

UNITAT DE
CONEIXEMENT

Abril 2019



Escales mecàniques de vidre

“En contrast amb el *sostre de vidre*, molts dels homes que he entrevistat experimenten unes *escales de vidre*: una pressió invisible que tendeix a ascendir-los”

Christine L. Williams

Què és?

- ✓ Amb el terme **escales mecàniques de vidre** fem referència al fenomen que els homes assoleixin la major part de les posicions directives també en **sectors tradicionalment feminitzats** com el turisme, l'atenció sanitària, l'educació i el treball social. És, per tant, un fenomen de desigualtat de gènere. Es fa al·lusió a aquesta promoció ràpida, desigual i desproporcionada amb la metàfora de les escales mecàniques.
 - ❖ El terme també és una al·lusió inversa al conegut fenomen del **sostre de vidre**, la barrera invisible amb què es topen les dones a l'hora d'ascendir als càrrecs de més responsabilitat. El terme fou encunyat per Christine L. Williams en un article pioner de 1992 titulat *The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions* (vegeu ['Materials'](#)).
- ✓ Estem davant d'un fenomen de **segregació vertical** (presència de dones directives) afegida a una **segregació horitzontal** (qui treballa en cada sector).
- ✓ Una de les causes d'aquesta desigualtat estructural és que els homes que treballen en sectors fortament feminitzats sovint són assignats a posicions administratives i es beneficien del patrocini d'altres homes en posicions directives a l'hora de promocionar, tenint en compte que també són homes els qui solen prendre decisions de promoció. D'aquesta manera s'està produint una **pèrdua de talent** molt perjudicial per a les organitzacions i per al seu rendiment.
- ✓ Les xarxes informals i els prejudicis socials condueixen a uns **avantatges ocults** per als homes en aquests sectors. Es beneficien d'una "puntada de peu cap a dalt" perquè encara persisteixen prejudicis segons els quals les tasques pròpies d'aquests sectors no són escaients per als homes. Aquests estereotips també són presents entre els clients i les persones usuàries dels serveis d'aquests sectors, no només entre les persones responsables de la selecció i promoció.
- ✓ El complementari a la tendència a promocionar que les dones entrin en professions tradicionalment masculinitzades —com la tecnologia o les finances—, és impulsar que més homes entrin a sectors que algunes persones anomenen **treballs de coll rosa (pink collar)** com ara l'assistència a persones directives o l'educació primària. Tanmateix, si s'avança en una major presència d'homes en aquests sectors —com està passant— sense combatre alhora els avantatges ocults que suposen les escales mecàniques de vidre, la desigualtat de gènere se seguirà perpetuant.

- ✓ Les professions més feminitzades solen oferir unes retribucions inferiors a les masculinitzades, en una altra mostra evident de desigualtat de gènere. Els homes que hi entren, però, són imperceptiblement “conduïts” a les posicions millor retribuïdes d’aquests sectors feminitzats.

Eines

- ✓ **Formació primerenca en igualtat de gènere:** mentre persisteixin els estereotips de gènere i biaixos inconscients serà molt difícil combatre la segregació horitzontal i la vertical. Aquests estereotips emergeixen molt d’hora en els infants. Les publicacions infantils i les joguines estereotipades hi contribueixen. Les **escoles de negoci** (lloc on ja són perceptibles els desequilibris entre la proporció d’homes i dones) tenen un paper important a través de la incorporació de més professores i la inclusió en els plans d’estudi de models d’èxit de lideratge de dones.
- ✓ **Visió crítica dels termes amb què encarem la desigualtat de gènere:** sovint en l’intent benintencionat de combatre la desigualtat de gènere caiem en la trampa d’usar termes i conceptes que perpetuen els estereotips o amaguen els components estructurals de la situació. Alguns exemples són:
 - **Biaix biologista** d’alguns models de lideratge femení: perpetuen els estereotips sobre una major intel·ligència emocional de les dones (cal entendre, doncs, que els homes tenen una major intel·ligència analítica?). Aquestes descripcions categòriques i binàries no ajuden a estendre la consciència que les dones són líders versàtils que poden i han d’ocupar-se de qualsevol sector o responsabilitat.
 - Excessiu èmfasi en el terme **conciliació**: conciliar és posar d’acord dues postures contradictòries; el que es tracta és d’equilibrar esferes de la vida. Qui està “conciliant” són majoritàriament les dones, que dediquen el doble de temps a tasques de cura i reproductives.
 - Subsumir el problema de la desigualtat de gènere en consideracions generals sobre **diversitat**: estariem treballant la diversitat en el cas que la igualtat d’oportunitats fos real i efectiva? No podem amagar la cruesa de la desigualtat de gènere en “conceptes 3-en-1” (que valen per a tot i per a res).
 - Algunes persones expertes parlen de **gender fatigue** (fatiga de gènere): han detectat un cansament i una laxitud a l’hora de parlar obertament de desigualtat de gènere a les organitzacions, com si la qüestió a hores d’ara ja s’hagués resolt i les organitzacions fossin espais neutrals quant a gènere.
- ✓ **Eines en organitzacions en sectors fortament feminitzats:**

