

La dona: agent de canvi per regenerar la societat

Núria Chinchilla

Professora i titular de la Càtedra Carmina Roca i Rafael Pich-Aguilera de Dona i Lideratge, IESE Business School.

Cristina Moreno

PCoordinadora de IESE Women in Leadership, IESE Business School.

«El segle XXI funcionarà si les dones es troben molt més presents en les estructures socials, ara en un estat lamentable, mal dissenyades, com a conseqüència d'un racionalisme decadent i absurd».

«Ara bé, aquesta missió només pot ser acceptada per la dona si no comporta la seva deshumanització, si no perd la seva feminitat, perquè ella és el nucli de la família, i la família, la base de la societat».¹ Aquesta és una de les múltiples sentències que va encunyar el professor Juan Antonio Pérez López, fa més de dues dècades.

Vivim en una societat on cada dia s'accentua més la importància i la urgència de tenir cura de l'ecologia humana com a condició sine qua non per salvaguardar la nostra casa comuna i els seus habitants.²

Avui, la societat està ja sensibilitzada per la contaminació de rius, mars i aire, pels forats a la capa d'ozó; pels abusos en la pesca o en la tala de boscos, o per la destrucció de les costes ocasionada pels excessos en la construcció d'habitatges. No obstant això, encara costa admetre que l'ecosistema humà en què es viu també està contaminat.

La cultura contaminant, on primen continguts i idees tòxiques, provoca una societat desvinculada,³ individualista i relativista, que produeix empreses a curt termini, famílies febles i persones soles, deshumanitzades i descentrades.⁴

Davant d'aquesta contaminació social i humana, ens hem d'apressar a actuar, a fi d'evitar un declivi irreversible. Però, com? ¿Qui pot regenerar aquesta societat? ¿Els sistemes? ¿Les estructures? La resposta evident és que són les persones, líders equilibrats i integrats que, des del nucli de l'ecosistema humà, visquin i contagiïn valors que regenerin la societat. Fins ara, el món empresarial ha estat pensat i dominat per homes, i una cosa semblant es pot afirmar d'altres àmbits de la societat. És ja peremptòria la necessitat d'introduir valors femenins en la presa de decisions. La dona, dotada des de la genètica i la biologia de

LA REGENERACIÓ DE LA VIDA PÚBLICA

característiques úniques per a la cura de l'ésser humà, és l'agent de canvi necessari per a aquesta regeneració.

Diferències biològiques i psicològiques: algunes conseqüències

Homes i dones som iguals des d'un punt de vista antropològic; participem d'una mateixa naturalesa humana i d'una mateixa missió: créixer, multiplicar-nos i ser feliços. No obstant això, hi ha diferències. Són presents, en primer lloc, en l'àmbit biològic i es plasmen també en el psicològic:⁵ en diferents maneres de conèixer i de sentir. Per això hi ha una certa especialització en les capacitats d'uns i d'altres.

«Homes i dones som iguals des d'un punt de vista antropològic; participem d'una mateixa naturalesa humana i d'una mateixa missió: créixer, multiplicar-nos i ser feliços. No obstant això, hi ha diferències».

El dimorfisme sexual⁶ és un fet necessari per a la transmissió de la vida i la variabilitat biològica, que és riquesa. També és un fet mil vegades constatat que el cervell humà no és unisex, ni pel que fa a la genètica, ni anatòmicament, ni funcionalment. La diferència en la concentració d'hormones sembla que és la base

molecular de les petites però significatives diferències anatòmiques del cervell dels homes i les dones.

En l'etapa prenatal, l'arribada de la testosterona al cervell del fetus home a les 8 setmanes canvia la mida de les estructures cerebrals, destruint cèl·lules d'àrees relacionades amb la comunicació, i indueix la proliferació de cèl·lules en àrees relacionades amb impulsos sexuals i centres d'agressió. En l'etapa infantil, els estrògens activen en les nenes les àrees dedicades a l'observació, comunicació oral i cervell maternal (motivació, atenció, protecció). La testosterona fa que el nen sigui menys sensible a les emocions i a la relació social. També, durant la pubertat, es produeixen canvis rellevants en el cervell XX o XY.

