

# KIT GENTALENT

INCORPORANT, RETENINT  
I PROMOCIONANT EL  
TALENT DE LES DONES  
AL SECTOR OCUPACIONAL  
DE LES TECNOLOGIES

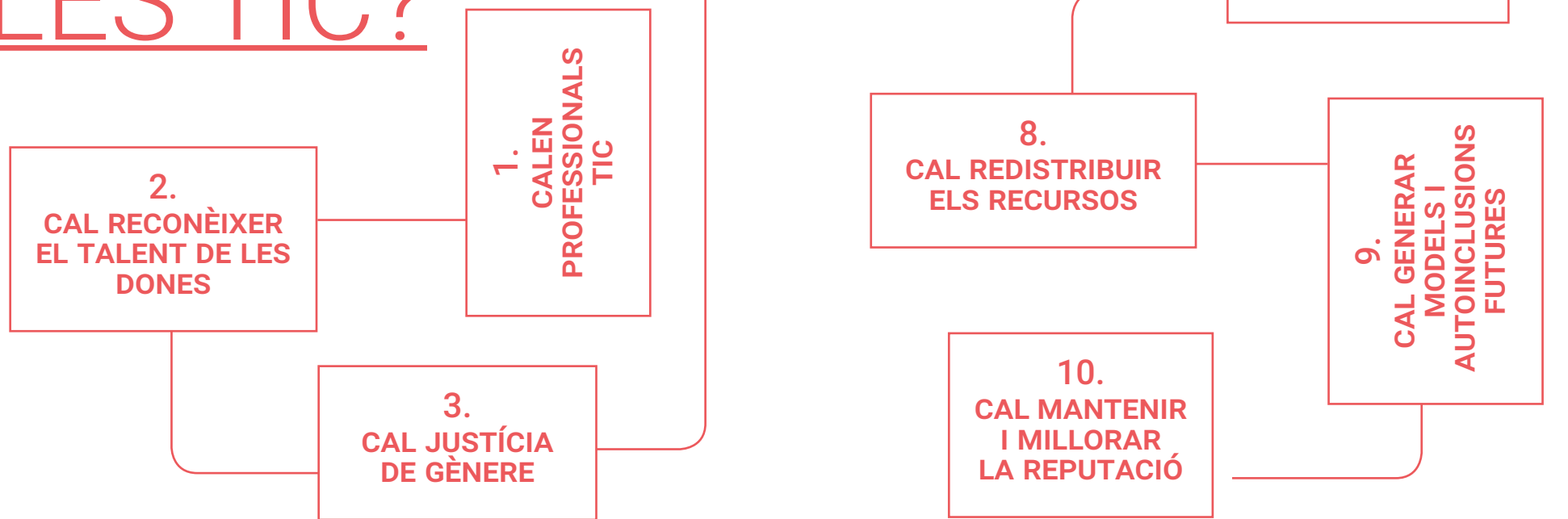


ACUP ASSOCIACIÓ CATALANA  
D'UNIVERSITATS PÚBLIQUES



ROCAR Caixa

# PER QUÈ ÉS IMPORTANT QUE HI HAGI DONES EN LES TIC?



**1 \_\_\_ Calen professionals TIC:** el sector TIC està en auge i creixement constant, també a Catalunya. Hi ha més necessitats de personal de les que es poden cobrir, per a les dones també.

**2 \_\_\_ Cal reconèixer el talent de les dones:** actualment les dones són la majoria de persones graduades universitàries i, per tant, de personal altament qualificat. Per això també cal anar a buscar-les allà on són i propiciar la intersecció amb les TIC.

**3 \_\_\_ Cal Justícia de gènere:** és just que les dones participin de les TIC en igualtat i sense discriminacions i, així, que la tecnologia també sigui cosa d'elles i, definitivament, s'acabi amb els binarismes de gènere.

**4 \_\_\_ Cal complir la normativa:** tant la normativa local, com nacional, estatal i internacional, general i específica en ciència i tecnologia, obliga i recomana la igualtat, la no discriminació i l'avenç en matèria de gènere.

**5 \_\_\_ Cal disminuir els riscos i millorar l'efectivitat en les decisions i resultats:** s'ha demostrat que la incorporació de dones en els equips disminueix els riscos letals i incrementa l'efectivitat en les decisions i resultats dels projectes.

**6 \_\_\_ Cal millorar en innovació:** sabem que incrementar la diversitat i incorporar dones en els equips millora la capacitat de creativitat i innovació i, així, donar respostes innovadores als problemes de sempre.

