



Guia de bones pràctiques

---

# Per a l'impuls de dones a la direcció

Fundació Cecot Persona i Treball

cecot

# Preàmbul

Presentació	.....	2
Introducció	.....	3
Conceptes clau	.....	4
Normativa	.....	6
Bones pràctiques	.....	8
Formació	.....	8
Eines	.....	9
Institucions	.....	9
Esdeveniments	.....	10
Documentació	.....	11
Recomanacions	.....	12

# Presentació

Teniu a les mans la “Guia de bones pràctiques per a l’impuls de dones a la direcció”, que hem elaborat la Fundació Cecot Formació amb el suport del Departament d’Igualtat i Feminismes de la Generalitat de Catalunya.

Aquesta guia s’emmarca en el projecte “IGx3 -Igualtat per tres”, que pretén l’impuls de la igualtat al si de les empreses, especialment entre les pimes.

“IGx3” s’estructura en tres blocs: el diagnòstic de comunicació web; la sensibilització empresarial per mitjà de tres guies de bones pràctiques (organització dels temps de treball; emprenedoria femenina; i accés de les dones a la direcció); i la capacitat, de la mà de tres propostes formatives (igualtat -nivell inicial; comunicació en perspectiva de gènere; i temps de treball).

Amb “IGx3”, doncs, a la Fundació Cecot Formació seguim compromesos amb la incorporació de la igualtat de gènere dins de les empreses. Perquè fer-ho té un impacte directe també en les persones que en formen part.

I, alhora, la promoció de la igualtat de gènere i la presa en consideració de la perspectiva de gènere comporten beneficis significatius en la resta de parts interessades de l’empresa i les persones que les conformen, és a dir, clients, proveïdors, altres empreses, i la societat en general.

Esperem que aquesta “**Guia de bones pràctiques per a l’impuls de dones a la direcció**” ajudi en aquest impuls vers la igualtat.

# Introducció

Tot i que cada vegada més empreses reconeixen la importància d'integrar la igualtat de gènere en les seves polítiques, la paritat en càrrecs directius i de lideratge continua sent, avui, una assignatura pendent.

A la Unió Europea, la mitjana de dones en càrrecs directius és del 20,7% (Eurostat i ACCIÓ, 2021). A Espanya, la participació femenina en els consells directius de les empreses cotitzades en borsa se situa al 26,1%. A Catalunya, el 22,8% dels càrrecs directius estan ocupats per dones. Aquesta xifra augmenta lleugerament als consells d'administració, arribant al 25,3%, mentre que a les direccions generals descendeix fins al 15,3% (ODEE i Informa, 2021). Aquesta desigualtat no es pot atribuir a la manca de talent preparat, ja que les dones representen el 56% de l'alumnat universitari (Associació Catalana d'Universitats Públiques, 2022).

Per comprendre i abordar aquest fenomen, cal examinar les causes estructurals que el sostenen. Un dels factors clau és la persistència dels rols de gènere tradicionals, que atribueixen a les dones una major responsabilitat en les tasques de cures. Les dades indiquen que les dones dediquen 4 hores i 16 minuts diaris a les tasques de la llar i la família, mentre que els homes hi dediquen 2 hores i 35 minuts (Idescat, 2011). Aquesta distribució desigual de responsabilitats redueix el temps i l'energia que les dones poden dedicar al seu desenvolupament professional.

A aquesta problemàtica s'hi afegeix la manca d'opcions de conciliació a les empreses, com ara horaris flexibles o teletreball, fet que sovint empeny les dones a sol·licitar reduccions de jornada per assumir les seves responsabilitats familiars. Com a conseqüència, les dones disposen de menys temps per dedicar al treball, fet que pot minvar la seva visibilitat a l'empresa i de retruc, les seves oportunitats de creixement.

Un altre factor que sosté aquesta segregació és la bretxa salarial de gènere, que a Catalunya se situa en el 19,9% (Observatori del Treball i Model Productiu, 2021). Així, les dones disposen de menys recursos econòmics per a invertir en formacions i activitats de desenvolupament professional, fet que limita les seves oportunitats de progrés.

Els biaixos inconscients de gènere també contribueixen a aquest fenomen, ja que sovint posen en dubte el talent de les dones per assumir rols de lideratge, situant-les en desavantatge en els processos de selecció i promoció. Així mateix, la falta de referents femenins en posicions de lideratge pot minvar la confiança que tenen les dones en la seva capacitat de liderar.

Amb aquesta guia, que estructurarem en quatre apartats –conceptes clau, normativa, bones pràctiques i recomanacions– confiem a oferir una eina útil a les empreses i organitzacions per a l'impuls de les dones a posicions directives.