- Campanyes de **comunicació** per combatre els estereotips associats a aquests sectors. Com hem vist, hi ha una forta vinculació entre estereotips i desigualtat de gènere.
 - Disminuir la **segregació horitzontal** sense perdre en cap cas de vista la **segregació vertical**: de res serveix que entrin més homes si acabem perpetuant la seva presència desproporcionada en llocs de lideratge.
 - Especial cura en els **processos de promoció**: si la nostra organització té un 90% de dones i els homes són el 70% dels comandaments i directius (registres reals en alguns sectors), alguna cosa falla estrepitosament.
 - Reconèixer la importància de combatre la doble segregació amb mesures d'alt impacte i compromís com la creació d'una **Direcció d'Equitat**.
- ✓ **Eines d'aplicació general**: totes les eines necessàries en sectors no particularment feminitzats, naturalment, segueixen sent aplicables a sectors feminitzats.
- Sistema de promoció basat en **l'avaluació objectiva** de competències i habilitats. Això crea un marc just i evita el model de promoció basat en deixar-se veure, en fer-se el *milhomes* i en les relacions de camaraderia fora de l'organització.
 - Sistemes de **detecció del talent intern** que compensin el biaix de gènere.
 - Equips de **treball mixtes** que evitin àrees específicament de dones (Recursos Humans, Màrqueting) i àrees d'homes (Producció, Logística).
 - Passar **de la igualtat legal a la real**: plans d'igualtat i treballar per l'aboliment de la bretxa salarial.

La dada

Segons l'*Informe Global sobre la bretxa de Gènere 2017* del Fòrum Econòmic Mundial, si continuem amb el ritme de progrés actual, haurien de passar 100 anys més per tal que les dones i els homes assolissin la paritat en educació, salut i política. Tanmateix, per assolir la paritat econòmica i tancar la bretxa de gènere mancarien encara l'escandalosa xifra de 217 anys.

Guia de Treball

ANALITZAR-NOS

- **Analitzar amb quins criteris valorem la selecció i la promoció. Poden haver-hi criteris que responguin a rols de gènere i que condueixin a situacions discriminatòries.**
- **Tenim incorporat el concepte de les escales mecàniques de vidre al nostre pla d'igualtat? Quins registres tenim de dones en posicions directives en relació al seu pes a la plantilla?**
- **Utilitzar documents de suport i material per a la formació i la comunicació lliures d'imatges i llenguatge sexista.**

PROCESSOS DE FORMACIÓ I PROMOCIÓ

- **Demostrar la pèrdua de talent que suposen les escales mecàniques de vidre és senzill: si estem triant el 70% dels nostres líders entre el 20% de la nostra força de treball, no cal ser un geni de les matemàtiques per adonar-nos que estem reduint artificialment les possibilitats d'elecció i, per tant, estem prenent decisions gens òptimes per a l'organització.**
 - **Revisar les descripcions dels llocs per detectar biaixos de gènere.**
 - **Revisar els plans de carrera i successió. La composició de la nostra banqueta perpetuarà les desigualtats una altra generació?**
 - **Accions de conscienciació entre la plantilla i també entre els nostres clients i les persones que usen els nostres serveis.**

