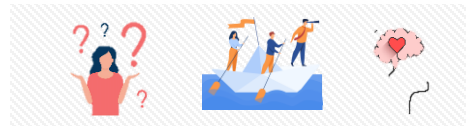
Un lideratge polític millor, referent en la gestió i recuperació de la pandèmia

Els països que tenen dones al timó dels seus governs han estat lloats arreu del món pel seu èxit en la gestió de la crisi de la covid-19.

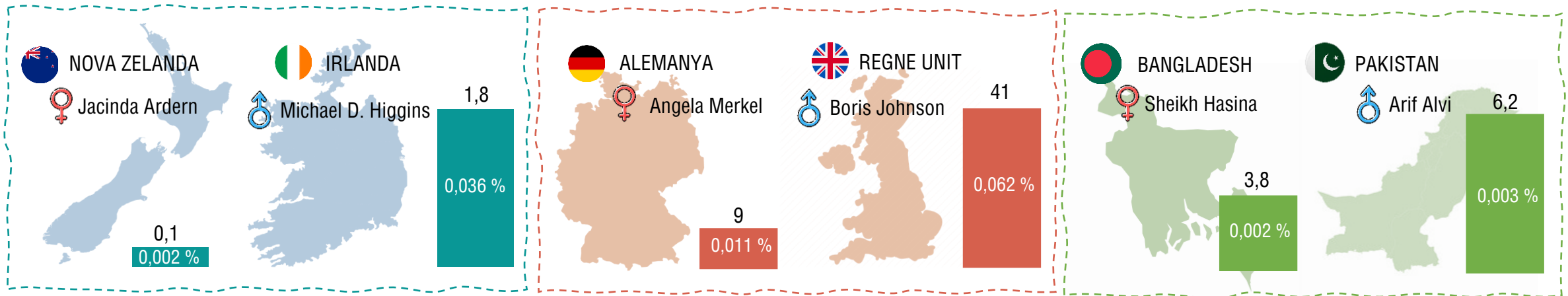
La crisi sanitària ha posat de relleu els avantatges del lideratge femení, en un moment en què els **països governats per dones estan obtenint resultats més bons contra la pandèmia que els presidits per homes**.

Aquesta afirmació se sosté en els resultats d'un estudi de les universitats britàniques de Liverpool i Reading en el qual s'han analitzat 194 països. Es conclou que els països governats per dones han obtingut resultats "sistemàticament i significativament millors" durant la pandèmia de la covid-19 que els liderats per homes. L'anàlisi es du a terme considerant les morts que es van produir fins a l'agost del 2020 (primera onada), ja que es tracta del període en el qual les decisions dels líders governamentals tenien més impacte en el nombre de casos i en la seva gravetat. La investigació conclou que **Alemanya, Nova Zelanda, Finlàndia o Dinamarca han incidit abans en els seus confinaments per frenar els brots i han sofert la meitat de morts que els països governats per homes** [18].

També s'ha observat que les dones van ser les úniques líders que van mencionar **la incertesa, la confiança i la salut mental** juntament amb altres problemes com la violència domèstica, els sindicats, els migrants i els refugiats.



Morts reportades per covid-19 (en milers) durant la primera onada en països de mides similars, liderats per homes i dones



* Països seleccionats pels investigadors de l'estudi per les seves característiques similars, principalment per nombre d'habitants. Dades d'agost del 2020.

3.3 Les dones com a referents en el lideratge dels moviments socials

Malgrat no haver estat educades per al lideratge i la revolta, camperoles, obreres i mares han estat les primeres en sortir al carrer quan faltaven aliments bàsics o quan els fills eren cridats a les guerres. Les dones han estat durant segles al capdavant de molts moviments socials, però les seves accions pràcticament no apareixen en els llibres d'història.

El paper de les dones en els moviments ecologistes

El paper de les dones en els **moviments ecologistes** és, també, molt destacable. Les dones líders han exercit un paper fonamental en la negociació de l'Acord de París i continuen impulsant mesures climàtiques ambicioses a les ciutats, empreses i ONG de tot el món.

Moviments ecològics creats i liderats per dones

Moviment Chipko

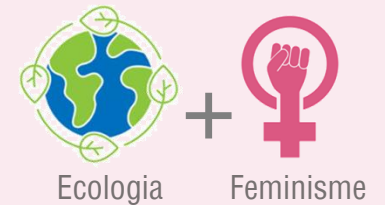
Moviment del Cinturó Verd (*Green Belt Movement*)

Protestes de Dakota (*Access Pipeline Protests*)

Moviment de Kenya (*Kenyan land takeover*)



L'auge de l'ecofeminisme



El moviment social que “defensa la igualtat de drets socials, polítics, legals i econòmics de la dona respecte de l’home” (ONU) és el **feminisme**, i va ser iniciat formalment a finals del segle XVIII.

Les sinergies entre les lluites feminista i ecologista van portar a la creació del moviment de l'ecofeminisme a principis dels anys setanta. L'ecofeminisme denuncia la manera com l'economia i la política s'han consolidat en contra i fora de les bases materials que sustenten la vida, i estableix la importància dels vincles i les relacions humanes i amb la naturalesa.



El 1983, la diputada dels Verds Petra Kelly va entrar al parlament alemany amb un ram de flors. Kelly **encarnava les lluites ecologista i feminista**, i ho resumia amb aquestes paraules:

« Les feministes que treballen en moviments per la pau i l'ecologia de vegades són vistes com una mena de mares terra protectores, però això és un estereotip massa còmode. No som submises ni febles. Estem enfadades, per nosaltres mateixes, per les nostres germanes i pels nostres fills que pateixen i per tot el planeta, i estem decidides a protegir la vida a la terra. »



El paper de les dones en els processos de pau

Víctimes passives de la guerra

Històricament, les dones han estat considerades víctimes passives de la guerra i se les ha exclòs de les converses de pau. Les propostes i necessitats de les dones es consideraven secundàries i no essencials, i els triomfs dels acords de pau no tenien en compte els esforços de les dones.

1990

Agents essencials en els processos de pau

A partir dels anys noranta les dones van anar tenint papers rellevants en els moviments de pau.

Ara bé, en els processos de pau que van tenir lloc entre el 1992 i el 2011, només un 2 % dels mediadors, un 4 % dels testimonis i signants i un 9 % de les persones involucrades en els processos de negociació van ser dones [19].

Algunes de les conseqüències positives del lideratge femení



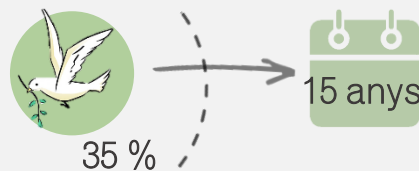
Els acords de pau

Segons dades de les Nacions Unides, la probabilitat que un acord de pau duri almenys 2 o 15 anys augmenta un 20 % i un 35 % respectivament quan hi ha dones que en lideren la creació i l'execució [20].