# Conceptes clau

**Bones pràctiques d'igualtat de gènere:** conjunt d'actuacions que les empreses duen a terme per fomentar la igualtat d'oportunitats entre dones i homes en tots els aspectes de la seva activitat laboral. Les empreses amb una cultura inclusiva compten amb polítiques de selecció, promoció i formació que garanteixen una participació equitativa a tots els nivells de l'organització.

**Conciliació de la vida personal i laboral:** conjunt de mesures orientades a facilitar que els treballadors/es puguin aconseguir l'equilibri entre l'esfera professional i la personal. Comporta, doncs, la possibilitat que tot el personal d'una empresa pugui harmonitzar la seva jornada laboral i les seves necessitats familiars, personals i socials, mitjançant un pla d'accions i mesures determinades.

**Equitat de gènere:** distribució justa dels drets, els beneficis, les obligacions, les oportunitats i els recursos sobre la base del reconeixement i el respecte de la diferència entre dones i homes en la societat. Aquesta perspectiva promou la implementació de mesures que corregeixin les desigualtats que afecten les dones. Així doncs, mentre que la igualtat de gènere se centra en el tractament igualitari independentment del gènere, l'equitat de gènere posa èmfasi a garantir que les desigualtats existents es reconeixin i s'abordin mitjançant tractaments justos i imparcials.

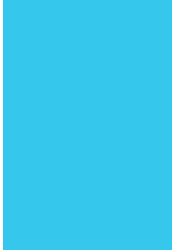
**Igualtat de gènere:** condició d'ésser iguals dones i homes en les possibilitats de desenvolupament personal i de presa de decisions, sense les limitacions imposades pels rols de gènere tradicionals. Des d'aquesta perspectiva, els comportaments, aspiracions i necessitats de dones i homes són igualment considerats i afavorits.

**Perspectiva de gènere:** Eina conceptual que considera les diferències i desigualtats socioculturals entre gèneres en un àmbit o una activitat per a trobar línies de reflexió i d'acció per fer front a aquestes desigualtats i discriminacions.

**Segregació horitzontal:** distribució desigual dels treballadors/es segons gènere, edat o origen en diferents sectors i ocupacions. Pel que fa al gènere, s'observa una major representació de dones en professions associades a l'àmbit de les cures, mentre que els homes tenen més presència en ocupacions tecnològiques i científiques.

**Segregació vertical:** Diferenciació de gèneres dins d'una organització o sector en funció de les posicions i nivells de responsabilitat. Això implica que hi ha un grup de persones d'un determinat gènere en rols inferiors o menys qualificats (hi predominen dones) mentre que les posicions de major autoritat, responsabilitat o prestigi són ocupades per un altre gènere (hi predominen els homes).

**Sostre de vidre:** barrera invisible que dificulta l'accés de les dones a càrrecs de lideratge i direcció a les empreses. Com a conseqüència, les dones es concentren predominantment a la base de la jerarquia organitzativa, fet que, alhora, es tradueix en salaris més baixos i menys oportunitats de desenvolupament professional.



**Terra enganxifós:** com a conseqüència del “sostre de vidre” sorgeix el concepte “terra enganxifós”, que podem definir com aquella barrera invisible que impedeix a grups com les dones o les persones de minories ètniques a progressar en les seves carreres professionals i la seva situació econòmica. Aquest concepte pretén mostrar la difícil situació de moltes dones atrapades en feines imprescindibles per la societat que ingressen uns salaris molt baixos.

# Normativa

En aquest apartat, examinarem les iniciatives i legislacions rellevants en els àmbits internacional, europeu i nacional que promouen la igualtat de gènere, especialment en el context de la paritat en els càrrecs directius de les empreses.

A escala internacional, l'Organització de les Nacions Unides proposa alguns Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) relatius a la igualtat de gènere en el treball:

**ODS 5. Igualtat de gènere.** Pretén erradicar les diferents formes de discriminació envers les dones i les nenes. La meta 5.5 aspira a garantir una participació plena i efectiva de les dones, així com la igualtat d'oportunitats en posicions de lideratge a tots els nivells decisoris de la vida política, econòmica i pública.

**ODS 8. Treball decent i creixement econòmic.** Promou un creixement econòmic inclusiu, sostenible i equitatiu, que garanteixi una ocupació digna per totes les persones. La meta 8.5 cerca assolir l'ocupació plena, productiva i digna per a tothom, així com garantir la igualtat retributiva.