El funcionament del cervell femení és simètric, és a dir, activa tots dos hemisferis alhora (l'esquerre i el dret). El funcionament del cervell masculí és asimètric. Començar un raonament no suposa en els homes que s'iniciï el mateix procés pel que fa a les emocions. Per tant, uns i altres desenvolupen diferents habilitats. L'estratègia femenina en temes visuoespacials és predominantment de record i reconeixement, mentre que la masculina és la de construir, manipulant mentalment l'objecte amb la finalitat de reorientar-lo en l'espai. Les dones avantatgen els homes en fluïdesa verbal i superen els homes en els moviments fins i seqüencials dels dits. Els homes són més hàbils llançant objectes amb precisió i més ràpids a l'hora de prendre decisions. Les dones estan més al cas dels detalls i tenen millor memòria a curt termini.

També hi ha diferències específiques en el processament de les emocions, cosa que comporta que les dones siguin més vulnerables que els homes a la pressió psicològica que suposen els conflictes interpersonals, més susceptibles a la depressió, desordres d'ansietat i trastorns de l'alimentació. El cervell femení predispesa a l'empatia i el masculí a la sistematització, perquè les dones recorden més emocions i els homes més esdeveniments. El major pes del coneixement abstracte, més extensiu en l'home, i del coneixement experimental, més intensiu en la dona, comporta dues maneres d'enfocar les decisions. Ambdues resulten molt necessàries, perquè incideixen en moments diferents del procés de presa de decisions i perquè, al llarg de la vida, cada persona necessita l'ajuda dels altres per desenvolupar una personalitat madura amb el cultiu de totes les virtuts humanes.

Els homes són molt bons generant alternatives, i les dones, fixant els criteris o límits a la decisió. Així, la manera de ser masculina aporta qualitats com la capacitat de fer projectes a llarg termini, certa tendència a la sistematització, l'exactitud, la inclinació per la tècnica... Segons Blanca Castilla, «així com per portar un fill al món i ajudar-lo a integrar-s'hi equilibradament cal la col·laboració imprescindible de l'home i de la dona, d'una manera anàloga, per construir un món humà en el terreny de l'empresa, de les finances, de la política o de les relacions internacionals, és imprescindible la col·laboració de tots dos. L'aportació específica de la dona podria arribar a resumir-se en un sol aspecte: la sensibilitat per l'humà, que comporta la delicadesa en el tracte, la generositat i una capacitat peculiar per estar al cas de les coses concretes, de conèixer les persones, d'acollir-les tal com són, d'estimar-les per elles mateixes i d'adonar-se del que necessiten».⁷

Per a sant Josepmaria Escrivà, «la dona està cridada a dur a la família, a la societat civil, a l'Església, quelcom de característic, que li és propi, i que només ella pot donar: la seva delicada tendresa, la seva generositat incansable, el seu amor a les coses concretes, la seva agudesa d'enginy, la seva capacitat d'intuïció, la seva pietat pregona i senzilla, la seva tenacitat».⁸

Sant Joan Pau II va escriure que Déu ha confiat a la dona d'una manera especial l'home, és a dir, l'ésser humà, i hi afegeix que la societat tecnificada, materialitzada i, en certa manera, deshumanitzada en què vivim, demana la manifestació del «geni» de la dona.⁹

La dona: agent de canvi

Les capacitats específiques de la dona, com ara la seva predisposició a recordar i reconèixer, la seva major capacitat verbal, la seva atenció pels detalls, la seva empatia, defineixen per què la dona és l'agent de canvi que pot regenerar la societat actual, actuant des de la seva feminitat en els diferents àmbits de l'ecosistema humà: la família, l'empresa i la societat.

«No es tracta que un sexe imiti l'altre, sinó que n'aprengui, encarnant les qualitats al seu estil. Un home, sense perdre la seva masculinitat, pot ser delicat i captar detalls concrets».