Moviments de dones per la pau

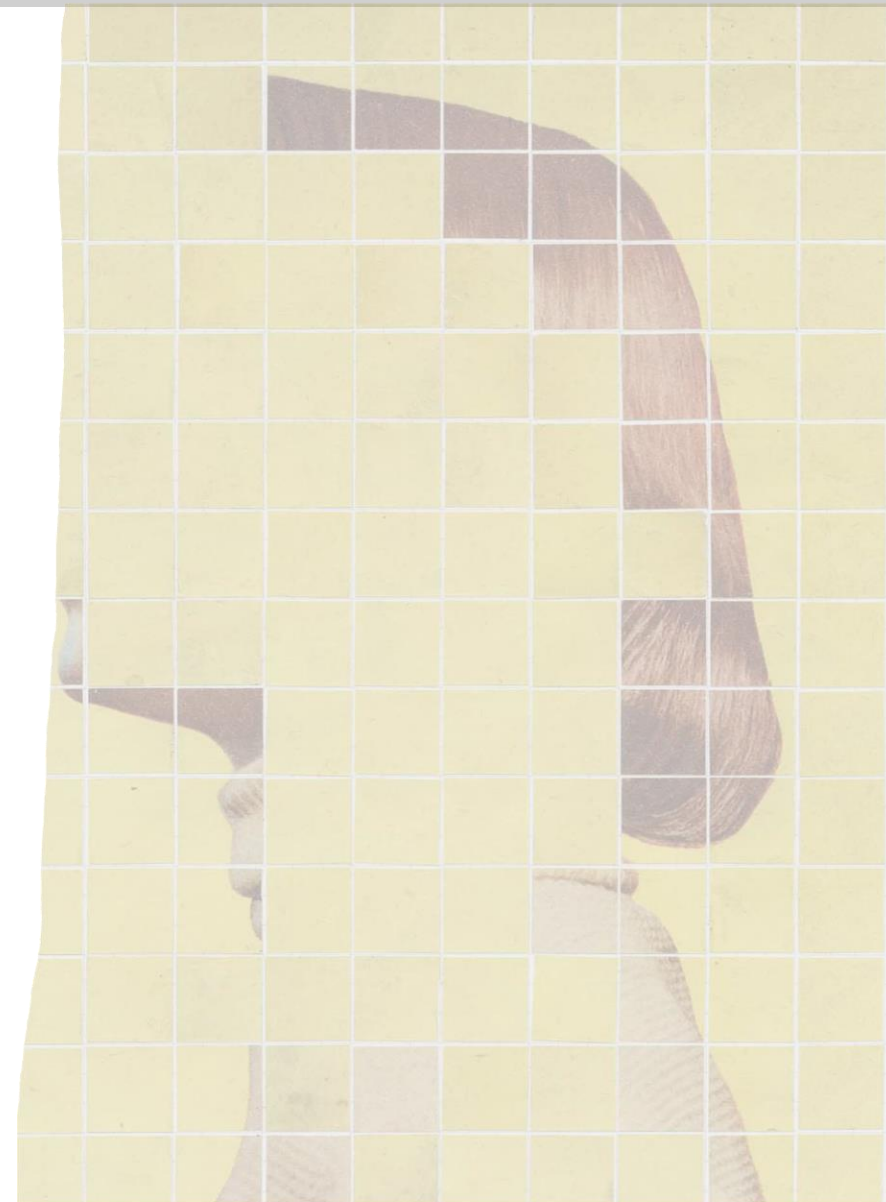
El Consell de Seguretat de les Nacions Unides va aprovar la Resolució 1325, mitjançant la qual insta els estats membres a augmentar la integració i participació de la dona en tots els àmbits i nivells de resolució de conflictes.



ASOCIACIÓN DE MUJERES POR LA PAZ MUNDIAL



WILPF España
LIGA INTERNACIONAL DE MUJERES
POR LA PAZ Y LA LIBERTAD



3.4 Les dones com a referents en la transició cap a models de vida més sostenibles

Les dones també comencen a ser referents en diferents moviments climàtics. Diferents estudis identifiquen que les dones mostren més preocupació pel medi ambient i adopten comportaments més sostenibles en les seves decisions diàries de consum.

Consciència i proactivitat davant l'emergència climàtica

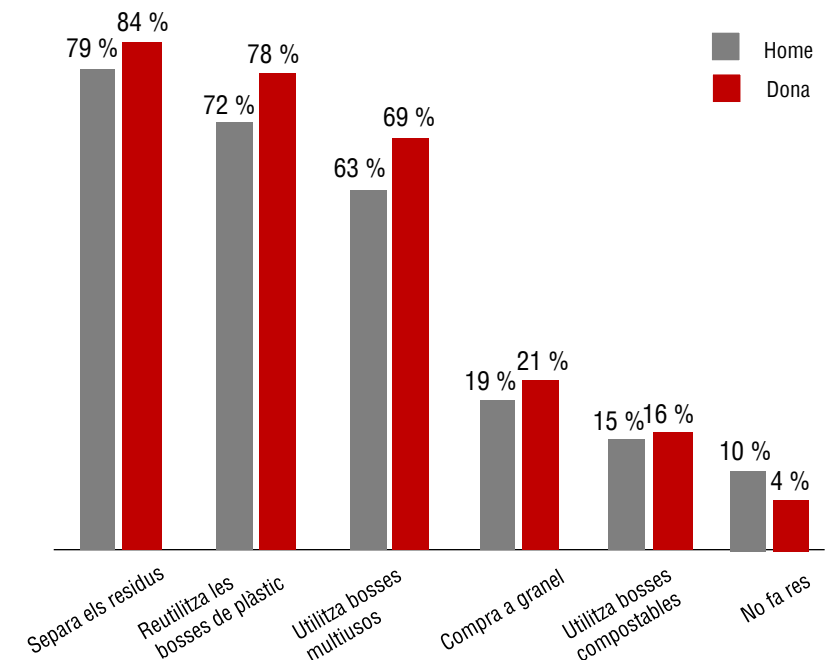
Segons dades de l'Institut Real Elcano (2019), el 54 % de la població espanyola opina que tothom és responsable del canvi climàtic. Aquesta opinió és imperant entre les dones, que s'atribueixen en major mesura la responsabilitat sobre el canvi climàtic (61 %) del que s'atribueixen els homes (47 %), un comportament que s'accentua a Espanya en comparació amb altres països europeus [21]. A més, segons l'estudi *Consumo y Mujer* de ClosingGap, les dones són més proactives i tenen més en consideració l'acció sostenible de les empreses en les seves decisions de consum. També atorguen més importància a la responsabilitat social empresarial (RSE) que els homes (20 % vs. 2 %), i la tenen més en compte a l'hora de prendre les seves decisions de consum [22].