**ODS 10. Reducció de les desigualtats.** Té com a propòsit reduir les desigualtats socials, econòmiques i polítiques entre totes les persones i països. La meta 10.2 cerca fomentar la inclusió social, econòmica i política de totes les persones, independentment de la seva edat, sexe, discapacitat, origen, religió, situació econòmica o altres condicions.

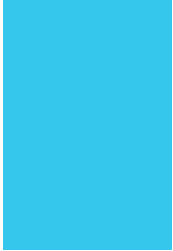
En l'àmbit europeu, la Comissió proposa algunes directives i estratègies per afavorir la paritat de gènere als càrrecs directius:

**Directiva 2006/54/CE**, relativa a l'aplicació del principi d'igualtat d'oportunitats i igualtat de tracte entre homes i dones en matèria d'ocupació i feina: inclou disposicions per promoure la igualtat retributiva i de condicions laborals, així com l'accés igualitari a l'ocupació i a la promoció professional.

**Directiva 2019/1158**, sobre la conciliació de la vida familiar i professional dels progenitors i els cuidadors: promou l'adopció de permisos de paternitat, parentals i per a cuidadors amb l'objectiu de fomentar la igualtat d'oportunitats en el mercat de treball.

**Estratègia per a la Igualtat de Gènere 2020-2025:** planteja mesures i objectius estratègics per fomentar la participació de les dones en el mercat laboral, minimitzar la bretxa salarial i incrementar la seva representació als càrrecs directius i consells d'administració de les empreses europees.

Dins d'aquest marc estratègic, introdueix la **Directiva 2022/2381**, coneguda popularment com a "Women on Boards", que pretén equilibrar la presència de dones i homes als consells d'administració. Entre altres disposicions, requereix que les empreses europees cotitzades en borsa garanteixin una representació femenina mínima del 40% als seus consells d'administració.



En l'àmbit nacional, existeixen algunes lleis que insten les empreses a ser paritàries, tot i que no ho estableixen com una obligació ni preveuen sancions pel seu incompliment.

**Llei Orgànica 3/2007, del 22 de març**, per la igualtat efectiva de dones i homes: estableix els principis fonamentals per garantir la igualtat de tracte i d'oportunitats a les empreses. Proposa actuacions per afavorir l'accés de la dona a l'ocupació i la promoció en la seva carrera professional.

Així també, la llei introdueix el deure a les empreses amb més de dos-cents cinquanta treballadors/es a negociar plans d'igualtat i recomana que s'hi contemplin mesures per garantir la igualtat d'oportunitats en els processos de promoció.

A l'article 75, insta a les empreses obligades a presentar comptes de pèrdues i guanys no abreujats, a comptar amb una presència equilibrada de dones i homes en els consells d'administració, en un termini de vuit anys des de l'entrada en vigor de la llei.

Reial decret Llei 6/2019 de l'1 de març, de mesures urgents per a la garantia de la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en l'ocupació: estén l'obligatorietat d'aplicar plans d'igualtat a les empreses de cinquanta o més treballadors/es.

Actualment, el Parlament està tramitant el Projecte de Llei Orgànica de Representació Paritària i Presència Equilibrada de Dones i Homes, que va ser aprovada el 5 de desembre de 2023 pel Consell de Ministres i transposa la directiva europea UE 2022/2381. La Llei proposa que els consells d'administració de les institucions públiques i privades tinguin una representació femenina d'almenys el 40%, amb sancions en cas d'incompliment. Aquesta norma afectarà inicialment les empreses que cotitzen a l'IBEX 35 i s'ampliarà gradualment.

En la mateixa direcció, la Comissió Nacional del Mercat de Valors va actualitzar, el 2020, el Codi de Bon Govern de les Societats Cotitzades, que defineix bones pràctiques de govern corporatiu. Entre les noves propostes, convida les empreses a comptar amb una representació femenina d'almenys el 40% als consells d'administració.



# Bones pràctiques

## Formació

**“Activa el liderazgo femenino”.** Formació en línia de set setmanes per sensibilitzar sobre les barreres que afronten les dones en les seves carreres professionals.

[Enllaç formació](#)

**A la feina, iguals.** Formació d'autoaprenentatge per fomentar l'equilibri entre la vida personal i la professional i promoure la corresponsabilitat en les tasques de cures.

[Enllaç formació](#)

**Igualtat i no discriminació a l'àmbit laboral.** Formació presencial o en línia de dotze hores per identificar la metodologia i les eines que permeten aplicar el principi d'igualtat i no discriminació en l'ocupació.

[Enllaç formació](#)

**Lideratge inclusiu i divers.** Formació presencial de cinc hores adreçada a comandaments que promou l'autoconsciència sobre els biaixos inconscients de gènere.

