

## LIDERATGE I EQUITAT DE GÈNERE EN EL MÓN LABORAL LA REALITAT DEL TERCER SECTOR

Fina Rubio Serrano  
Directora de SURT (Associació de dones per la Inserció Laboral)  
Ponència Presentada a les V Jornades COOPERACIÓ  
Barcelona 9 d'Abril 2005

### 1. EL TERCER SECTOR

Parlar de **liderat** femení en les organitzacions del Tercer Sector resulta complicat. El primer entrebanc és la dificultat per trobar una definició clara sobre l'abast i la composició del Tercer Sector, un fenomen complex que es situa entre la societat, l'economia i la política; entre les persones, la societat i l'esperit de la solidaritat i també entre les necessitats socials i les experiències d'auto-organització. Les seves fronteres són difoses i canvien segons el període històric, el lloc, les necessitats socials emergents, les funcions socials desenvolupades i el nivell de legitimació per part de les administracions públiques.

El *Llibre Blanc del Tercer Sector Cívicosocial*<sup>1</sup> publicat per la Generalitat de Catalunya defineix el Tercer Sector com *aquell conjunt d'organitzacions privades, sense ànim de lucre, que tenen com a objectiu final aconseguir la promoció de les persones, reduir les desigualtats socio econòmiques i evitar l'exclusió social.*

Dins el Tercer Sector trobem organitzacions molt diverses: fundacions com l'ONCE i entitats com Creu Roja, associacions, obres socials de caixes d'estalvi, cooperatives i societats laboral, mutualitats i centres especials d'inserció, ONGs de cooperació al desenvolupament, entitats de voluntariat, etc. Dedicades a activitats molt diverses que van des de l'oci, la cultura, els esports a entitats dedicades al suport social de grups especialment vulnerables, la salut, el medi ambient, la cooperació internacional, i l'economia social.

Potser la característica més unànimement compartida sigui la seva heterogeneïtat. En qualsevol cas, estem parlant d'un sector en expansió, d'una experiència social en alça, important no només pel seu valor social sinó també pel seu impacte econòmic. Veiem sinó algunes dades econòmiques extretes dels darrers estudis realitzats sobre l'impacte de la seva activitat<sup>2</sup>

- Al conjunt d'Espanya el Tercer Sector ocupa més de 940.000 persones amb 475.179 llocs de treball remunerat a temps complert (el 4,5% del total de la població treballadora espanyola, exceptuant l'agricultura i el 6,8% dels treballadors del sector serveis)
- Representa el 4% del PIB d'Espanya i genera un valor afegit de 31.000 milions d'euros
- Manté un creixement econòmic que supera la mitjana de l'economia espanyola
- Més del 60% dels llocs de treball del Tercer Sector es concentra en entitats de menys de 50 treballadors i treballadores.

<sup>1</sup> Centre d'Estudis contemporanis, 2002. Generalitat de Catalunya. Departament de la Presidència.

<sup>2</sup> José Luis Garcia Delgado. Las cuentas de la economía social. Estudi patrocinat per la Fundació ONCE, 2004

José Ignacio Ruiz Olabuénaga (dir): El sector No Lucrativo en España, Madrid, Fundación BBV. Documenta, 2000

- L'ocupació femenina és majoritària i es dóna també una presència molt nombrosa de professionals d'alt nivell formatiu i de joves de menys de 25 anys
- Els discapacitats representen quasi el 3% dels empleats remunerats
- Més de 4% és treball voluntari

## LES DADES DE CATALUNYA

Una de cada quatre organitzacions i una cinquena part dels llocs de treball remunerats que generen estan concentrats a Catalunya<sup>3</sup>, on hi ha més de 5.600 organitzacions identificades amb més d'un milió d'usuaris i usuàries.<sup>4</sup>

- El Tercer Sector Català genera un volum econòmic de més de 900 milions d'euros l'any, que representa més de l'1% del PIB Català.
- Contracta més de 52.000 persones, és a dir, més del 2,4% de la població ocupada catalana
- Integra més de 155.000 persones voluntàries – aproximadament el 2,6% de la població catalana-

Igual que a nivell general, la feminització del sector és clara, tan pel que fa a personal assalariat com a voluntariat.