Factors de sostenibilitat que influencien la compra d'un producte alimentari, per sector i segons sexe (% de respostes)*

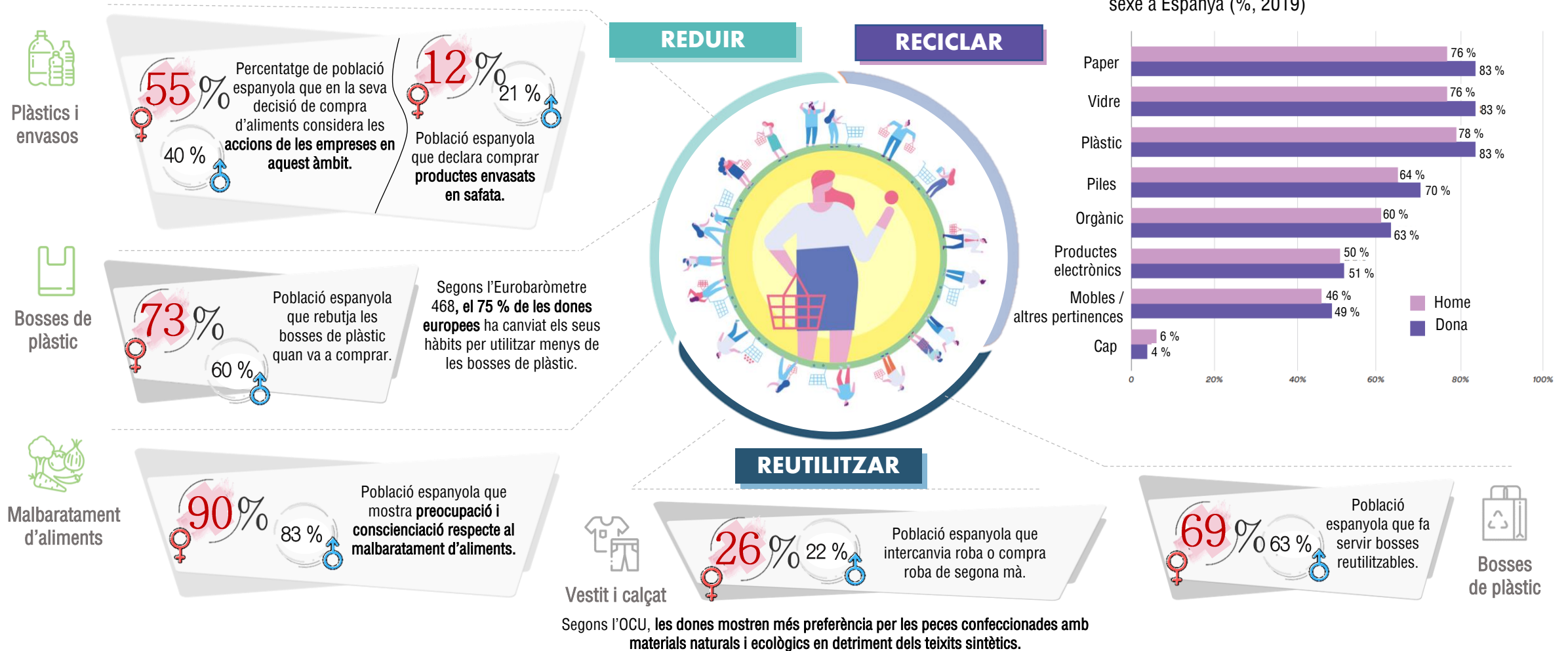
	TOTAL	HOME	DONA	DIFERÈNCIA
Reduir el plàstic i els materials contaminants dels envasos (fabricants)	43,5 %	36,2 %	50,8 % ●	+ 14,6 punts
Potenciar el comerç i la producció de productes/marques locals	44,1 %	39,0 %	49,2 % ●	+ 10,2 punts
Detallar els processos de producció i fabricació dels seus productes per explicar el cost ecològic	18,6 %	15,4 %	21,8 %	+ 6,4 punts
Adaptar els productes i instal·lacions per poder reutilitzar o reomplir els envasos amb el mateix producte (marques)	42,7 %	38,2 %	47,2 % ●	+ 9 punts
Reduir la contaminació provocada pel desplaçament o transport dels productes a botigues i distribuïdores	25,7 %	19,3 %	32,1 % ●	+ 12,8 punts

● Els punts sobre alguns percentatges mostren que la diferència per sexe és estadísticament significativa al 95 %.

Accions favorables pel medi ambient realitzades segons el sexe (%)



Lideratge femení en l'impuls d'un consum més responsable



4 Reptes i oportunitats



L'ESCENARI POSTPANDEÀMIA: NOUS VALORS EN EL LIDERATGE. La pandèmia, com qualsevol situació de crisi, comporta un replantejament dels valors de la societat, les empreses i els governs. D'una banda, amb la covid-19 la societat està expressant les seves demandes de manera més contundent i mostrant més consciència cap a la vulnerabilitat humana i la **importància de centrar-nos en la vida i la salut de les persones**, així com en la **salut del planeta**. D'altra banda, en les empreses i els governs, s'ha fet palès que el lideratge tradicional d'estil masculí, basat en la maximització de l'eficiència econòmica, no pot satisfer íntegrament les demandes de les persones. És necessari que **el lideratge s'apropi a la gent i als treballadors i ho faci des d'una òptica innovadora i resiliènt**.



MÉS MODELS DE LIDERATGE FEMENINS. Cada vegada són més els exemples de **dones referents** en múltiples àmbits, que inspiren i constitueixen models a seguir per a les noves generacions. En aquest sentit, l'organització de conferències o trobades que donin veu a les professionals, o l'auge d'associacions o espais per al seu empoderament són clau per al seu desenvolupament.

Guardonades en els Premis DonaTIC 2020



VOLUNTAT DE CANVI A LES ORGANITZACIONS. El ventall d'iniciatives sorgides per a la diversitat en el lideratge de les organitzacions és cada vegada **més ampli**. En els darrers anys, són moltes les empreses que han mostrat el seu compromís per millorar la diversitat en el lideratge, han impulsat diferents programes o polítiques integradores de manera voluntària i han augmentat la transparència mitjançant la publicació de diferents indicadors.



NOVES POLÍTIQUES PÚBLIQUES. La creixent conscienciació en qüestions de gènere i la inclusió de les dones en el lideratge polític ha impulsat en els darrers anys la **creació de polítiques que n'afavoreixen el posicionament** i disminueixen les desigualtats entre sexes.

Gener 2019



Les empreses que incorporin dones als consells d'administració tindran deduccions fiscals

El projecte de pressupostos generals del Govern espanyol inclou rebaixes en l'impost de societats equivalents al 10 % del salari.

Gener 2020



La CNMV proposa que les dones formin el 40 % dels consells d'administració

La Comissió Nacional del Mercat de Valors inicia una consulta pública sobre la proposta de modificació del Codi de bon govern de les societats cotitzades.

Març 2021



El Govern català subvenciona el lideratge femení en l'àmbit digital

Les ajudes seran pagaments d'entre 15.000 i 35.000 euros a les empreses que tinguin com a mínim una dona a la cúpula directiva.

4 Reptes i oportunitats



EL SOSTRE DE VIDRE (O DE CIMENT). L'anomenat "sostre de vidre" fa referència a les **dificultats invisibles** amb què es troben les dones a l'hora d'ascendir en la seva carrera professional i ocupar càrrecs de més responsabilitat. Els prejudicis culturals i estereotips contra les dones patits durant segles **encara tenen un paper important en les decisions de contractació i promoció i impedeixen l'assoliment d'un lideratge femení real.** La bretxa salarial, la manca de conciliació laboral, la discriminació per embarassos, l'assetjament psicològic i les dificultats d'accés a posicions directives són exemples del llarg camí que encara queda per recórrer en termes d'igualtat d'oportunitats i de lideratge.