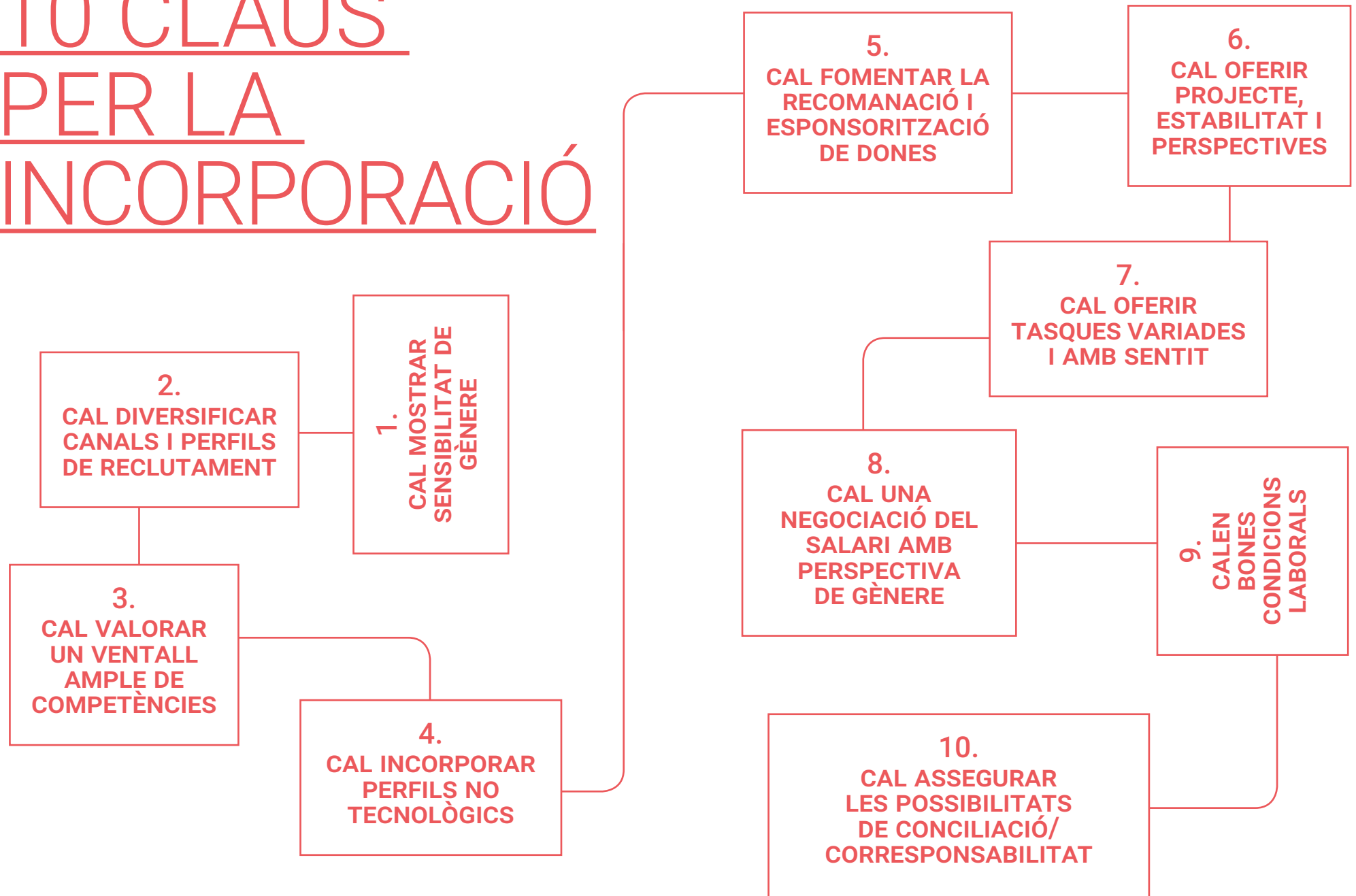
**7 \_\_\_ Cal també una altra tecnologia:** és necessari desenvolupar tecnologies centrades en les persones, les cures, així com sostenibles amb el nostre entorn, preocupacions tradicionals de les dones.

**8 \_\_\_ Cal redistribuir els recursos:** sabem que les dones redistribueixen més i millor els recursos adquirits, tant econòmics com de coneixement, a la resta de la família i la comunitat. Això ens ajudarà a avançar com a societat del coneixement en conjunt.

**9 \_\_\_ Cal generar models i autoinclusions futures:** incorporar a més dones també les fa més visibles i, així, es generen nous i diversos referents tecnològics per a que hi hagi més diversitat de perfils TIC en el futur.

**10 \_\_\_ Cal mantenir i millorar la reputació:** en ple segle XXI ja no queda bé no ser paritari ni tampoc no corresponsabilitzar-se amb les persones amb qui treballem i convivim en la nostra societat.

# 10 CLAUS PER LA INCORPORACIÓ



**1 \_\_\_ Cal mostrar sensibilitat de gènere:** per atreure el talent femení s'ha de prendre consciència del pes de la variable gènere en cadascun dels passos de la selecció, des de l'anunci fins a la signatura del contracte, i fer-ho visible.

**2 \_\_\_ Cal diversificar canals i perfils de reclutament:** per arribar a les dones TIC és important buscar talent per canals diversos i acompanyar el procés de selecció amb grups formats per una diversitat de perfils.

**3 \_\_\_ Cal valorar un ventall ample de competències:** més enllà de les competències tradicionals, normalment més masculinitzades, és important considerar competències igualment importants i més feminitzades, també les relacionades amb la cura.