- Les dones representen el 71% del personal assalariat i el 76% del personal voluntari.
- El personal remunerat representa més d'un 27% en el conjunt del sector.
- Un 40% dels contractes que es fan són de caràcter temporal. Percentatge considerablement superior al del conjunt del mercat laboral en què els contractes temporals són un 33% del total.

També és significativa l'existència d'un percentatge força elevat de contractes a temps parcial, que arriba al 31% , mentre que pel conjunt de l'economia aquesta tipologia de contractació és situa en el 7%. La dependència financera respecte als fons públics i la inestabilitat, fluctuació i temporalitat d'aquests fons són algunes de les causes que poden explicar aquest elevat percentatge.

Tot i que es tracta d'un sector on els valors ètics, la voluntat de servei social, la solidaritat, el treball cooperatiu apareixen com vertebradors de la missió d'aquestes organitzacions no lucratives, sembla que les condicions laborals estan lluny de respondre a aquest paràmetres.

## ALGUNES REFLEXIONS

Com hem vist, la presència de les dones en el Tercer Sector és majoritària, a Catalunya representa el 71% del total d'ocupació remunerada i el 76% del voluntariat.

Es a dir, es tracta d'un sector altament feminitzat. I aquesta dada es veu reforçada si observem la distribució d'aquesta contractació per sectors:

- El 31,8% de tota l'ocupació generada pel sector no lucratiu es concentra en les àrees d'EDUCACIÓ, SALUT I SERVEIS SOCIALS

No hem trobat dades de l'impacte de gènere ni en la contractació temporal, ni el la contractació a temps parcial. Però, si hem de prendre en compte la dinàmica del

<sup>3</sup> Diari de Barcelona

<sup>4</sup> Llibre Blanc del Tercer Sector civicosocial

conjunt del mercat laboral que l'economia social no fa sinó amplificar, les dades apunten a un fort biaix de gènere en la contractació precària en el tercer sector.

Tampoc no disposem dades estadístiques que ens permetin identificar l'impacte dels rols de gènere en la posició professional de les dones que treballen en el Tercer Sector. Aquesta absència de dades estadístiques, tot i que cada dia apareixen nous estudis sobre l'impacte de l'economia social en el conjunt de l'activitat econòmica, és en sí mateixa una dada prou significativa respecte a l'existència d'una segregació vertical. Val a dir què, alguns estudis parcials realitzats i referits a l'àmbit de les ONGDs senyalen que les dones es concentren majoritàriament en càrrecs administratius, mentre que els homes dins les mateixes organitzacions ocupen llocs directius

Tanmateix, el tret distintiu, allò que la configura com Tercer Sector és que aborda les seves d'activitats des d'una lògica diferent, no presidida per l'ànim de lucre, sinó centrada en les necessitats de les persones, en la seva millora personal i social. En aquesta lògica, les empreses del Tercer Sector incorporen, si més no en teoria, aquest conjunt de valors de *responsabilitat social corporativa* que ara es plantegen moltes grans empreses i multinacionals.

Moltes d'elles tenen codis ètics de conducta propis o estan acollides a codis ètics d'abast més general, com ara el codi ètic de les ONGs de Cooperació al Desenvolupament que incorporen aquests valors.

Segons això, l'equitat de gènere, la igualtat d'oportunitats per homes i dones i fins i tot l'existència de mesures d'acció positiva destinades a equilibrar les desigualtats existents, haurien de ser una practica profundament arrelada el l'acció quotidiana, en la missió, l'organització i la practica diària d'aquestes organitzacions. Més si tenim en compte que la finalitat de la majoria d'elles està orientada a l'acció social, a afavorir la inclusió social dels grups més vulnerables, canvis en les relacions desiguals entre Nord i Sud o prestar serveis de benestar a persones. Però pràctica i discurs no sempre van de la ma.

I això ens obliga a posar damunt la taula alguns elements de reflexió :

Quins són els obstacles, les barreres, que fan que les dones no tinguem una posició de liderat en les organitzacions del Tercer Sector que es correspongui amb el seu pes i la seva presencia?

Les respostes les hem de cercar en dos nivells diferenciats. D'una banda, en relació als models organitzatius i el discurs hegemònic en la majoria d'organitzacions del Tercer Sector. D'altre, en referència al que podríem definir com estils de liderat d'homes i dones.

Conscients del pes i la dimensió social i política del Tercer Sector, la major part de les seves organitzacions ens trobem immerses en un procés de reflexió sobre la seva independència econòmica i política, la definició legal i jurídica dels seus àmbits d'actuació i organització, la professionalització i la transparència, el límits ètic i la responsabilitat social....