Família, empresa i societat són tres àmbits vitals que poden visualitzar-se com un triangle imaginari en el centre del qual hi ha la persona, que és una i que es va desenvolupant en cadascuna d'aquestes àrees a mesura que va prenent decisions. La dona, de la mà de l'home, és el líder necessari en tots

els àmbits, capaç de construir ponts, de cooperar i de tenir cura dels altres.

Quan una de les autores (Chinchilla) va ser representant d'Espanya en el CEDAW¹⁰ el 2012, va proposar la necessitat d'utilitzar una triple «F» com a criteri en la presa de decisions polítiques i econòmiques, per tal de construir una societat més humana i sostenible:¹¹

- **Feminitat:** obrir l'ull femení, tancat durant tants anys, per enfocar amb més nitidesa els problemes i la seva resolució, sabent que homes i dones som diferents, complementaris i sinèrgics.
- **Família:** ningú no és una illa en l'oceà, tots coexistim i ens devem a altres, som part de la nostra família i, lato sensu, som part de la família humana. En la família descobrim la importància de la coresponsabilitat i desenvolupem competències necessàries per a la vida professional i social.
- **Flexibilitat:** tot ésser viu requereix ser tractat amb flexibilitat, encara més si són persones amb diferents responsabilitats. La dona-mare-treballadora va ser qui va introduir la flexibilitat horària en una època rígida, que després s'ha anat estenent per a tothom.

Pensant avui en la dona, cal referir-nos a una quarta «F», la de Fidelitat. Nombrosos estudis avalen que és una qualitat amb més presència en la dona, tant en els compromisos personals (matrimoni, família, amistats) com en els professionals.

Igual que les dones han après dels homes, els homes han i poden aprendre coses de l'estil femení. No es tracta que un sexe imiti l'altre, sinó que n'aprengui, encarnant les qualitats al seu estil. Un home, sense perdre la seva masculinitat, pot ser delicat i captar detalls concrets. Avui el que es vol esborrar és la diferència, perquè es considera sinònim de subordinació; però, el que cal fer és partir de les diferències per construir un entorn més inclusiu. La dona no ha de deixar de ser dona quan surt a treballar o actua en societat, perquè aquesta és la seva millor aportació al terreny públic, encara que no sempre sigui fàcil.

A la família

L'àmbit d'humanització de les persones, per antonomàsia, és la família. Aquesta és la primera estructura d'ecologia humana,¹² on se'ns estima per nosaltres mateixos i on la llei bàsica és la de compartir. I encara que l'home sembla que es va adaptant a les noves circumstàncies, la dona continua sent la variable estratègica en la família. L'estabilitat social és impossible amb famílies inestables. I l'economia només funciona si hi ha confiança, lleialtat i altres virtuts que s'aprenen en l'àmbit familiar (les anomenades «externalitats» en la ciència econòmica).

«Fer bé la síntesi entre família i treball és un problema d'enginy i de disciplina personal. Tot i ser les dones el comodí de la família, no haurien de permetre que l'home sigui el gandul».

Les dones han de promocionar i protegir aquesta ecologia humana que inclou crear «un ambient en què els nens aprenguin a estimar i apreciar els altres, a ser honrats i respectuosos amb tothom, a practicar les virtuts de la misericòrdia i del perdó».¹³ Tot això s'aprèn a la llar, sobretot de la mà de la mare.¹⁴ Per la seva naturalesa, la dona pot acollir la diversitat de cada persona, única i irrepetible. L'home, per estimar, surt de si mateix. La dona obre el seu interior i, si cal, l'adapta a l'acollit.¹⁵ La dona oberta a la vida representa, juntament amb el pare, el nucli del qual sorgeix el capital humà –els fills– i desenvolupa el capital social: fills formats a l'escola de valors familiars, de la cura pels altres, de la sensibilitat, de compartir encàrrecs...