**4 \_\_\_ Cal incorporar perfils no tecnològics:** per fomentar la presència de les dones i atès al dinamisme del sector TIC, optar per incorporar perfils no tecnològics i dotar-los de formació TIC específica segons necessitat és una opció creixent.

**5 \_\_\_ Cal fomentar la recomanació i esponsorització de dones:** és important recomanar activament i expressament a dones per a cobrir vacants a tots nivells. Pot ser útil buscar en xarxes existents o, fins i tot, premiar la recomanació.

**6 \_\_\_ Cal oferir projecte, estabilitat i perspectives:** en una feina les dones busquen sobretot projectes interessants, estabilitat laboral i perspectives de creixement. S'han explicitar aquests aspectes en les ofertes i el procés de selecció.

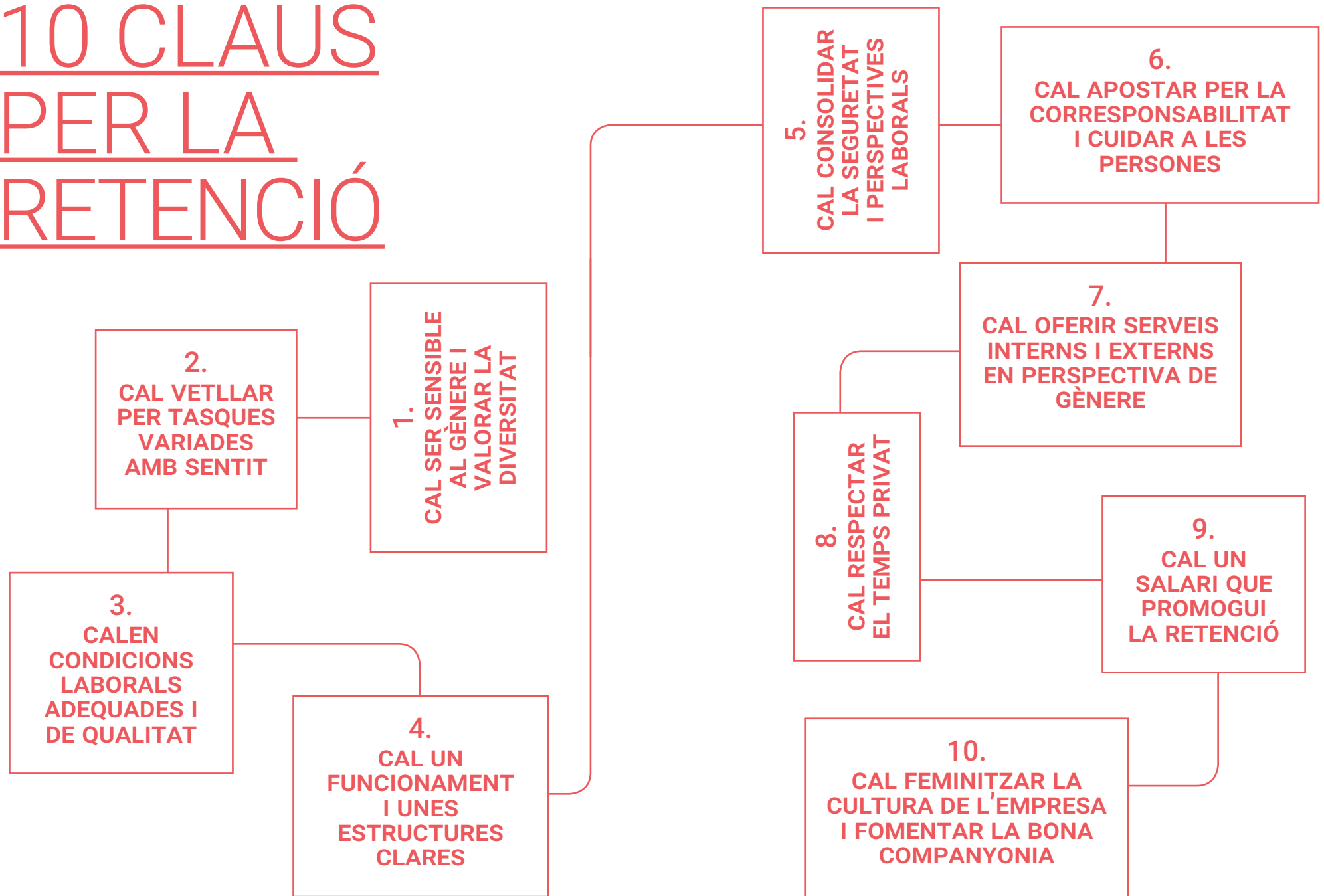
**7 \_\_\_ Cal oferir tasques variades i amb sentit:** tots i totes preferim treballar per un projecte amb sentit. Per tant el disseny d'una ocupació ha de ser interessant incloent-hi reptes en àrees diferents com també creativitat.

**8 \_\_\_ Cal una negociació del salari amb perspectiva de gènere:** els salaris al sector TIC són dels més elevats i això s'ha de plantejar des de l'inici, còmodament i amb justícia de gènere, per generar un bon acord i una major satisfacció per ambdues parts.