Sembla però que, en general, a les organitzacions del Tercer Sector no els preocupa massa l'existència de discriminacions de gènere en el seu sí. Poques incorporen debats i reflexions sobre com operen les discriminacions de gènere en les pròpies

organitzacions i en la seva actuació. Val a dir que l'heterogeneïtat de què parlaven a l'inici, fa difícil ficar en un únic sac indiscriminat totes les organitzacions del Tercer Sector. Certament existeixen diferències qualitatives importants, com és el cas de moltes de les ONGs de l'àmbit de la cooperació, en les que s'estan desenvolupant debats i reflexions sobre equitat de gènere. Bona part de les ONGDs han incorporat la perspectiva de gènere en el seu treball i han fet –heu fet- importants avanços en aquest sentit. Una evidència clara del que estic plantejant són, precisament, aquestes Jornades endegades per Cooperació que reflecteixen i recullen un treball i una preocupació important sobre aquest aspecte. També algunes de les organitzacions de l'àmbit social mantenen una preocupació i desenvolupen un treball continuat per incorporar la perspectiva de gènere.

Malgrat això, les dades que de què disposem ens porten a dir què en un gran nombre d'organitzacions del Tercer Sector, especialment en l'àmbit de l'inclusió social què és el que més coneixem, continua sent hegemònic el vell paradigma d'una suposada neutralitat dels enfocaments polítics i les estratègies socials articulades al voltant de la inclusió dels col·lectius més febles. Segons aquest paradigma, les polítiques orientades a la inclusió socials d'aquests col·lectius o a defensar una distribució més equitativa de la riquesa, comporten, *per se*, una política igualitària vers les dones. El gènere, segons això, queda obsolet.

Però més enllà del discurs el sostre de vidre, aquesta barrera transparent, o la forma de discriminació subtil que impedeix a les dones arribar a certs llocs de responsabilitat, és una metàfora que té plena vigència per a les dones que s'integren en moltes de les organitzacions del Tercer Sector. L'estil de gestió hegemònic en un gran nombre d'organitzacions del Tercer Sector, reproduceix fonamentalment valors masculins deixant fora valors i capacitats que aportem les dones. I, en general, els models organitzatius que estan adoptant les organitzacions del Tercer Sector no permeten mantenir aquesta identitat diversa d'interessos i necessitats vitals que aportem homes i dones.

I això ens porta al segon gran àmbit del que parlàvem: els estils de liderat.

Parlar de liderat femení és molt ambigu. De fet tota categorització que comporta atribuir unes "qualitats" o "trets" a un col·lectiu corre el risc de reduir i simplificar. M'agradaria aportar alguns elements de reflexió en aquest debat.

Començant per dir que liderat no és un concepte amb el que m'hi trobi còmoda. Preferiria parlar d'empoderament, de participació de les dones en les relacions i la distribució del poder i d'una manera diferència d'exercir el poder.

Des d'aquesta lògica, resulta molt difícil parlar de models de liderat femení o masculí desvinculats de models de canvi social. I em resulta difícil visualitzar un model de liderat femení en entorns organitzatius definits per la lògica de relacions socials desiguals i patriarcals. Parlar de liderat femení està, des de la perspectiva que proposo, estretament vinculat a les propostes feministes de canvi social.

En segon lloc, i no és menor, perquè no podem desvincular l'aparició i la consolidació d'aquest concepte, d'un determinat tipus de cultura empresarial.

En l'actualitat, les organitzacions econòmiques són entorns complexes sotmesos al canvi constant. Les organitzacions tradicionals altament jerarquitzades, burocratitzades i amb una forta especialització funcional no responen a les necessitats i demandes actuals. Cada cop més les estructures empresarials s'orienten cap a sistemes menys jerarquitzats però amb una forta capacitat d'adaptació, de flexibilitat. En aquesta lògica es demana també de les persones flexibilitat per adaptar-se al canvi, una elevada predisposició a l'aprenentatge continu, creativitat i innovació, saber treballar en equip i capacitat de liderat.

A partir d'aquestes necessitats, el liderat, en el món empresarial, s'ha convertit gairebé en un lloc comú. Es parla d'estils de liderat, del líder flexible, de les seves característiques, del valor de la intel·ligència emocional en el liderat, etc.