[Enllaç formació](#)

**Llenguatge inclusiu i no sexista a les organitzacions.** Formació presencial de quatre hores per fomentar l'ús de llenguatge amb perspectiva de gènere.

[Enllaç formació](#)

**Perspectiva de gènere en els processos de selecció.** Formació presencial de quatre hores adreçada a professionals de Recursos Humans per introduir la perspectiva de gènere en els processos de selecció.

[Enllaç formació](#)

**Primeres passes cap a la igualtat.** Formació presencial de deu hores adreçada a comandaments que tracta els conceptes bàsics entorn la igualtat de gènere.

[Enllaç formació](#)

**Sensibilització a la igualtat d'oportunitats.** Formació presencial o en línia de vint hores per conèixer què és la igualtat d'oportunitats entre dones i homes.

[Enllaç formació](#)

## Eines

**Equitest.** Qüestionari d'Autoavaluació per a la Igualtat a l'Empresa, per aquelles empreses que volen millorar la seva gestió incorporant mesures que fomentin la igualtat entre dones i homes. Permet identificar potencialitats i àrees de millora, i aporta recomanacions que s'adaptin a la situació de l'empresa. [Enllaç qüestionari](#)

**Igualtat de dones i homes a empreses i organitzacions: guia pràctica per diagnosticar-la.** Eina pràctica per analitzar la situació de les dones i els homes dins de l'organització i detectar possibles discriminacions. [Enllaç guia](#)

**RAIGAL:** Repositori d'accions d'igualtat de gènere a l'àmbit laboral. Eina de consulta per millorar el funcionament de les empreses a través de la igualtat de gènere. [Enllaç repositori](#)

## Institucions

**Barcelona Activa – Lidera.** Suport i treball en xarxa per a dones directives i emprenedores. [Enllaç Lidera](#)

**Cecot.** Assessorament i orientació a persones i empreses. Oficina d'Igualtat de la Cecot. [Enllaç Servei d'Igualtat de Cecot](#)

**Departament d'Igualtat i Feminismes**  
[Enllaç web Departament igualtat i feminismes](#)

**Departament de Treball**  
[Enllaç web Departament de treball](#)

**Dones pel futur.** Associació Catalana Dones Directives Empresàries. Visibilització i reconeixement de dones directives, empresàries i emprenedores. [Enllaç Dones pel Futur](#)

**Institut Català de les Dones (ICD).** Disseny, impuls i avaluació de les polítiques per l'equitat de gènere a Catalunya. [Enllaç Institut Català de les Dones](#)

**Observatori Dona, Empresa i Economia (ODEE).** Reflexió, estudi i propostes per reivindicar a la dona professional, emprenedora i empresària. [Enllaç ODEE](#)

**Servei Públic d'Ocupació de Catalunya (SOC).** Serveis, programes i recursos per fomentar la igualtat de gènere en l'àmbit de l'orientació, la formació i l'ocupació. [Enllaç SOC. Igualtat de gènere i ocupació](#)

**She Leader. Mentoria i formació per dones i empreses.**

[Enllaç She Leader](#)

**SURT. Servei de consultoria per promoure la incorporació de la perspectiva de gènere a les empreses.**

[Enllaç SURT](#)

**Womenalia. Recursos i treball en xarxa per promoure el desenvolupament professional de les dones. Consultoria d'igualtat per empreses.**

[Enllaç Womenalia](#)

## **Esdeveniments**

**Barcelona “Woman Acceleration Week”.** Congrés anual celebrat a Barcelona per promoure la igualtat d'oportunitats en l'activitat econòmica local i global. Conferències i debats.

[Enllaç esdeveniment](#)

**Dones, Ciència i Tecnologia.** Congrés anual celebrat a Terrassa per fomentar el lideratge femení en els camps de la ciència i la tecnologia.

[Enllaç esdeveniment](#)

**Fem DEO: Celebrant el lideratge femení.** Jornades anuals celebrades a Osona per reivindicar i reconèixer el lideratge femení català.

[Enllaç esdeveniment](#)

**Jornades Lidera.** Xerrades i activitats de treball en xarxa a Barcelona per a dones.

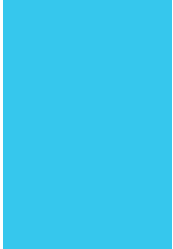
[Enllaç esdeveniment](#)

**Lideratge en femení.** Jornada tècnica celebrada a Balaguer per promoure el lideratge en femení per a dones de l'entorn rural.