**9 \_\_\_ Calen bones condicions laborals:** les empreses TIC tendeixen a tractar cada vegada millor els seus treballadors. Això inclou un ventall ampli de serveis, flexibilitat i un ambient laboral agradable. Convé explicitar-ho en l'oferta de feina.

**10 \_\_\_ Cal assegurar les possibilitats de conciliació/corresponsabilitat:** ha de quedar clar que es valora el temps privat i que existeix capacitat d'adaptació a les circumstàncies personals de qui treballa en les TIC.

# 10 CLAUS PER LA RETENCIÓ



**1 \_\_\_ Cal ser sensible al gènere i valorar la diversitat:** és necessari comptar amb mesures d'igualtat de gènere, donar valor a la diversitat i el compromís de fer front a qualsevol tipus de discriminació.

**2 \_\_\_ Cal vetllar per tasques variades amb sentit:** el personal altament qualificat i les dones valoren els reptes i treballar en projectes creatius i innovadors que portin a un món millor. Cal apostar per ocupacions a mida que responguin a aquestes demandes.

**3 \_\_\_ Calen condicions laborals adequades i de qualitat:** la productivitat i innovació sorgeix més fàcilment en ambients de treball agradables, estables i sense que la pressió sigui constant.

**4 \_\_\_ Cal un funcionament i unes estructures clares:** les improvisacions i arranjaments d'última hora no poden esdevenir una norma i generen molta insatisfacció. Cal evitar-ho per facilitar l'organització del temps i del treball de les persones.

**5 \_\_\_ Cal consolidar la seguretat i perspectives laborals:** mentre que la seguretat laboral es pressuposa en el sector TIC, també cal assegurar i formalitzar vies de creixement personal i professional, així com les formacions corresponents per possibilitar-ho.

**6 \_\_\_ Cal apostar per la corresponsabilitat i cuidar a les persones:** l'empresa s'ha de corresponsabilitzar amb la vida del seu personal més enllà de la feina. Les empreses on tothom vol treballar són també les que millor cuiden la seva gent.

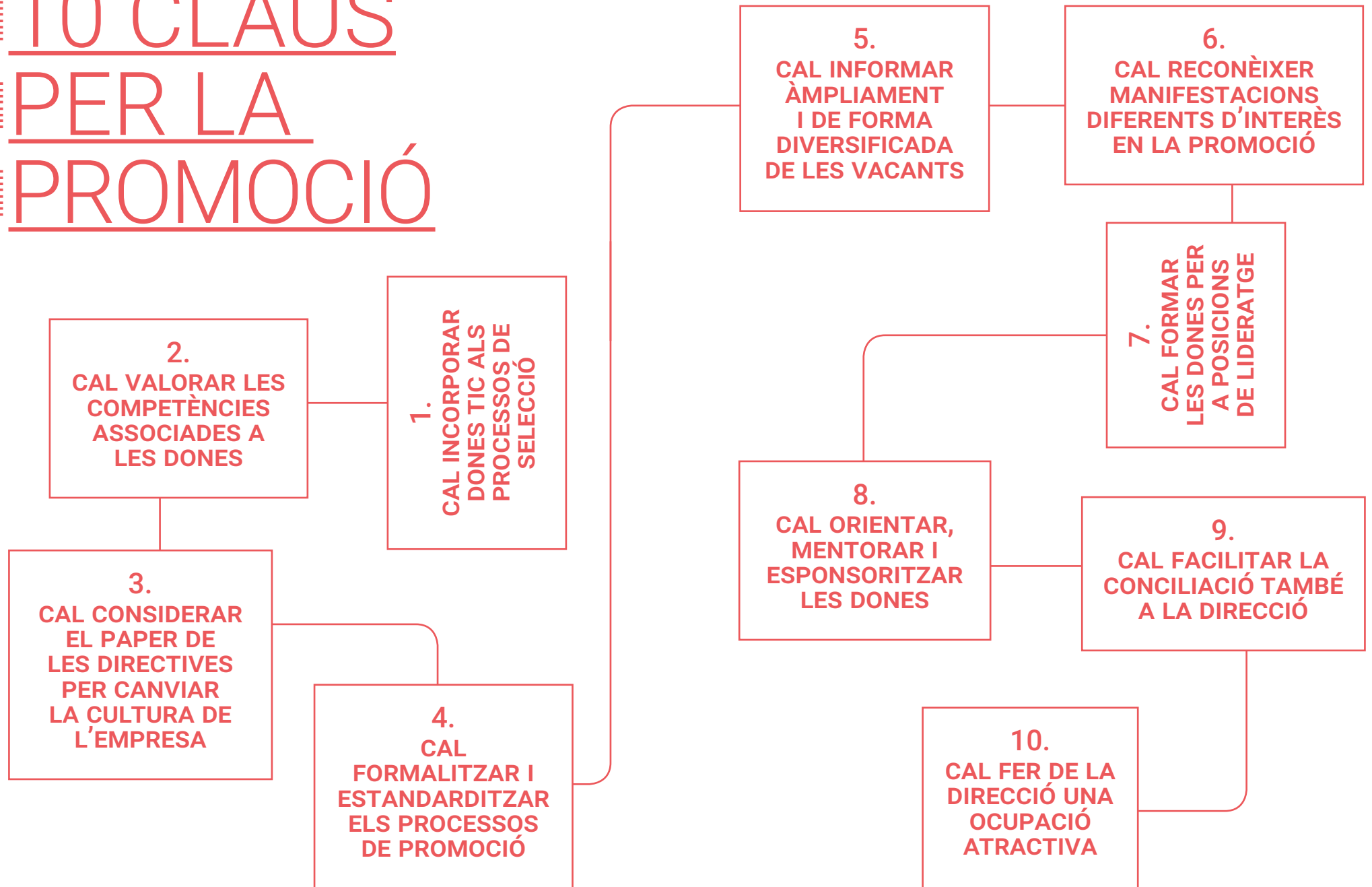
**7 \_\_\_ Cal oferir serveis interns i externs en perspectiva de gènere:** els serveis interns i externs que pot oferir l'empresa han de preveure els impactes de gènere. Així, també cal fomentar aquells serveis que ajudin a la conciliació.