En la societat actual, la natalitat ha passat de ser un do a ser un problema que cal evitar (avortament, anticoncepció), o un objectiu que es vol aconseguir (reproducció assistida). L'hivern demogràfic segueix avançant fins i tot en societats com la finlandesa,¹⁶ on es garanteixen tots els ajuts imaginables a la maternitat i paternitat, i a la integració de tots els àmbits de la vida. L'hedonisme i el materialisme es troben a l'arrel de tot plegat. La dona, de naturalesa més col·laborativa, pot revertir aquesta situació, ajudant l'home a superar tendències més individualistes.

Hi ha maneres naturals de viure i altres, en canvi, que degraden les persones. Fer bé la síntesi entre família i treball és un problema d'enginy i de disciplina personal. Tot i ser les dones el comodí de la família, no haurien de permetre que l'home sigui el gandul.

La dona ha d'ajudar a fer que l'home s'impliqui en la llar, prioritzant encertadament i delegant allò que és delegable. La dona pot mostrar a l'home com la llar familiar és la seva millor i més important empresa.

A l'empresa

«Mirar el món amb ulls de dona» va ser el lema de la IV Conferència Mundial de la Dona que va tenir lloc a la Xina el 1995. El que s'estava demanant era introduir criteris més humans en les diferents instàncies de decisió. Avui, el canvi necessari és cap a un model en què homes i dones comparteixin un projecte comú: construir una societat justa, inclusiva, cohesionada i feliç, on es desenvolupi el millor capital humà i social. L'entorn VUCA (en anglès: Volàtil, Incert, Complex i Ambigu), que avui impregna tots els àmbits, demana una presència femenina, molt més flexible, que sàpiga extrapolar l'organització familiar i els seus valors al món empresarial.

El model d'empresa que pot aportar la dona des d'una veritable concepció humanista està molt més d'acord amb el que requereixen els temps actuals: aplicant una sèrie de polítiques empresarials redissenyades estructuralment, perquè les empreses encarnin uns valors sòlids que permetin el desenvolupament professional i personal dels que hi treballen. Elles no perceben la participació i la delegació com a pèrdua d'autoritat – cosa que sí que passa amb força homes–, sinó com a part integrant de la seva funció directiva. Per això tendeixen a fomentar el treball en equip entre els seus col·laboradors.

L'estil directiu en femení es caracteritza, sobretot, per ser participatiu i donar un gran valor al compromís en les relacions interpersonals, percebent possibles conflictes i afrontant-los amb més tacte que l'home. La dona pot aportar la humanització de l'ambient de treball, el tracte amable de les persones i l'ús flexible, ad hoc, dels sistemes formals, tantes vegades inhumans, tot cercant la cooperació i el consens més que la competició. D'altra banda, la maternitat suposa un enriquiment no només personal, sinó també per a l'empresa, perquè es desenvolupen competències molt útils per al treball: més sensibilitat pels altres, capacitat de negociar, d'organitzar-se, de delegar..

En la societat

És tan cert que les dones han estat històricament infrarepresentades, com que ara hem passat a un feminisme ultra exloent que gairebé buscar convertir cada dona en una víctima i cada home en un agressor.

En l'entorn social, s'ha produït una ocultació de la diferència sexual sota la neutralitat del llenguatge, utilitzant progressivament el terme «gènere» quan es vol dir «dona»,¹⁷ anul·lant així l'especificitat femenina en l'aportació a la comunitat. Però nombrosos estudis avalen que les dones han desenvolupat més l'empatia i la capacitat d'utilitzar el poder en col·laboració.

Recordava Vandana Shiva, activista mediambiental que va rebre el 1993 el Right Livelihood Award –també anomenat Premi Nobel Alternatiu, i que literalment vol dir "guanyar-se el pa merescudament"– que «a les dones se'ls va deixar fent la feina que no era considerada important, però que eren les coses reals: proveir l'aigua i l'aliment, i tenir cura de la família. Els valors que necessitem són els de com viure amb la natura, com cuidar, com compartir. Això és coneixement de dones. Ara se'n diu intel·ligència emocional».

