



Universitat de Girona

DONES DIRECTIVES I LIDERATGE: EL CAS DE LES
EMPRESSES GIRONINES

M. Dolors MUÑOZ SOLER

ISBN: 84-688-6953-8

Dipòsit legal: GI-468-2004

TESI DOCTORAL

**DONES DIRECTIVES I LIDERATGE: EL CAS
DE LES EMPRESES GIRONINES**

M. Dolors Muñoz i Soler

Directors: Dr. Jaume Valls i Pasola
Dr. Jaume Guia i Julve

UNIVERSITAT DE GIRONA

Departament d'Organització, Gestió Empresarial i
Disseny de Producte
Àrea d' Organització d'Empreses

Girona, agost de 2003

Universitat de Girona

Departament d'Organització, Gestió Empresarial i
Disseny de Producte

**DONES DIRECTIVES I LIDERATGE: EL CAS DE
LES EMPRESES GIRONINES**

Tesi doctoral presentada per M. Dolors Muñoz i Soler

CERTIFIQUEM: Que M. Dolors Muñoz i Soler ha dut a terme sota la nostra direcció el treball que, amb el títol DONES DIRECTIVES I LIDERATGE. EL CAS DE LES EMPRESES GIRONINES, presenta en aquesta memòria, la qual constitueix la seva tesi doctoral per optar al grau de doctora.

I perquè consti i tingui els efectes que correspongui, signem aquest document.

Girona, 1 de setembre de 2002

Dr. Jaume Valls i Pasola

Dr. Jaume Guia i Julve

“Quan vas per la vida aprens que, si no remes a la teva pròpia canoa, no et mouràs d’allí”.

Katherine Hepbrun .(1909-2003)

Agraïments

Aquesta tesi doctoral és el fruit de dotze anys de reflexió i casi quatre anys de feina. Durant aquest temps he tingut molts moments en els quals he pensat que no la duria a terme, ja que les dificultats han estat nombroses. Però, d'altra banda, també m'he trobat amb una sèrie de persones que m'han animat en els moments difícils.

Voldria donar les gràcies en primer lloc al Dr. Jaume Valls, director del Departament, en aquell moment d'Enginyeria Industrial i posteriorment d'Organització, Gestió Empresarial i Disseny de Producte, el meu primer director, del qual he après molt i que va ser la persona que em va animar a treballar a fons un tema pel qual em sentia interessada des de feia alguns anys i que potser, si no hagués tingut l'oportunitat d'aconseguir el canvi d'àrea de coneixement de Sociologia per passar a formar part de l'àrea d'Organització d'Empreses, no hauria dut a terme.

En la mateixa línia haig d'esmentar també la impagable ajuda del codirector, Dr. Jaume Guia, el qual m'ha ajudat i m'ha animat en els moments més durs i de desànim i m'ha demostrat una capacitat humana extraordinària; li agraeixo la seva paciència i la seva templança. Per als meus codirectors només puc tenir paraules d'agraïment, per la seva capacitat organitzativa i per tot el que m'han aportat. Gràcies als dos Jaumes.

En segon lloc, vull esmentar especialment una persona que ha estat també molt important, la Dra. Carme Saurina. Amb ella he tingut l'oportunitat de treballar en diverses investigacions, en les quals hem col·laborat amb molt bona sintonia, i n'he après molt. Ens hem endinsat en investigacions del món de la dona i no ens hem considerat mai feministes. La seva capacitat de treball és admirable i la de donar ànims també.

També vull donar les gràcies al Dr. Alfons Romero, pels moments compartits com a companys d'àrea i companys de treballs d'investigació. Ha estat una persona que m'ha donat ànims i suport en moments difícils.

Hauria d'esmentar també els companys i companyes del meu departament i d'altres, dels quals he rebut sempre suport. Crec que saben molt bé que dono les gràcies a tots els que d'una manera o una altra han estat a l'aguait i m'han animat i m'han donat suport.

Finalment, penso que és just que esmenti aquelles persones més properes que m'han animat i ajudat en tots els moments, sobretot en aquells en què m'hauria deixat portar pel desànim i potser no hauria seguit. Gràcies Aleix, Jordi i Sandra.