**8 \_\_\_ Cal respectar el temps privat:** la flexibilitat horària ha d'ajudar a aconseguir millors resultats i més temps lliure. S'ha de vetllar, però, que no es converteixi en hores extres no retornades, ja que produeixen molta insatisfacció i dificultats de conciliació.

**9 \_\_\_ Cal un salari que promogui la retenció:** el salari no només és l'intercanvi per la força del treball, sinó que també esdevé una eina de retenció. Pujades salarials periòdiques i l'intercanvi per accions poden facilitar la retenció.

**10 \_\_\_ Cal feminitzar la cultura de l'empresa i fomentar la bona companyonia:** la cultura de l'empresa és un dels principals motius per quedar-se a l'empresa. Per retenir a les dones s'ha de feminitzar la cultura de l'empresa, orientant-la a la millora de la qualitat de vida i del treball.

# 10 CLAUS PER LA PROMOCIÓ





**1 \_\_\_ Cal incorporar dones TIC als processos de selecció:** això ajuda a fomentar una promoció en perspectiva de gènere i serveix per a que les possibles candidates puguin comptar amb referències prèvies a l'empresa.

**2 \_\_\_ Cal valorar les competències associades a les dones:** les competències més feminitzades poden enriquir enormement els equips de gerència i facilitar la innovació, fins i tot, cal reconèixer les carreres familiars.

**3 \_\_\_ Cal considerar el paper de les directives per canviar la cultura de l'empresa:** la feminització de la direcció és al mateix temps indicador i eina pel canvi de cultura d'una empresa orientada a la innovació.

**4 \_\_\_ Cal formalitzar i estandarditzar els processos de promoció:** és necessari establir procediments de promoció transparents i estandarditzats que valorin competències i mèrits per davant de les xarxes personals i, així, evitar les *old boys networks*.

**5 \_\_\_ Cal informar àmpliament i de forma diversificada de les vacants:** per assegurar la tria de la millor candidata, és necessària una difusió transparent, àmplia i per canals diversos, a més de preveure els impactes de gènere de la seva difusió.

**6 \_\_\_ Cal reconèixer manifestacions diferents d'interès en la promoció:** no totes les persones mostren l'interès en la promoció de la mateixa manera, ni de forma tant clara i directa com l'esperada. Cal ser sensible a les altres manifestacions d'interès.

**7 \_\_\_ Cal formar les dones per a posicions de lideratge:** per feminitzar la direcció s'ha de formar el personal en aquelles competències que es considerin necessàries, així com oferir formació en tasques de direcció i lideratge també a les dones.

**8 \_\_\_ Cal orientar, mentorar i esponsoritzar les dones:** és important acompanyar les dones en la seva carrera professional. S'han de plantejar mentoratges específics, així com visibilitzar i recomanar activament a dones davant de possibilitats de promoció.

**9 \_\_\_ Cal facilitar la conciliació també a la direcció:** sovint la direcció apareix com un àmbit laboral on tota la resta de la vida s'hi ha de subordinar. S'han d'oferir diverses modalitats de conciliació també per la direcció.

**10 \_\_\_ Cal fer de la direcció una ocupació atractiva:** per comptar amb el talent de les dones i innovar en els estils de gerència, les tasques de direcció han d'esdevenir una feina que aporta i no només resta a la vida de la persona.

# Més: accions per la incorporació

**Aplicar la perspectiva de gènere:** considerar el gènere en tot moment. Analitzar en clau de gènere les altes i baixes, el grau de divisió horitzontal i vertical del treball, així com la formació i els salaris.

**Utilitzar llenguatge no sexista:** evitar el masculí quan es referència a tot l'equip i utilitzar genèrics o la forma femenina corresponent. Això és especialment important en les ofertes de feina si busquem que les dones s'hi identifiquin.