Aquestes qualitats de la dona han de fer-se presents també en l'àmbit de la política, on l'especificitat femenina els permet comportar-se com a líders compassius, més que els homes.¹⁸ Si hi sumem la seva capacitat per estendre ponts, derivada de la seva empatia natural, podem apreciar quantes coses està perdent la societat que no inclou la veu genuïnament femenina en el govern de les seves institucions.

En aquest sentit, la mateixa ONU insta «els estats membres a vetllar perquè augmenti la representació de la dona en tots els nivells d'adopció de decisions de les institucions i mecanismes nacionals, regionals i internacionals per a la prevenció, la gestió i la solució de conflictes».¹⁹

També la dona conforma xarxes de suport en diferents àmbits (professionals, socials, d'amistat), des de les quals enfortir els vincles entre elles, a fi de seguir desenvolupant les seves competències i posar-les al servei de la comunitat.

Dins l'Església,²⁰ la dona ha aportat el «geni» femení a través de les santes, veritables agents de canvi que, sense tenir cap tipus de poder formal, van exercir i exerceixen una enorme influència positiva en la societat. Si analitzem les seves trajectòries, aporten uns valors comuns a totes elles: unitat de vida, sentit de missió pròpia, realització personal...

També avui les que més poden regenerar la societat són dones laiques – que són les més nombroses en el si de l'Església– i que lluiten per viure la unitat de vida. Elles construeixen Església injectant oxigen en el seu torrent circulatori, santificant el treball quotidià, santificant-se en aquest treball i santificant els altres a través del treball, una nova vocació ratificada pel Concili Vaticà II, que ja va ser predicada i escampada, molts anys abans, per sant Josepmaria Escrivà.

Es compleixen 30 anys des que sant Joan Pau II va publicar la carta apostòlica *Mulieris Dignitatem*, document de referència en l'Església actual sobre la dona, on defensa la lluita de la dona pels seus drets i pel reconeixement de la seva dignitat, però adverteix del perill d'una certa masculinització, del fet d'igualar-se en tot, arriscant-se a perdre la seva originalitat pròpia.²¹

Afirmava Jutta Burgraff que cada persona té una missió original en aquest món. Està cridada a fer-ne alguna cosa gran, de la seva vida, i només ho aconseguirà si compleix una tasca prèvia: viure en pau amb la pròpia naturalesa.²² Es tracta de descobrir i desgranar aquesta missió original, fent-la operativa amb prioritats clares des de la feminitat. ¿On sóc insubstituïble en cada etapa de la vida? ¿Què puc delegar? Establir les prioritats de la nostra vida completa, amb tots els rols que ens toca desplegar: mare, filla, esposa, amiga, professional... Ordenar i gestionar el nostre temps segons aquestes prioritats... Reconèixer que soles no podem arribar a tot i que caldrà delegar en la mesura que sigui possible, tant a casa com a la feina.

A tall d'conclusió

La dona tindrà una funció regeneradora mentre no perdi la seva feminitat i, des d'ella, treballi en tots els àmbits, des de la tendresa, la cura, l'acolliment, aportant el seu saber estar al cas dels detalls. En la família, acompanyant el creixement de cada un cap a la seva millor versió. En l'empresa, gestionant els conflictes i suavitzant les relacions. En la política, gràcies a la seva empatia i intel·ligència emocional, serà més conscient de les necessitats reals de diferents col·lectius. En general, ajudarà a descobrir mancances i a fer que s'humanitzin les estructures polítiques i empresarials, incloent els valors familiars com a criteris a l'hora de legislar. Al capdavant, doncs, la dona pot ajudar a construir aquest marc sociopolític que permeti a cadascú decidir en quin àmbit vital convé posar més èmfasi en les diferents etapes de la vida.

Tenim ja incomptables exemples de dones que no estan disposades a sacrificar el seu àmbit privat a favor del professional, o viceversa, i que s'estan convertint en catalitzadores de totes les transformacions que aquesta societat necessita. La superwoman dels noranta no és més que una caricatura. Entenem que, en el canvi de cultura que cal promoure, han de tenir-hi un paper rellevant les dones que lideren la seva vida integrant les diferents àrees amb cap i cor. Llavors i només llavors viurem un nou segle d'or per a dones i homes. Si no és així, el segle serà de ferro.