[Enllaç esdeveniment](#)

**Premis DonaTIC:** guardons atorgats pel Departament de Polítiques Digitals de la Generalitat de Catalunya amb l'objectiu de distingir el paper de la dona en el món professional, empresarial i acadèmic de l'àmbit de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC).

[Enllaç premis](#)



**Premi 8 de Març - Maria Aurèlia Capmany.** Convocatòria anual de l'Ajuntament de Barcelona per reconèixer les iniciatives i projectes orientats a la defensa i promoció dels drets de les dones. La 38<sup>a</sup> edició del premi (2024), “Trenquem el sostre de vidre”, ha reconegut aquells projectes que han promogut accions per erradicar la segregació vertical i per fomentar el lideratge femení a les empreses.

[Enllaç premis](#)

**“Women Evolution”.** Congrés anual celebrat a Girona i a Sant Cugat del Vallès per promoure la transferència de coneixement i el treball en xarxa entre dones directives.

[Enllaç esdeveniment](#)

**Women 360° Congress.** Congrés anual celebrat a Barcelona sobre salut, benestar i lideratge femení. Conferències, debats i activitats de treball en xarxa per a dones directives i empresàries.

[Enllaç esdeveniment](#)

## **Documentació**

“Business case”: els beneficis d’assumir la cultura de la cura per a les empreses (2023).

**Departament d’Igualtat i Feminismes.**

[Enllaç lectura](#)

Estratègies de lideratge per a dones directives (2010). Departament de Treball.

[Enllaç lectura](#)

Les dones al mercat de treball (2023). Barcelona Activa.

[Enllaç lectura](#)

“Medidas más eficaces para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres” (2017). Ministeri de Sanitat, Serveis Socials i Igualtat.

[Enllaç lectura](#)

“Mujeres en altos cargos. Una investigación teórica y empírica” (2018). Barcelona Activa.

[Enllaç lectura](#)

Presència de dones en consells d'administració i càrrecs directius a les empreses de Catalunya (2021). ODEE, Cambra del Comerç de Barcelona i Informa.

[Enllaç lectura](#)

Radiografia de les empreses amb dones directives a Catalunya (2022). ACCIÓ - Agència per la Competitivitat de l'Empresa.

[Enllaç lectura](#)

5 “tips” per un lideratge en femení (2022). Unió Consorci Formació.

[Enllaç lectura](#)

## Recomanacions

En aquest apartat, Cecot presenta recomanacions per a les empreses interessades a fomentar la participació de les dones en posicions directives. Es tracta de petits ajustos a les diverses polítiques de recursos humans.

- Establim objectius de paritat de gènere per fomentar la participació de dones en rols de lideratge. Els objectius són específics, mesurables, assolibles i definits en el temps, i fem un seguiment periòdic del seu compliment.
- Utilitzem llenguatge inclusiu en totes les comunicacions, tant internes com externes. Per exemple, a les ofertes de feina, evitem expressions com “es busca noia per neteja” o “es busca noi per manteniment” i utilitzem, en el seu lloc, “es busca personal de...”.
- Donem visibilitat a les dones que ocupen càrrecs de responsabilitat a l’empresa. Per exemple, en publiquem articles o entrevistes que donin veu a les seves perspectives, èxits i contribucions.
- Comuniquem a tota la plantilla les vacants internes i les opcions de promoció.
- En els processos de selecció i promoció utilitzem criteris d’avaluació rellevants i objectius, que tenen en compte l’experiència, formació i habilitats de la persona i desestimen qualsevol altra informació personal. Per aconseguir-ho, fem una revisió cega dels currículums i basem les entrevistes en un guió preparat prèviament.
- L’equip de recursos humans té representació femenina i ha rebut formació sobre consciència de biaixos i tècniques de selecció amb perspectiva de gènere.
- Garantim l’accés igualitari a la formació i plans de desenvolupament. Oferim formacions en igualtat a tota la plantilla i programes de mentoria per acompanyar a les dones i altres grups minoritaris en les seves carreres.
- En la mesura del possible, oferim horaris flexibles d’entrada i sortida, opcions de teletreball o jornades híbrides per tal de facilitar la conciliació laboral i familiar.
- Les promocions salarials es fan de manera equitativa i es basen en criteris objectius com el mèrit i el rendiment de la persona.
- Fomentem la creació d’espais on les dones de l’empresa puguin compartir experiències, facilitant així la col·laboració, el suport mutu i l’apoderament.

**cecot**

Sant Pau, 6  
08221 Terrassa (Barcelona)  
[personaitreball@cecot.org](mailto:personaitreball@cecot.org)  
Telèfon 93 736 60 31