**Elaborar un pla d'igualtat:** elaborar un pla d'igualtat que s'apliqui per assegurar la incorporació de dones a tots els nivells i posicions.

**Feminitzar els processos de selecció:** tenir com a mínim un 40% de dones als processos de selecció.

ció. Per una banda per fomentar la perspectiva de gènere i per l'altra perquè possibles candidates s'hi vegin representades.

**Realitzar processos de selecció que incorporin molts i diversos punts de vista:** perquè diferents punts de vista poden detectar competències diferents.

**Rebutjar pràctiques discriminatòries:** tot i que la discriminació per raó de sexe està prohibida per llei segueix passant, també en els processos de selecció. Ajuda crear un discurs que deslegitimi el sexisme i el castigui. Això és més fàcil en ambients diversos on diferents actors es donen suport mútuament.

**Reconèixer el poder de reclutament i fer-ne ús:** les persones que recluten tenen un paper i poder important per assolir la justícia de gènere. Cal ser-ne conscient i utilitzar-ho. Això vol dir ampliar el nombre de candidates dones i triar-ne sempre que sigui possible.

**Posar la diversitat al mateix nivell que altres criteris:** si diversitat és entesa com un valor, ser dona esdevé un criteri de selecció

important en sectors altament masculinitzats.

**Valorar totes les competències:** sovint ens trobem que al món laboral competències com la implicació, maduresa, capacitat d'organització, resistència, serenitat, empatia i estabilitat són menys valorades que competències dures que poden ser tècniques o de lideratge.

**Valorar totes les experiències:** al món productiu acostuma contar només l'experiència laboral, encara que la moltes competències importants s'adquireixen a altres àmbits com, per exemple, en la cura. Això clarament millora el clima de treball i el desenvolupament de diverses tasques laborals.

**Valorar la futura estabilitat de les dones:** hem vist que les dones esquiven certs canvis i, a més, se'ls atribueix menys mobilitat i interès per la promoció per possibles maternitats. També hi ha qui veu que les dones són més estables i fidels amb els objectius de l'empresa.

**Incorporar perfils no tecnològics:** les empreses estan trobant

útil incorporar perfils no tecnològics i formar-los. Així es recluta en disciplines agermanades com poden ser les ciències; també de les arts i humanitats per a disseny i innovació o en ciències socials per a l'anàlisi d'informació entre altres. S'han d'implementar estratègies d'atracció de talent sense formació prèvia TIC i això també pot ajudar a reduir la bretxa de gènere.

**Fomentar la recomanació de dones:** sovint les empreses premien les recomanacions per cobrir noves vacants. És també necessari generar incentius a la recomanació de dones i a partir de xarxes que no només siguin masculines.

**Oferir un projecte interessant:** anunciar un lloc de treball que impliqui una feina interessant per un projecte que val la pena, on a més a més s'explicita la possibilitat de creixement personal i professional més enllà de la seguretat laboral.

**Fidelització quant a l'acomiadament:** en cas d'un canvi del lloc de treball es planteja que la candidata no pugui ser acomiadada sense una indemnització que compti els anys de l'activitat anterior.

**Plantejar tasques diverses:**

evitar treballs monòtons i fomentar que les ocupacions es desenvolupin en dimensions diverses.

**Negociar dignament el salari:**

negociar entre iguals sobre el salari i arribar a un acord amb el que ambdues parts puguin estar còmodes implica que les empreses han de fer el primer pas i donar una indicació.

**Col·laborar amb les universitats**

per atreure el talent femení, ja sigui a través de la borsa de treball, organitzant MeetUps i/o xerrades, programes de mentoratge i orientació professional en diversitat de disciplines, també les feminitzades.

**Dissenyar anuncis de feina atractius**

on hi consti la flexibilitat horària, beneficis socials, serveis, seguretat laboral, un barem salarial, una feina interessant i possibilitats de creixement i que, per descomptat, s'utilitzi un llenguatge i imatges no sexistes.

**Organitzar MeetUps** per trobar i formar el talent femení com a també crear un lloc d'intercanvi i relació més informal.

**Les polítiques d'atracció del talent**

han d'estimular als homes i les dones de manera continuada, per què les persones vagin cultivant la seva creativitat.

**Combatre els estereotips de gènere,**

com per exemple, el que diu que les dones més joves són més inexpertes i menys qualificades que els homes de la mateixa edat. Elles tenen millors resultats acadèmics.

**Les enginyeres informàtiques i les que fan programació estan molt demandades.**

A banda de saber programar, les empreses argumenten que les dones també tenen més capacitat de gestió i més empatia. Per això dins de les empreses es poden trobar amb moltes possibilitats de creixement, fins i tot més que els homes.

**Mentoratge d'alumnes:** a les empreses els hi costa reclutar el talent femení i les estudiants sovint no tenen gaire clar cap a on volen orientar-se laboralment. Les mentores hi veuen una possibilitat de reclutar el talent femení, i les mentorades tenen la possibilitat d'adquirir més informació de com funciona el sector TIC per part de dones.