CONCILIACIÓ. La **participació desequilibrada** entre dones i homes en la vida familiar i en el mercat de treball comporta que les dones es trobin amb dificultats per conciliar la vida laboral i la personal. Avui la majoria de les feines de cura i les tasques domèstiques continuen recaient en les dones, fet que en limita la participació en el mercat de treball i l'ascens a posicions de lideratge.



DESIGUALTATS. El **predomini persistent dels homes** en els càrrecs de decisió i el fet que per educació i hàbits acostumen a relacionar-se més amb altres homes, no permet que s'escolti plenament la veu de les dones i limita les influències que poden exercir en l'elaboració de polítiques a nivell local, nacional i internacional.



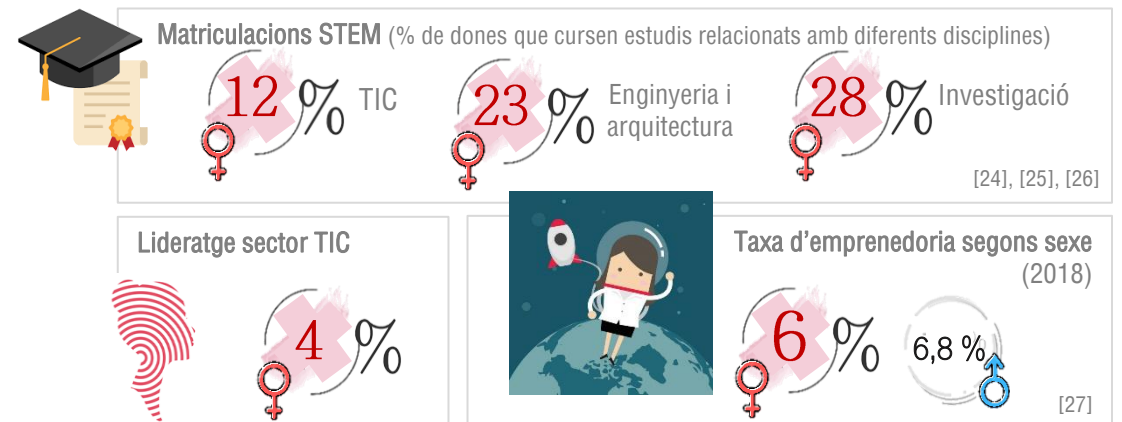
ESTEREOTIPS. Els estereotips de gènere són una de les múltiples causes subjacents en la infrarepresentació de les dones en les posicions de responsabilitat. La iniquitat descansa en l'**associació positiva entre el lideratge i els trets atribuïts típicament a l'estereotip masculí** (com l'agressivitat i la competitivitat) i, a la vegada, negativa en les qualitats adjudicades al femení (com la submissió i la debilitat). De fet, la ideologia predominant menysvalora les dones i aplica criteris més durs a l'hora de valorar la seva feina (Dr. Chamorro de la University College de Londres). L'educació en aquests valors fa que en molts casos les dones mateixes no creuen que el seu lideratge dins de l'empresa serà reconegut en futures promocions.



SECTORS AMB BAIXA REPRESENTACIÓ FEMENINA. Les àrees de ciències, tecnologia, enginyeria i matemàtiques (STEM) són uns dels motors de les economies del món. No obstant això, segons dades de l'Institut Català de les Dones, **les treballadores del sector STEM tan sols representen el 29 % del total.** Una de les causes rau en la poca representació femenina en aquests estudis universitaris, que se situa per sota del 25 % [23].

En termes de lideratge i emprenedoria, les dades també són alarmants. Segons el *Llibre Blanc de les dones en l'àmbit digital*, publicat pel Ministeri d'Economia i Empresa, **només un 4 % de les empreses espanyoles d'àmbit tecnològic estan liderades per dones.** En termes d'emprenedoria, segons el *Mapa de l'Emprenedoria 2020* del fòrum Spain Startup-South Summit, **menys d'un de cada cinc emprenedors a Espanya són dones.** Aquestes dades mostren com **el lideratge femení s'ha d'abordar des de diferents espectres i ha de començar en l'etapa acadèmica,** per tal que les iniciatives en l'àmbit universitari i directament enfocades al món laboral siguin efectives.

També és necessari promocionar la incorporació dels homes en **el sector de les cures i serveis a la comunitat,** majoritàriament femení, no valorats ni retribuïts com el que són: uns serveis essencials.



5 Casos i aplicacions pràctiques

1



Angela Merkel
Cancellera d'Alemanya
Àmbit d'actuació: polític i gestió de crisi

2



Greta Thunberg
Referent de moviments contra l'emergència climàtica
Àmbit d'actuació: social i ambiental

3



Sol Daurella
Directora de Cobega
Àmbit d'actuació: empresarial

4



Blanca Sorigué
Directora del Consorci de la Zona Franca
Àmbit d'actuació: industrial

5



Fuencisla Clemares
Directora de la filial de Google a Espanya i Portugal
Àmbit d'actuació: TIC

6



Özlem Türeci
Cofundadora de BioNTech
Àmbit d'actuació: emprenedor, científic

1 Angela Merkel, cancellera d'Alemanya

Àmbit d'actuació
Polític i gestió de crisi

Trajectòria
2005-2021

Abast d'actuació
Alemanya, Europa, internacional

Experiència

Física i política alemanya, desenvolupa les funcions de **cancellera del país i de diputada del Parlament Federal (Bundestag)**. Merkel va assumir el càrrec de cancellera el 2005, i es va convertir en la primera dona, la primera persona d'Alemanya de l'est i la més jove en ocupar el càrrec. Merkel també ha tingut un **paper fonamental en la política europea i mundial** de les últimes dues dècades, liderant la gestió de crisis polítiques, socials i financeres. En els seus 15 anys de lideratge, ha tractat amb quatre presidents americans, quatre de francesos, set d'italians i cinc primers ministres britànics.

Trets de lideratge [28]

<p>1 Europeisme i inclusivitat</p> <p>Busca forjar consensos i evitar la polarització: ideal d'unitat europea, articulació dels discursos al voltant de la referència a un "nosaltres".</p>	<p>2 Lideratge en valors</p> <p>Principalment en moments de crisi, se centra en la protecció dels col·lectius vulnerables. Parla de sentiments, emocions i valors.</p>	<p>3 Estil analític</p> <p>Consulta i constant revisió amb equips d'experts i màxima transparència en la presa de decisions.</p>	<p>4 Pragmatisme i cautela</p> <p>És prudent i mostra sensibilitat cap al context social i econòmic.</p>
--	---	---	---

Crisis viscudes i resultats

Caiguda del mur de Berlín (1989)

Merkel reconeix com influeix aquest fet històric en el seu lideratge: "El meu estil polític es fonamenta, en primer lloc, en el meu caràcter. També en la meva formació com a física, la meva regió de naixement, el fet de ser dona. Segurament **el fet d'haver viscut a la RDA és la quarta influència**".