LA IGUALTAT DE GÈNERE AL CENTRE I PEL SEU NOM

- **Evitar eufemismes en les nostres publicacions i plans d'acció. Parlar i debatre de segregació horitzontal i vertical, de bretxa salarial, d'estereotips i biaixos de gènere.**
- **Xarxes de gènere, aliances de dones, intercanvi, assessorament i suport a les companyes per eliminar la fatiga de gènere i animar les dones més joves a tenir un paper més actiu i emmirallar-se en models de lideratge femení.**

L'experiència



- ✓ *Suara Cooperativa* és una organització d'economia social amb més de 35 anys d'experiència en el sector de l'atenció a les persones. Amb prop de 4.000 professionals, dona resposta a les necessitats d'atenció, suport, assistència i educació d'infants i joves; de famílies; de persones que requereixen algun tipus de suport per ser més autònomes; de persones que volen entrar en el mercat laboral o tenen com a objectiu millorar professionalment o estan en situacions de crisi.
- ✓ Gestiona un ampli ventall de serveis i equipaments: equipaments residencials, equipaments diürns i nocturns, escoles i centres educatius, serveis d'orientació, preventius i de suport i serveis a domicili.
- ✓ L'activitat de *Suara* es desenvolupa en un sector doblement feminitzat: per dedicar-se a la cura de les persones i per ser una cooperativa. El 90% de la plantilla són dones.
- ✓ Aquestes xifres es reproduïxen en l'Assemblea (89% dones) i en el Consell Rector (89% dones). Tenen una presidenta i una directora general i en el cas de l'equip directiu la proporció és d'un 70% de dones. En les direccions/coordinacions de servei els registres són d'un 75%. Això es trasllada a la política de **promoció interna**, on cada plaça té unes possibilitats de 9 a 1 d'acabar essent coberta per una dona. Tot i aquests registres, segueixen sent autocrítics i proactius a l'hora de vetllar per l'equitat i evitar situacions d'escales mecàniques de vidre.
- ✓ Durant l'any 2017 es va constituir la **Comissió d'Igualtat de Suara**, en la qual participen representants legals de les treballadores i que vetlla pel disseny, el desenvolupament i el seguiment del segon *Pla d'Igualtat de Suara 2018-2021*.
- ✓ El *Pla d'Igualtat 2018-2021* contempla poder treballar, entre altres mesures, en aspectes clau com el protocol de violència masclista, la Iniciativa per la Reforma Horària i la sobre-representació de les dones en els llocs de treball de cura de persones. Així mateix, el pla contempla la inclusió d'accions formatives sobre la igualtat d'oportunitats entre dones i homes, i la creació de la figura d'un Agent d'Igualtat.
- ✓ Els reptes són seguir vetllant per l'equitat en les polítiques de promoció i **reforçar el lideratge femení**, així com incorporar més homes en les tasques de cura i neteja, àrees on encara hi ha molts prejudicis. L'atenció

a les persones encara es percep com una feina de segona i aquesta percepció no és aliena a la seva forta feminització.



- ✓ *Hilton* és una cadena global d'hotels i complexos turístics amb presència a 85 països. Fou fundada fa cent anys a Texas. Aquell primer hotel ha esdevingut en l'actualitat una organització amb 570 propietats en cinc continents.
- ✓ El 2014 va adherir-se als principis continguts a la declaració de [Women's Empowerment](#) de les *Nacions Unides*. Queda palès el compromís de l'organització amb la promoció de la igualtat de gènere en tres àrees clau:
 - Promoure la **participació** de les dones en el lideratge.
 - Les dones com a **partners** de negoci.
 - Establir acords amb organitzacions de la comunitat per invertir en l'educació, la **formació** i el desenvolupament professional de dones i nenes.
- ✓ Aquests objectius s'articulen a través de la iniciativa global de la cadena *Women in Leadership*, que treballa per l'assoliment d'aquests valors compartits en el negoci de l'hostaleria i en la comunitat. Aquesta estratègia estableix una sèrie de programes, recursos i esdeveniments inspiradors a tot el món que connecten, preparen i impliquen a les dones. Alguns d'aquests programes són:
 - *Executive Committee Diversity Networking Program*: dins l'esforç sostingut de *Hilton* per desenvolupar una cartera de talent divers, el programa posa un enfocament especial en la promoció del lideratge femení. Cada membre del Comitè Executiu participa com a mentor al programa, i més del 75% de les alumnes del programa són dones.
 - *Women's Leadership Development*: un programa que ajuda les dones a avaluar i a abordar les seves fortaleces i reptes. Les participants desenvolupen les seves habilitats com a líders visionàries i amb visió estratègica. Entre les participants del programa hi trobem dones líders tant en operacions hoteleres com en funcions corporatives.
 - *Women's Team Member Resource Groups*: grups de voluntàries que col·laboren per promoure els objectius de l'organització i promoure el creixement professional a través del treball en xarxa i el *mentoring*. Actualment, més de 470 dones participen en els WTMRGs dels Estats Units i el Regne Unit.