## Més: accions per la retenció

**Millora salarial continua** per la qual cosa es valora la fidelitat. A més a més s'ha de mirar que no respongui només a les demandes que més enèrgicament demanen pujades salarials, sinó les que segueixen un patró equitatiu.

**Al vincular el salari al creixement personal** s'aconsegueix que l'empresa s'impliqui en l'orientació personal i professional de les persones i doti l'esforç amb un premi econòmic.

**Retribuir d'una manera flexible** cobrint segons demanda costes de transport, la manutenció o la cura per tal d'aconseguir un benefici fiscal.

**Donar accions** de l'empresa per fidelitzar el personal. Més anys treballen a l'empresa, més poder hi tenen.

**Oferir una ampla gama de beneficis socials** com tiquets restaurant, guarderies, transport, parking, fruita fresca, begudes fresques i cafè.

**Oferir serveis** com massatgistes, nutricionistes i psicòlegs per les persones empleades.

**Oferir programes d'assistència** com infermeria i/o teleassistència també per a les persones dependents del personal.

**Oferir tarifes reduïdes** per tota mena de productes com poden ser assegurances de salut, farmàcies o gimnasos.

**Gestionar i facilitar encàrrecs:** l'ajuda de les empreses tant per gestionar com per donar temps per realitzar tràmits administratius i/o burocràtics es valora positivament.

**Tenir un pla de carrera** on s'expliciten els requeriments i pautes dins del procés de selecció, així com accions per assegurar l'accés i progrés de perfils diversos. En aquest sentit resulta important controlar l'aplicació del pla de carrera en clau gènere.

---

**Facilitar la mobilitat internacional** si es demana. Sobretot perfils més joves estan buscant la internacionalització del seu currículum.

---

**Oferir flexibilitat horària:** les implementacions poden variar entre una flexibilitat més o menys generosa. Hi ha empreses que tenen un marge d'una o dues hores d'entrada i sortida o deixen triar entre mitja o dues hores per dinar. Altres no tenen cap mena d'horari i treballen només per objectius. En qualsevol cas, anotar que pot ser una arma de doble fil i resultar més estressant si no s'implementa adequadament.

---

**Flexibilitat de jornada:** sobretot els perfils joves volen treballar menys que 40 hores. Però també hi ha altres perfils que volen una reducció horària. En aquest sentit és convenient oferir possibilitats de jornades de 35 hores o menys.

---

**Comptabilitzar només el temps lliure com a absència i/o vacances** i restar-ne aquelles hores que el personal es passa fent gestions o cures.

---

**Reorganitzar tasques** si escau: si pels motius que sigui una persona ja no pot estar disponible 24/7 o viatjar, serveix redefinir el lloc de treball amb tasques que no requereixen viatges o desdoblament de responsabilitats per fer-ne un 50% d'un perfil i un 50% d'un altre.

---

**Facilitar un horari de dia:** especialment les dones prefereixen treballar de dia.

---

**Explorar fórmules de teletreball** que poden anar des d'un o dos dies a la setmana per alguns col·lectius, fins a plena llibertat de teletreball, fins i tot residint en una altra localitat.

---

**Programar reunions, sopars i activitats extralaborals dins de l'horari laboral amb perspectiva de gènere** perquè tot l'equip independentment de les seves responsabilitats hi pugui assistir, no es consumeixi el seu temps lliure, ni es produeixi un biaix de gènere pel tipus d'oci proposat.

---

**Formalitzar polítiques de conciliació/corresponsabilitat** perquè tothom sàpiga que existeixen i que es poden agafar sense penalitzacions.

---

**Oferir una feina variada per un projecte interessant:** tant el caràcter de l'ocupació com el del projecte poden influenciar la decisió de quedar-se. Si la feina és multidimensional i diversa i tot l'equip recolza el sentit del projecte la probabilitat que la gent es quedi és major – especialment entre les dones.

---

**Respectar els tempos:** l'estrés i la pressió a la feina són una de les principals raons per deixar la feina. Per tant s'han de dissenyar exigències assolibles i ajustades a les condicions i capacitats de les persones teletreballadores.

---

**Col·laborar amb caps que valen la pena:** perquè la gent es vulgui quedar, la gestió dels equips i la direcció han d'esser excel·lents a nivell tècnic, però sobretot a nivell personal.

---

**Fomentar bones dinàmiques de grup:** unes bones dinàmiques intragrups no només milloren el procés de producció a través de suport mutu, sinó també augmenten la satisfacció dels membres de l'equip.

---

**Desmasculinitzar la cultura de l'empresa:** les empreses tecnològiques són altament masculinitzades i això comporta tenir menys inputs per part de dones i un ambient que pot resultar incòmode o, fins i tot, hostil, sobretot per a elles. És urgent que es feminitzi el personal en tots els nivells i posicions, perquè això també és el camí cap a la feminització de la cultura empresarial.

# Més: accions per la promoció

**Dones en la promoció interna:** la majoria de les promocions s'efectuen a través de la promoció dins de l'empresa. Per tant és bona estratègia fomentar específicament l'accés de les dones a la promoció interna.