1990

2000

Crisi financera (2008)

El període més fosc de Merkel va ser quan la presidenta va impulsar **polítiques econòmiques d'austeritat** i retallades per redreçar els indicadors macroeconòmics de dèficit i deute públic.

2010

Crisi de refugiats (2015)

Merkel va apostar per **protegir la dignitat humana**, la dels refugiats, i obrir les fronteres d'Alemanya. La cancellera és recordada pel seu discurs al Parlament: "Si Alemanya no és generosa, no estarà complint amb el seu deure".

2020

Pandèmia de la covid-19 (2020)

Merkel ha liderat la crisi sanitària des de **l'empatia, la sensibilitat** i el pragmatisme, sense imposar les seves decisions, incorporant les propostes dels seus rivals, i a través de la capacitat d'escolta. **És transparent** i exposa amb claredat quin és el desenvolupament de la pandèmia i l'actuació del govern.



Referent metropolità

Núria Marín, alcaldessa de l'Hospitalet



Marín va ser nominada alcaldessa de l'Hospitalet de Llobregat el 2008 i va ser reelegida al càrrec a les eleccions municipals de 2011, 2015 i 2019. Actualment també presideix la Diputació de Barcelona.

Ha desenvolupat diferents iniciatives en matèria d'igualtat de gènere i sexual:



Espai LAB Bonnemaison: Juntament amb Carmen Galvo i Lluïsa Moret ha inaugurat un laboratori de polítiques públiques feministes destinat al foment del lideratge i la innovació feminista a la província de Barcelona.



Participació en la cimera de Beijing + 25: Marín també ha participat en la cimera de les Nacions Unides per compartir polítiques i iniciatives municipals en matèria d'igualtat de gènere.

2 Greta Thunberg, activista mediambiental

Àmbit d'actuació	Trajectòria	Abast d'actuació
Social i ambiental	2018-2021	Suècia, Europa


Experiència


Greta Thunberg, l'activista mediambiental sueca, és una de les **líders del moviment contra l'emergència climàtica**. L'agost del 2018, quan tenia 15 anys, va començar a protestar als voltants del Parlament de Suècia (Riksdag) per reclamar la necessitat d'iniciar accions immediates per combatre el canvi climàtic i generar consciència sobre l'escalfament global. El mes de novembre d'aquell mateix any va iniciar una vaga escolar pel clima, que es va estendre mundialment després de la Conferència de Canvi Climàtic de les Nacions Unides (COP24). En el seu discurs davant la Cimera del Clima de les Nacions Unides, va declarar:


« No hem vingut aquí a pregar als líders mundials que es preocupin. Ens han ignorat en el passat i ens tornaran a ignorar. Ens hem quedat sense excuses i ens estem quedant sense temps. Hem vingut aquí per fer-los saber que el canvi està arribant, els agradi o no. **El veritable poder pertany a la gent.** »


Es calcula que el 15 de març del 2019 1,4 milions d'estudiants de 112 països del món es van unir a la seva crida per protestar i fer vaga. Dos mesos després Thunberg apareixia en la portada de la revista *TIME*, que l'anomenava "líder de la pròxima generació" pel seu activisme polític contra el canvi climàtic.

Trets de lideratge

- Interès i passió** 

La lluita per combatre el canvi climàtic és la seva pròpia lluita.
- Compromís amb els valors propis** 

Entre altres actuacions, Thunberg ha decidit no viatjar en avió per evitar la generació de CO₂.
- Llenguatge clar i contundent** 

Apel·la a les seves emocions en les intervencions públiques i també assenyala els culpables de la crisi climàtica.
- Autenticitat i independència** 

Thunberg no forma part de cap organització, empresa o govern.



Referent metropolità

Carlota Bruna, activista pels drets dels animals i el medi ambient



Estudiant de Nutrició i Dietètica, és autora del llibre *Camino a un mundo vegano* i activista pels drets dels animals.

La barcelonina ha captivat les xarxes socials ampliant les repercussions del veganisme de la dieta a l'estil de vida. Carlota Bruna busca conscienciar sobre el que mengem, l'impacte de les accions humanes i la petjada que aquestes deixen en el món.

3 Sol Daurella, directora de Cobega





Àmbit d'actuació	Trajectòria	Abast d'actuació
Empresarial	1990-2021	Espanya, Europa

Experiència

Sol Daurella és la **presidenta de Coca-Cola European Partners** i del consorci català **Cobega** des del 1993. Tenia 27 anys quan el seu pare li va cedir el testimoni de l'empresa familiar que havia creat el seu avi. Daurella és una de les quatre dones que dirigeixen les 50 empreses més grans amb seu operativa a Catalunya. També va ser la primera dona a liderar una gran empresa catalana, ja que la resta de dones ho han fet recentment (el 2007 Inka Guixà a La Farga; el 2015 Laura Ros a Volkswagen Audi Espanya, i el 2018 Ester García Cosín a Havas Media).

Trets de lideratge

El treball de Daurella és reconegut per uns trets de lideratge marcats, que tradicionalment s'han vinculat al **lideratge masculí**. Daurella és un dels exemples que mostren que el lideratge masculí no pertany únicament als homes, així com el femení no és exclusiu de les dones, i de la importància d'integrar ambdós estils de lideratge a l'hora d'encarar els reptes del futur.

<p>1 Visió a llarg termini</p>  <p>Cultura corporativa àgil, capacitat i sostinguda al llarg del temps.</p>	<p>2 Metòdic</p>  <p>Lideratge crític, seriós i analític.</p>	<p>3 Reservat</p>  <p>Separació de la vida professional pública i la vida familiar privada.</p>	<p>4 Persistent</p>  <p>Caràcter treballador i de continuïtat.</p>
---	---	---	--

Principals resultats o iniciatives de gènere impulsades

Dia Internacional de la Dona de Coca-Cola European Partners

L'empresa organitza durant aquest dia diferents activitats per empoderar les seves treballadores. Daurella ha participat activament en diferents fòrums sobre diversitat i inclusió de les dones, com el She Conference, celebrat a Noruega.

Programes d'igualtat, inclusió i diversitat

Coca-Cola European Partners té l'objectiu d'aconseguir que com a mínim el 40% de les dones ocupin càrrecs directius de cara al 2025. Actualment té un 28 % de dones en llocs d'alta direcció.

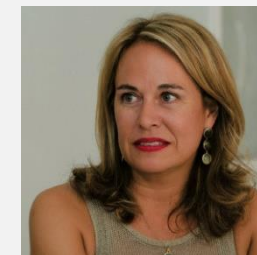
GIRA Mujeres

Sol Daurella també ha impulsat i participat en cinc edicions del programa de formació i capacitació dirigit a dones que volen desenvolupar una idea de negoci a través de l'emprenedoria.



Referent empresarial i emprenedora

Elena Gómez del Pozuelo, cofundadora de Bebe De Paris i Womenalia



A Espanya **només el 33 % de les empreses emergents tenen una dona entre els seus fundadors**. Una de les dones que està deixant marca en l'escenari de l'emprenedoria digital és Elena Gómez del Pozuelo. Es va iniciar en el món de l'emprenedoria als anys noranta, i fins ara ha creat una dotzena de projectes i empreses emergents, d'entre les quals destaca Womenalia.