Gràcies a totes les persones que en algun moment m'han ajudat a recuperar la voluntat de seguir endavant i poder dur a port a la meva pròpia canoa, ja que en aquest cas crec que s'ha complert el que va dir la novel·lista austríaca Vicki Baum (1888-1960): "Una dona estimada sempre triomfa". La veritat és que en fer el balanç de la meua vida fins a arribar a aquest moment, me n'he sentit molt d'estimada.

Girona, agost de 2003

ÍNDIX GENERAL

| | |
|--|---------|
| AGRAIMENTS | Pàg. 1 |
| INTRODUCCIÓ | Pàg. 2 |
| 1 Objectius i marc teòric | Pàg. 4 |
| 2 Interès i rellevància de l'estudi | Pàg. 6 |
| 3 Etapes de l'estudi i estructura del treball | Pàg. 9 |
| 3.1 Etapes | Pàg. 9 |
| 3.2 Estructura del treball | Pàg. 10 |
| 1. LIDERATGE | Pàg. 14 |
| 1.1 Introducció | Pàg. 16 |
| 1.2 El lideratge en el marc de les teories d'organització | Pàg. 19 |
| 1.3 Aproximació teòrica sobre la investigació en lideratge | Pàg. 26 |
| 1.3.1 L'enfocament de qualitats i trets de personalitat | Pàg. 29 |
| 1.3.2 L'enfocament del comportament | Pàg. 30 |
| 1.3.2.1 Els dos factors de l'escola d'Ohio | Pàg. 31 |
| 1.3.2.2 L'escola de Michigan | Pàg. 32 |
| 1.3.2.3 La malla gerencial de comportament de Blake i Mouton | Pàg. 36 |
| 1.3.2.4 La teoria X i Y de McGregor | Pàg. 39 |
| 1.3.3 Enfocament contingent | Pàg. 40 |
| 1.3.3.1 El model de Fred Fiedler | Pàg. 41 |
| 1.3.3.2 La teoria ruta-objectiu d'Evans i House | Pàg. 44 |
| 1.3.3.3 La teoria situacional de Hersey i Blanchard | Pàg. 46 |
| 1.3.4 Els models transformacional i transaccional | Pàg. 49 |
| 1.3.4.1 Lideratge transaccional | Pàg. 52 |
| 1.3.4.2 Lideratge transformacional | Pàg. 52 |
| 2. DONES, ORGANITZACIONS I MERCAT DE TREBALL | Pàg. 58 |
| 2.1 Introducció | Pàg. 60 |
| 2.2 Dones i organització | Pàg. 60 |
| 2.3 Diferències de gènere | Pàg. 62 |
| 2.3.1 Diferències genètiques | Pàg. 67 |
| 2.3.2 Diferències culturals | Pàg. 70 |
| 2.4 Dones i mercat de treball | Pàg. 73 |
| 2.4.1 Legislació i activitat laboral | Pàg. 73 |
| 2.4.2 Formació i activitat professional | Pàg. 74 |
| 2.4.3 Discriminació laboral de gènere | Pàg. 75 |
| 2.4.4 Conciliació vida laboral i familiar | Pàg. 80 |