¹ CHINCHILLA, N. i PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1995). La mujer y su éxito, Pamplona, EUNSA.

² PAPA FRANCESC (2015). Encíclica Laudato si' sobre el cuidado de nuestra casa común.

³ BAUMAN, Z. (1999). Modernidad líquida, Mèxic, FCE.

⁴ CHINCHILLA, N. (2019). Hacia una economía más humana y sostenible, Barcelona, RACEF.

- ⁵ LÓPEZ-MORATALLA, N. (2007). *Cerebro de mujer y cerebro de varón*, Rialp, Madrid, 2017.
- ⁶ LÓPEZ-MORATALLA, N. (2007). *Op. cit.*
- ⁷ CASTILLA DE CORTÁZAR, B. (1992). "La persona y su 'estructura' familiar. Dimensiones paterna y materna de la Doctrina Social", dins de: FERNÁNDEZ, F. (Ed.), *Estudios sobre la Enc. Centesimus Annus*, Unión Editorial, Madrid 1992, pàg. 21.
- ⁸ ESCRIVÀ DE BALAGUER, J. (1991, 1a 1970). *Converses amb Monsenyor Escrivà de Balaguer*, punt 87, Barcelona, Rialp.
- ⁹ JOAN PAU II (1988). *Carta Apostòlica Mulieris Dignitatem sobre la dignitat de la dona.*
- ¹⁰ El Comitè per a l'eliminació de la discriminació contra la dona (CEDAW, per les sigles en anglès) és l'òrgan d'experts independents que supervisa l'aplicació de la Convenció sobre l'eliminació de totes les formes de discriminació contra la dona. El CEDAW és un dels nou òrgans creats en virtut de tractats de drets humans que supervisen l'aplicació dels principals tractats internacionals de drets humans; depèn de l'Oficina de l'Alt Comissionat per als Drets Humans de l'ONU. (Nota de l'editor amb informació de www.ohchr.org).
- ¹¹ CHINCHILLA N. i MORAGAS, M. (2013). "Les tres efes: feminitat, flexibilitat i família", *El Periódico de Catalunya*.
- ¹² JOAN PAU II (1991). *Encíclica Centesimus Annus*, núm. 39.
- ¹³ BENET XVI (14-5-2009). *Pelegrinatge a Terra Santa, Homilia Santa Missa, Muntanya del Sant del Senyor, Natzaret (Israel)*.
- ¹⁴ SANT JOAN PAU II (1984). *Audiència General 18 de gener*.
- ¹⁵ CASTILLA DE CORTÁZAR, Blanca. (2016). "¿Quién es la mujer? El "genio" de la mujer", *QUIÉN*, n. 3.
- ¹⁶ <https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/finlandia>.
- ¹⁷ MORANT, Isabel. (2002). *Discursos de la vida buena: matrimonio, mujer y sexualidad en la literatura humanista*. Madrid, Cátedra.
- ¹⁸ PEW RESEARCH CENTER (2015). "Women in Leadership". Disponible en <http://www.pewsocialtrends.org/2015/01/14/women-and-leadership>.
- ¹⁹ ONU DONES (2000). *Resolució 1325 del Consell de Seguretat de les Nacions Unides*. Vegeu: <https://www.un.org/press/en/2000/20001031.sc6942.doc.html>.
- ²⁰ CHINCHILLA, N i MORAGAS, M. (2011). "El "geni" femení dins l'Església", *Temes d'Avui*, núm. 38, pàg. 7-13.
- ²¹ SÁNCHEZ MAILLO, C. (2018). *Jornada "Reconstruir la feminitat. A los 30 años de Mulieris dignitatem"*.
- ²² BURGRAFF, J (2011). "Varón y mujer: Naturaleza o cultura", *LaityFamilyLife.va*.