Womenalia és una empresa d'impacte social espanyola que es dedica al desenvolupament professional i a l'empoderament de les dones, així com a la consultoria i als serveis per a empreses en termes d'igualtat i conciliació.

4 Blanca Sorigué, directora del Consorci de la Zona Franca

Àmbit d'actuació
Industrial

Trajectòria
2010-2021

Abast d'actuació
Catalunya, Europa

Experiència

Blanca Sorigué és la **directora general del Consorci de la Zona Franca de Barcelona** i **membre del consell d'administració de Cimalsa**. Va ser la primera dona a accedir a ambdós càrrecs, el 2018 i el 2020 respectivament. La seva trajectòria professional ha estat tradicionalment lligada a l'àmbit firal, industrial i logístic. Actualment és la representant del Consorci a les associacions WFZO (Associació Mundial de Zones Franques) com a membre de la Junta Directiva, AFZA (Associació de Zones Franques de les Amèriques), ACTE (Associació de Centres de Transport d'Espanya) i Barcelona Centre de Disseny (BCD). També és membre del Comitè Espanyol de l'Agència de l'ONU per als refugiats (ACNUR).

Entre les **principals iniciatives en l'àmbit de la digitalització i la sostenibilitat impulsades** dels últims anys, ha liderat diferents projectes per impulsar la digitalització, la sostenibilitat i la igualtat de gènere a la indústria.

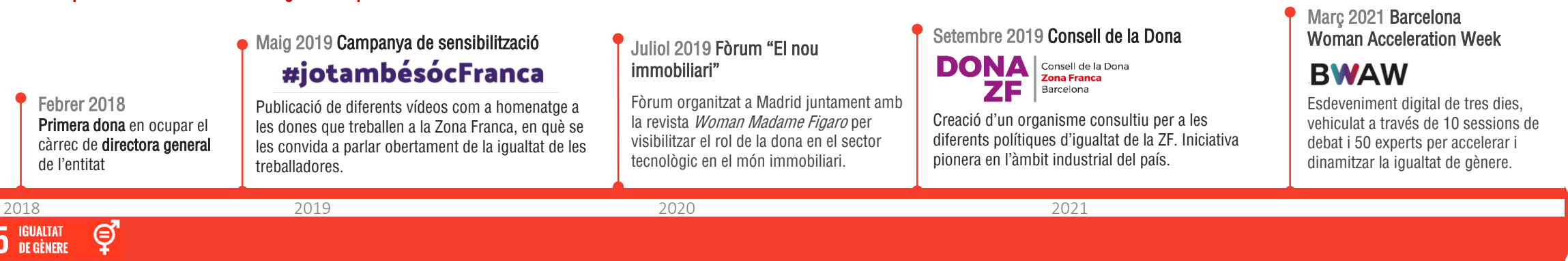
3DFACTORY INCUBATOR // Primera incubadora europea d'alta tecnologia en impressió 3D. Impulsada junt amb el Centre Tecnològic Leitat.

+ DFACTORY. Espai de +17.000 m² per impulsar el salt tecnològic de pimes i empreses emergents (inauguració prevista per al 2021).

Impuls d'una direcció per al desenvolupament sostenible, com a compromís de l'entitat en l'aposta pels ODS i l'Agenda 2030.



Principals resultats o iniciatives de gènere impulsades



5 Fuencisla Clemares, directora de la filial de Google a Espanya i Portugal

Àmbit d'actuació
TIC

Trajectòria
2000-2021

Abast d'actuació
Espanya, Europa

Experiència

Clemares és líder en un món eminentment masculí que també comença a canviar: exerceix com a **directora general de Google a Espanya i Portugal des de 2016**. En finalitzar el màster en Administració i Direcció d'Empreses (MBA) a la IESE, es va incorporar a McKinsey&Co, empresa de la qual va formar part durant 7 anys i en què es va especialitzar en màrqueting i assessorament a empreses de distribució i telecomunicacions a Espanya i França. Des del 2009, ha estat donant suport a diferents indústries en la seva migració a Internet i liderant la iniciativa mòbil a Google Espanya.

Clemares ha exposat en diferents entrevistes que l'estil de lideratge d'una dona és diferent, però igual d'efectiu o més, i que les dones són bones gestores del canvi. També insisteix en la **necessitat d'incloure les dones en el món de la tecnologia i del lideratge**. Ho expressa amb les següents paraules:

« És fonamental comptar amb el paper de les dones dins de la tecnologia per tal que els productes i serveis que les empreses oferim siguin més inclusius i diversos. La tecnologia no ha de ser qüestió de gènere. »

Principals iniciatives de gènere impulsades

2002 Women Initiative

Clemares **colidera la Women Initiative de McKinsey**. Actualment és responsable d'aquesta línia de treball a Google.

2012 Women Techmakers

És un programa global de Google que ofereix visibilitat, comunitat i recursos per a les dones en tecnologia. Cada any reuneixen milers de dones a través dels seus esdeveniments i programes de lideratge.

2014 Made with Code

Made w/ Code Google

Iniciativa de Google que té com a objectiu capacitar les dones joves amb habilitats de **programació informàtica**. Proporcionen activitats en línia on nenes i adolescents poden aprendre a programar la seva pròpia pàgina web.

2017 Premi FEDEPE

FEDEPE

Clemares va obtenir el premi FEDEPE 2017, en la categoria **Lideratge Dona Directiva**, atorgat per la Federació Espanyola de Dones Directives, Executives, Professionals i Empresàries.

5 IGUALTAT DE GÈNERE



Referent de l'ecosistema de les empreses emergents

Sofía Benjumea, directora de Campus Madrid



Sofía Benjumea és **directora de Campus Madrid**, l'espai creat per Google per a l'impuls de projectes emprenedors. També és **cofundadora de Spain Startup**.

Des de Campus Google Madrid, Benjumea ha impulsat diferents esdeveniments i programes per potenciar la incorporació de les dones en l'ecosistema d'empreses emergents, com el **programa Residency**, a través del qual s'ofereixen productes i pràctiques de Google a empresàries i dones fundadores en matèria de ciberseguretat, finances, infraestructures i programació informàtica, entre d'altres.

6 Özlem Türeci, cofundadora i directora mèdica de BioNTech

Àmbit d'actuació
Ciència i
emprenedoria

Trajectòria
2000-2021

Àbast d'actuació
Alemanya, Europa

Experiència

Filla de migrants turcs, Özlem Türeci és una metgessa, immunòloga i empresària alemanya. És **cofundadora i directora mèdica de BioNTech**, junt amb la seva parella i soci Ugur Sahin, i presidenta de CIMT (associació per a la immunoteràpia contra el càncer) amb seu a Alemanya.