- ✓ Per promocionar la presència de dones com a *partners* de negoci, compta amb programes de **diversitat de la cadena de subministrament** i diverses iniciatives formatives adreçades a les dones de comunitats locals, per exemple el programa de *Entrepreneurship Skills Training* en el qual participen dones provinents de comunitats rurals a la Xina.
- ✓ *Hilton* es compromet a recolzar a les dones del seu equip per tal que puguin assolir llocs de lideratge en tots els nivells de l'organització, així com a involucrar-les i animar-les a aconseguir els seus objectius professionals a llarg termini. El 2017 va ser reconegut per *Great Place to Work* com un dels 100 millors llocs on treballar per a les dones.

Materials

Bibliografia bàsica

Churchill, Caryl. *Top Girls*. Bloomsbury Methuen Drama, 2018.

Mercader, Anna. *Dirigir en femeníno*. Planeta, 2018.

Materials en línia

Christine L. Williams. "The Glass Escalator: Hidden Advantages for Men in the "Female" Professions". *Social Problems*, 1992.

Article de la inventora del concepte. Va encunyar-lo a partir d'entrevistes a professional de sectors altament feminitzats. Exposa el cas d'homes que volien ser infermers o professors de Primària i veien com eren reconduïts cap a posicions administratives i de gestió. Com diu l'autora: l'escala és tan forta que pràcticament t'hi has de resistir si no vols que t'ascendeixi. L'article és consultable després d'un registre gratuït al portal *Jstor*.

https://www.jstor.org/stable/3096961?seq=1#page_scan_tab_contents

Kamberidou, Irene. "The Glass Escalator and Gender Fatigue: Getting Gender back on the Agenda". *National and Kapodistrian University of Athens*, 2010.

Article que exposa els preocupants registres de segregació en sectors acadèmics i de recerca. Proposa accions basades en la intersecció de l'educació, el compromís i la retenció.

https://www.academia.edu/6431137/THE_GLASS_ESCALATOR_and_GENDER_FATIGUE_GETTING_GENDER_BACK_ON_THE_AGENDA

The Glass Escalator Movie (vídeo)

Vídeo que resumeix els conceptes fonamentals associats a les escales mecàniques de vidre i els aplica a l'anàlisi del sector de la infermeria a Austràlia i a Nova Zelanda.

<https://youtu.be/bjQWGrX8Tbs>

“Unitat de coneixement: Dona i Lideratge”. *Fundació Factor Humà*, 02/11/2010.

Amb aquesta unitat volem reflexionar sobre l'encara precari accés de les dones als llocs de responsabilitat directiva i sobre si es pot parlar d'un estil de lideratge propi de les dones que assoleixen aquestes posicions.

<https://factorhuma.org/unidades-de-conocimiento-blog/8259-mujer-y-liderazgo>

“Trobada: Guanyem talent i productivitat a través de l'equitat”. *Barcelona Activa; Fundació Factor Humà*, 26/10/2018.

En aquesta jornada vam abordar com, a través de polítiques d'igualtat, les organitzacions guanyen competitivitat, gestionant el talent lliure de biaix i introduint la perspectiva de gènere. Vam aprofundir-hi de la mà de Mar Gaya, Gemma Calvet, Anna Mercadé i Sara Berbel, i mitjançant una taula rodona amb les experiències d'AGBAR i de *Suara Cooperativa*.

<https://factorhuma.org/participa/actividades-abiertas-de-la-fundacio/13544-guanyem-talent-i-productivitat-a-traves-de-l-equitat>