I a partir d'aquí apareix la gran pregunta: existeix un estil de liderat femení caracteritzat, com plantegen alguns autors( Grimwood y Popplestone, 1993), per l'assoliment dels objectius a través de la cooperació de tot el personal implicat, un estil centrat en la persona, obert i flexible, que fomenta la comunicació i la relació interpersonal i es basa en la direcció participativa?

Es significatiu però què, si hem de fer cas al darrer estudi *Mujer y empleo: opciones y decisiones*, publicat en aquests dies pel Circulo de Progreso, són les dones que s'inscriuen en professions liberals i en l'àmbit social, les que mostren una major percepció de discriminació de gènere i de la necessitat de mesures de conciliació, l'eficàcia de les quals es valora molt positivament. I són elles les que, en major mesura també, subratllen la influència de la cultura de l'empresa i els condicionants personals com obstacles a l'hora accedir-hi a llocs de responsabilitat.

Les dones donem al desenvolupament i l'èxit professional un valor diferent als homes. Probablement perquè la nostra identitat no ha estat tan radicalment articulada al voltant d'aquest eix. Certament la configuració històrica de les societats patriarcal ha fet que homes i dones posem èmfasis en aspectes molt diferenciats per a la construcció de les nostres identitats.

Però aquest rol tradicional és cada cop un referent més feble per a moltes dones i això explica que en els nivells professionals qualificats i especialment en els sectors socials, la percepció de les diferències salarials sigui molt baixa i es valori poc.

La motivació, la implicació i la satisfacció professional en feines que tenen un elevat component de servei, de cooperació i solidaritat amb altres persones conformen un entramat que aporta el fil conductor de moltes carreres professionals, especialment de les dones.

Sabem que arribar als llocs de màxima responsabilitat implica una dedicació total i exhaustiva, sovint tan exhaustiva que amb prou feines deixen espai a desenvolupar altres facetes i interessos vitals. I no tenim clar que aquesta renúncia es compensi amb l'èxit professional.

Potser la nostra responsabilitat sigui fer que les organitzacions d'aquest sector social siguin capdavanteres en la incorporació també en la gestió de models organitzatius que facin realitat una relació igualitària entre dones i homes "sense submissions ni prepotències" (Cooperació)

I això significa

- una política de gestió interna que integri la diversitat
- polítiques de recursos humans que reconguin les aportacions específiques de les dones
- la incorporació de l'anàlisi de gènere –de la mirada de gènere- en les estratègies organitzatives

Anàlisi de gènere que vol dir prendre en consideració que homes i dones tenim una aproximació al treball en general i al mercat laboral en particular, travessada per "marques de gènere" que responen a patrons patriarcals en els rols i els estereotips, però també en els valors que uns i altres atorguem al treball. Per tan les estratègies de les organitzacions han de prendre en consideració aquesta diversitat si volen generar pràctiques d'equitat de gènere.

l'anàlisi de gènere ha de permetre visibilitzar les diferències en els rols, les responsabilitats, les formes d'accés i control dels recursos i la participació en la presa de decisions de dones i homes. Permet obtenir informació sobre les relacions de poder entre dones i homes en un determinat context i valorar el seu impacte.

La perspectiva de gènere suposa considerar sistemàticament les diferents condicions, situacions i necessitats de les dones i els homes que actuen com obstacles per a la participació d'uns i altres en termes d'equitat

Integrar en les estratègies organitzatives i en les polítiques de gestió dels recursos humans els condicionants que poden estar operant en les opcions, possibilitats i oportunitats de les dones en relació al treball i la carrera professional per tal de articular actuacions que partint d'aquesta diversitat, facilitin la conciliació

Visibilitzar i valorar les experiències i els aprenentatges específics de les dones, incorporant-los a les estratègies organitzatives com elements d'èxit.

Des de les organitzacions de cooperació al desenvolupament s'han fet treballs molt importants per integrar aquesta anàlisi en el disseny i l'execució dels projectes, i hauríem de poder transferir-les a les pròpies organitzacions del Nord

I crec també, que hauríem d'aprendre i incorporar les experiències de les organitzacions de dones del SUD que han aportat molts elements teòrics i han fet una pràctica molt important en aquest terreny. Les reflexions exposades avui en aquest espai així ho certifiquen.

Gràcies.