És pionera en la immunoteràpia contra el càncer i ha treballat en el desenvolupament de vacunes individualitzades contra el càncer basades en ARN missatger. Durant la pandèmia de la covid-19, Türeci va canviar el seu focus d'investigació cap al desenvolupament d'una **vacuna contra el SARS-CoV-2**, en col·laboració amb Pfizer. El novembre del 2020, Pfizer va informar que la vacuna desenvolupada per Türeci i el seu equip era més del 90 % efectiva per proporcionar immunitat al virus.

Principals resultats de gènere impulsats

Türeci va atribuir la rapidesa de la producció de la vacuna de la covid-19 al fet que **més de la meitat de la plantilla de BioNTech fossin dones**. Afegia en aquesta línia:

« A BioNTech, les dones representen el 54 % de la força laboral total i el 45 % dels càrrecs de direcció. Ens agrada pensar que ser un equip amb igualtat de gènere ha estat fonamental per fer possible el que de primeres semblava impossible: desenvolupar una vacuna de la covid-19 en 11 mesos. »

Premis i condecoracions



Referent espanyol en la investigació de la covid-19

Isabel Sola Gurpegui, microbiòloga i viròloga



Fa 25 anys que estudia la família del coronavirus i és una de les persones expertes en aquests patògens.

Isabel Sola és **codirectora del laboratori de Coronavirus del Centre Nacional de Biotecnologia**, en què estan desenvolupant una vacuna per al SARS-CoV-2.

6 Repercussió i aplicabilitat a l'AMB

La presència de les dones en posicions de lideratge ha d'anar més enllà de la representació simbòlica. La inclusió de valors de lideratge transformacionals i d'estil femení és essencial per defensar la inclusió de les dones en el lideratge des de la perspectiva efectiva.

Tradicionalment, l'anàlisi de la infrarepresentació de les dones en el mercat laboral i especialment en les posicions de lideratge s'ha dut a terme des de la teoria de la representació simbòlica. Amb tot, les dades i l'experiència han mostrat en els darrers anys que aquesta visió és insuficient. **Fins i tot quan les dones tenen presència en les posicions de responsabilitat, s'enfronten a diferents desavantatges, es minva la qualitat del poder que exerceixen i sovint se les relega a les àrees de suport i no a la mateixa direcció i presa de decisions.** El lideratge en femení no ha de ser una qüestió simbòlica. Es tracta de traslladar a l'àmbit de la presa de decisions els valors que tradicionalment les dones han assumit per necessitat, com l'empatia, la col·laboració i la flexibilitat, i donar visibilitat al seu impacte.

Teoria tradicional de la representació*

A Representació simbòlica del lideratge en femení

La igualtat es persegueix mitjançant la presència equitativa de dones i homes en les organitzacions.



La igualtat es persegueix mitjançant la participació de les dones i la introducció dels seus interessos en la gestió de les organitzacions.

B Representació efectiva del lideratge en femení

* Phillips, Anne (1995). *The politics of presence*. Oxford: Oxford University Press.
Pitkin, Hanna (1967). *The concept of representation*. Berkeley: University of California Press.

El lideratge femení no és exclusiu de les dones: és un concepte que permet reconèixer el valor de la seva aportació en tots els nivells i àmbits de la societat.

Tot i el seu nom, **el lideratge femení pot ser exercit tant per homes com per dones**, però està vinculat a valors considerats tradicionalment femenins. Aquests valors o habilitats interpersonals, apresos en la socialització i l'educació, han estat menystinguts i posats en una posició inferior respecte als masculins. El lideratge femení, que respon a una manera de fer més flexible, col·laborativa i horitzontal (en detriment a la jerarquia, la competitivitat i la personalització), **visibilitza i revalora allò que les dones aporten** a la societat, les empreses, els moviments socials i les entitats.

Les dades evidencien que **l'aposta pel lideratge femení té una relació directa amb resultats, rendiment i creació de valor en el seu entorn.**

Diferents estudis i institucions han demostrat en els darrers anys que l'aposta pel talent i el lideratge femení en empreses, política, organitzacions i associacions comporta uns rendiments més elevats, més efectivitat organitzativa i compromís per part de l'entorn dels treballadors.

La participació de les dones en les posicions de lideratge és, a més d'una qüestió de justícia, una necessitat a l'hora d'encarar el futur.

La diversitat de gènere no és només una preocupació social. Els valors del lideratge femení i la seva resiliència han mostrat que també **podria crear un avantatge competitiu per fer front als desafiaments globals a què s'enfrontaran la societat i les organitzacions en un futur pròxim.** La crisi sanitària, econòmica i social derivades de la covid-19 està posant en dubte els valors de lideratge tradicionals i està transformant el panorama corporatiu. Entre la varietat d'estratègies que les organitzacions poden implementar, gestionar el canvi de manera efectiva implica un lideratge transversal, que pensi des de la sostenibilitat, la resiliència i la diversitat.

6 Repercussió i aplicabilitat a l'AMB

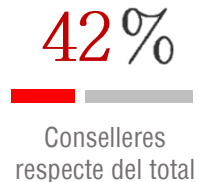
L'Àrea Metropolitana de Barcelona, com a entitat local d'àmbit metropolità, disposa d'eines per potenciar el lideratge femení. En els últims anys l'entitat ha treballat en aquest sentit, apostant per la igualtat i el canvi de valors en diferents esferes de la realitat econòmica, i impulsant diferents programes que donen suport a iniciatives liderades per dones.



ACTUACIONS D'ÀMBIT POLÍTIC

- Dels alcaldes i alcaldesses dels 36 municipis que formen part del Consell Metropolità de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, 16 són dones (un 44 % del total). A més, la màxima representant de l'AMB és la **presidenta Ada Colau**, alcaldessa també de la ciutat de Barcelona.
- El **Consell Metropolità**, compost per tots els alcaldes i alcaldesses, regidors i regidores escollits pels ajuntaments per representar els seus municipis a l'AMB, té 38 conselleres (sobre 90 membres en total). Això suposa una taxa de representació del 42 %.

LIDERATGE FEMENÍ A L'AMB



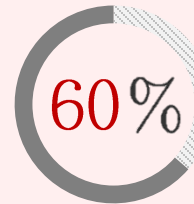
El Consell Metropolità, un important òrgan decisor a l'AMB

El Consell Metropolità té entre les seves competències el nomenament i cessament de la presidència de l'AMB, l'aprovació del Pla d'actuació metropolità, que inclou els projectes i serveis que desenvoluparà l'AMB durant el seu mandat, l'aprovació de les ordenances i dels reglaments, així com la determinació de les tarifes dels serveis metropolitans (aigua, residus, transport públic).



ACTUACIONS D'ECONOMIA SOCIAL

- Des de l'any 2019, l'AMB té un **Programa d'ajuts econòmics per a la creació de cooperatives i entitats d'economia col·laborativa, social i solidària**.



Aquest programa l'any 2020 va atorgar gairebé el 60 % de les seves beques a **empreses liderades per dones**, un total de 59.632 € sobre el total de 100.000 €.

Les 11 organitzacions amb lideratge femení premiades es dediquen als sectors següents:

Enfortim l'Economia Social i Solidària!