**Àmplia distribució de vacants:** cal que totes les vacants siguin publicades i arribin a cercles amplis on les dones hi tinguin accés. Així, publicar-les a la intranet, fer les circular via correu perquè arriben a tot el personal i en xarxes més feminitzades.

**Involucrar dones als processos de selecció:** la incorporació de dones TIC als processos de promoció ajuda a fomentar una perspectiva de gènere en la promoció i mostra a les candidates que en aquesta empresa ja hi ha dones a feines TIC.

**Política de promoció transparent.** Aclarir a l'equip quins requeriments s'han de complir per ser promocionat i fer el procés de la promoció més transparent i accessible. Així s'eviten assignacions a dit i les xarxes de sempre.

**Política de promoció estructurada amb criteris objectius:** hi ha empreses que tenen una política de promoció molt estructurada. N'hi ha que promocionen a gairebé tothom de manera quasi natural periòdicament. N'hi ha d'altres que fixen unes competències determinades per poder promocionar-se.

**Pla de promoció en perspectiva de gènere:** un bon pla de promoció contempla la perspectiva de gènere, és a dir, busca promocionar les dones a direcció i estableix criteris, eines i accions per fomentar-ne la seva presència.

**Donar possibilitats de lideratge:** el lideratge tradicionalment ha sigut una competència masculinitzada. Per això les dones s'hi senten poc interpellades des de l'inici. Resulta útil oferir possibilitats de lideratge basades en l'experimentació i en altres estils de direcció.

**Reconèixer diferents maneres de manifestar interès en una promoció:** no tothom transmet el seu interès en la promoció de la mateixa manera. És important tenir en compte a les persones que es mostren menys ambicioses a priori i animar-les perquè es proposin liderar.

**Promocions diverses:** quan comences a treballar a una empresa no sempre saps què vols i on vols acabar. Per tant és útil mantenir obertes diverses vies de promoció. Per això és una bona pràctica oferir promocions horitzontals i diagonals a part de les promocions verticals estàndards.

**Formació per la promoció:** les empreses formen el seu equip independentment de si les promocions estan vinculades a determinades competències o no. Especialment important són formacions en lideratge, gestió d'equips, finances i foment d'un clima laboral amigable.

**Formació a la carta:** qui treballa també és més conscient de les necessitats formatives que pot tenir per a la seva promoció. Adjudicar pressupost per formació a la carta pot ser una bona opció.

**Monitoritzar formacions en clau gènere:** hi ha empreses que s'autoimposen un control de participació i assoliment de formacions en clau gènere per després dissenyar les accions pertinents.

**Mentoratge empresarial/Orientació professional:** hi ha empreses que han advertit que els hi costa involucrar dones per feines directives. Com una estratègia per superar aquest problema han establert programes de mentoratge, on es pregunta a les dones de la companyia què volen fer, cap a on volen desenvolupar-se i reben l'ajuda d'una persona experta, una mentora i/o els seus contactes.

**Orientació amb terminis específics.** Hi ha empreses que sense un programa de mentoratge específic dediquen temps i esforços a l'orientació del seu personal. Periòdicament s'analitzen conjuntament fortaleeses i febleses, estratègies de millora i objectius de promoció i a llarg termini específics per cada persona.

**Facilitar la conciliació:** les ocupacions directives estan associades a una implicació total i una subordinació de tota la

resta d'aspectes vitals a la feina. Calen mesures de conciliació per les posicions de direcció (com el teletreball o la flexibilitat horària).

---

**Direcció atractiva:** la majoria de les empreses observen que les dones no volen formar part de la promoció perquè les tasques de direcció no resulten suficientment atractives per les dones.

---

**Lideratge col·laboratiu i amb possibilitats de gestió del temps.** Hi ha empreses que fomenten la presència femenina a la direcció associant-la a un lideratge més col·laboratiu, mantenint un contacte estret amb l'equip i la feina diària i facilitant la gestió dels temps.

---

**Monitoritzar promocions en clau gènere:** hi ha empreses que s'autoimposen un control pel que fa a la promoció en clau gènere per després dissenyar les accions pertinents.

---

**Donar suport a directives:** les empreses saben que quan en un món masculinitzat les direccions ho són encara més. Hi ha empreses que han desenvolupat estratègies per donar suport a

les dones directives. Per exemple, observar i combatre la discriminació en entorns laborals formals i informals. També fer formacions específiques o la creació de xarxes entre iguals.

---

**Valorar les competències feminitzades:** sembla que especialment a l'àmbit de la promoció es valoren competències associades al lideratge masculí. Altres empreses, però també valoren competències i experiències com la cooperació, la cura o la comunicació, tradicionalment associades a les dones.

---

**Perfils de lideratge no masculinitzats.** Difondre entre el personal, i les dones especialment, que la persona líder no és només qui mana, sinó qui té idees i té en compte i col·labora adequadament amb les altres persones de l'equip per a dur-les a terme.



**Elaborat per:**

Núria Vergés, Ana M. González,  
Leon Freude i Laura Lamolla

**En el marc del projecte Gentalent,  
dirigit per:**

Elisabet Almeda i Ana M. González