Sector educatiu



Sector agroecològic



Cures de persones grans i discapacitades



Suport social

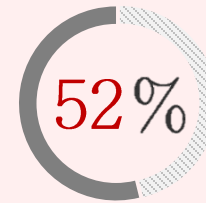


Alimentació sostenible



ACTUACIONS D'ÀMBIT TECNOLÒGIC

- En l'àmbit tecnològic, l'AMB ha desenvolupat les **beques d'innovació social i tecnològica**.



Aquest programa l'any 2020 va atorgar més del 52 % del pressupost total per aquest concepte a **autònomes, emprenedores i cooperativistes**, un total de 52.400 € sobre el total de 100.000 €.

Les empreses que les van rebre es dediquen essencialment als sectors següents:

Comerç



Empresa



Medi ambient



Alimentació circular



Benestar personal



Cultura



7 Bibliografia

- [1] GRANT THORTON, Women in Business Report 2018 (2018), [en línia]. Disponible a: <https://www.grantthornton.co.uk/news-centre/women-in-business-report-2018/>
- [2] ARA, Les dones només dirigeixen 4 de les 50 grans empreses catalanes (2019), [en línia]. Disponible a: https://emprenem.ara.cat/empreses/dones-nomes-dirigeixen-empreses-catalanes_1_2639088.html
- [3] DONES DIRECTIVES I PROFESSIONALS DE L'ACCIÓ SOCIAL, Primer diàleg: Noves formes de lideratge: què aporten les dones a les organitzacions socials i empresarials? (2012), [en línia]. Disponible a: <https://ddipas.org/dialeqs-ddipas/1r-dialeg-ddipas-lideratge/>
- [4] MCKINSEY & COMPANY, A way forward for Spain (2017), [en línia]. Disponible a: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Europe/Women%20matter%202017%20A%20way%20forward%20for%20Spain/Women-matter-2017-A-way-forward-for-Spain.ashx>
- [5] ONU MUJERES, Cronología: Mujeres del mundo, ¡únanse! (2020), [en línia]. Disponible a: <https://interactive.unwomen.org/multimedia/timeline/womenunite/es/index.html#/>
- [6] AJUNTAMENT DE BARCELONA, El gènere en xifres (2019), [en línia]. Disponible a: https://ajuntament.barcelona.cat/dones/sites/default/files/documentacio/el_genere_en_xifres_resumexecutiu.pdf
- [7] VISUAL CAPITALIST, Mapped: Where Women Hold the Most and Least Political Power (2021), [en línia]. Disponible a: <https://www.visualcapitalist.com/mapped-where-women-hold-the-most-and-least-political-power/>
- [8] MALDITO FEMINISMO, Sólo cuatro mujeres al frente de comunidades autónomas: Radiografía de los gobiernos autonómicos tras las elecciones de 2019 (2019), [en línia]. Disponible a: <https://feminismo.maldita.es/articulos/solo-cuatro-mujeres-al-frente-de-comunidades-autonomas-radiografia-de-los-gobiernos-autonomicos-tras-las-elecciones-de-2019/>
- [9] ZENGER, J & FOLKMAN, J., Research: Women Are Better Leaders During a Crisis (2020), [en línia]. Disponible a: <https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis>
- [10] FONS MONETARI INTERNACIONAL, Unlocking Female Employment Potential in Europe (2016), [en línia]. Disponible a: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/dp/2016/eur1601.pdf>
- [11] MCKINSEY & COMPANY, Delivering through Diversity (2018), [en línia]. Disponible a: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx
- [12] DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL, Global Leadership Forecast 2014-2015 (2015), [en línia]. Disponible a: https://media.ddiworld.com/research/global-leadership-forecast-2014-2015_tr_ddi.pdf
- [13] INSTITUT PETERSON FOR INTERNATIONAL ECONOMICS, Is Gender Diversity Profitable? Evidence from a Global survey (2016), [en línia]. Disponible a: <https://www.pii.com/publications/working-papers/gender-diversity-profitable-evidence-global-survey>
- [14] ZENGER, J. & FOLKMAN, J. a HARVARD BUSINESS REVIEW, Defend Your Research: What Makes a Team Smarter? More Women (2011), [en línia]. Disponible a: <https://hbr.org/2011/06/defend-your-research-what-makes-a-team-smarter-more-women>
- [15] ZENGER, J. & FOLKMAN, J. a HARVARD BUSINESS REVIEW, Research: Women Score Higher Than Men in Most Leadership Skills (2019), [en línia]. Disponible a: <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>
- [16] MCKINSEY & COMPANY, The Power of Parity (2015), [en línia]. Disponible a: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/employment%20and%20growth/how%20advancing%20womens%20equality%20can%20add%2012%20trillion%20to%20global%20growth/mgi%20power%20of%20parity_full%20report_september%202015.pdf
- [17] MCKINSEY & COMPANY, When women lead, workplaces should listen (2019), [en línia]. Disponible a: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/when-women-lead-workplaces-should-listen>
- [18] UNIVERSITY OF LIVERPOOL & READING, Leading the Fight Against the Pandemic: Does Gender 'Really' Matter? (2021), [en línia]. Disponible a: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3617953
- [19] EL ORDEN MUNDIAL, Las mujeres de la paz (2019), [en línia]. Disponible a: <https://elordenmundial.com/las-mujeres-de-la-paz/>
- [20] ONU MUJERES, Hechos y cifras: Paz y seguridad [en línia]. Disponible a: <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/peace-and-security/facts-and-figures>
- [21] REAL INSTITUTO ELCAÑO, Los españoles ante el cambio climático (2019), [en línia]. Disponible a: http://www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano_es/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/elcano/elcano_es/zonas_es/encuesta-espanoles-ante-cambio-climatico-sep-2019
- [22] CLOSING GAP, La mujer como referente en la transformación social hacia un consumo más responsable (2020), [en línia]. Disponible a: <https://closinggap.com/wp-content/uploads/2020/11/CG-Informe-Consumo-y-Mujer.pdf>
- [23] INSTITUT CATALÀ DE LES DONES, Les dones a Catalunya 2021 (2021), [en línia]. Disponible a: https://dones.gencat.cat/web/.content/03_ambits/Observatori/03_dossiers_estadistics/LES-DONES-A-CATALUNYA_2021_Ok.pdf
- [24] OCDE, Informe Panorama de la Educación 2017 (2017), [en línia]. Disponible a: <https://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EAG2017CN-Spain-Spanish.PDF>
- [25] FUNDACIÓN CYD, Informe CYD 2019 (2020), [en línia]. Disponible a: <https://www.fundacioncyd.org/publicaciones-cyd/informe-cyd-2019/>
- [26] UNESCO, Gender parity in science not yet a reality (2016), [en línia]. Disponible a: http://www.unesco.org/new/en/media-services/single-view/news/gender_parity_in_science_not_yet_a_reality/back/128719/
- [27] RED GEM ESPAÑA, Informe GEM España 2018-2019 (2019), [en línia]. Disponible a: <https://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2019/05/GEM2018-2019.pdf/>
- [27] ESADE WOMEN INITIATIVE, El regreso de Angela Merkel: lecciones de liderazgo (2020), [en línia]. Disponible a: <https://dobetter.esade.edu/es/angela-merkel-liderazgo>