| | |
|--|----------|
| 3. DONES, DIRECCIÓ I ESTILS DE LIDERATGE | Pàg. 86 |
| 3.1 Introducció | Pàg. 88 |
| 3.2 La dona en la direcció | Pàg. 88 |
| 3.2.1 La situació de les dones directives a Espanya | Pàg. 91 |
| 3.2.2 Qüestions que cal tenir en compte sobre les característiques de les empreses i els perfils de les dones directives | Pàg. 94 |
| 3.3 Dones, direcció i lideratge | Pàg. 95 |
| 3.3.1 Evolució dels estils de <i>management</i> i lideratge | Pàg. 102 |
| 3.3.2 El gènere com a determinant dels estils directius | Pàg. 109 |
| 3.3.3 Els factors situacionals com a determinants de les diferències d'estils directius | Pàg. 115 |
| 3.3.4 Qüestions per saber quins estils de lideratge exerceixen les directives | Pàg. 118 |
| 3.4 Obstacles a la promoció i el desenvolupament de les dones directives | Pàg. 119 |
| 3.4.1 Factors psicològics | Pàg. 120 |
| 3.4.2 Factors socials | Pàg. 122 |
| 3.4.3 Factors organitzacionals | Pàg. 126 |
| 3.4.3.1 Actituds i prejudicis | Pàg. 126 |
| 3.4.3.2 Dificultat d'accés a la informació generada per les vies informals | Pàg. 128 |
| 3.4.3.3 El paper dels mentors | Pàg. 129 |
| 3.4.3.4 La dona símbol | Pàg. 131 |
| 3.4.3.5 Les relacions amb els subordinats | Pàg. 133 |
| 3.4.4 Factors actitudinals | Pàg. 134 |
| 3.4.5 Qüestions bàsiques que cal investigar per conèixer la realitat dels obstacles amb què es troben les directives | Pàg. 136 |
| 4. ESTUDI EMPÍRIC SOBRE LES DIRECTIVES DE LES EMPRESES GIRONINES | Pàg. 138 |
| 4.1 Introducció | Pàg. 140 |
| 4.2 Plantejament de l'estudi empíric | Pàg. 140 |
| 4.3 Metodologia | Pàg. 143 |
| 4.3.1 Desenvolupament metodològic | Pàg. 143 |
| 4.3.2 Anàlisi quantitativa | Pàg. 144 |
| 4.3.3 Anàlisi qualitativa | Pàg. 148 |
| 4.4 Anàlisi de resultats | Pàg. 151 |
| 4.4.1 Introducció | Pàg. 151 |
| 4.4.2 Característiques de les empreses de la mostra i perfil general de les dones directives gironines | Pàg. 152 |
| 4.4.2.1 Característiques de les empreses i percentatges de dones directives | Pàg. 153 |
| 4.4.2.2 Perfil de les directives enquestades segons el segon qüestionari | Pàg. 162 |

| | |
|--|----------|
| 4.4.3 Estils de direcció | Pàg. 174 |
| 4.4.3.1 Actituds i comportaments | Pàg. 174 |
| 4.4.3.2 Valoració dels estils de lideratge | Pàg. 191 |
| 4.4.4 Accés, obstacles i motivacions | Pàg. 203 |
| 4.4.4.1 Vies d'accés i promoció | Pàg. 204 |
| 4.4.4.2 Obstacles, dificultats, discriminació | Pàg. 210 |
| 4.4.4.2.1 Conciliació vida familiar - vida laboral | Pàg. 225 |
| 4.4.4.3 Motivacions | Pàg. 249 |
| 4.4.4.4 Visió de futur | Pàg. 250 |
| 5. CONCLUSIONS | Pàg. 256 |
| 5.1 Perfil de les directives enquestades i entrevistades | Pàg. 259 |
| 5.2 Estils de direcció de les directives gironines | Pàg. 260 |
| 5.3 Accés, obstacles i motivacions | Pàg. 264 |
| 5.3.1 Accés i promoció | Pàg. 264 |
| 5.3.2 Obstacles, dificultats i discriminació | Pàg. 266 |
| 5.3.2.1 Conciliació família/treball | Pàg. 268 |
| 5.3.3 Motivacions i visió de futur | Pàg. 272 |
| 5.4 Futures línies d'investigació | Pàg. 274 |
| 6. BIBLIOGRAFIA | Pàg. 276 |
| 7. ANNEXOS | Pàg. 310 |

ÍNDIX DE TAULES

| | |
|--|----------|
| 1. LIDERATGE | |
| 1.1 Diferències i semblances entre líders i directius | Pàg. 18 |
| 1.2 Principals enfocaments de la teoria del lideratge | Pàg. 28 |
| 1.3 Diferències entre tipus de líder: transformacional i pseudotransformacional | Pàg. 56 |
| 2. DONES, ORGANITZACIONS I MERCAT DE TREBALL | |
| 2.1 Diferències segons els diferents pols | Pàg. 71 |
| 2.2 Diferències culturals segons gènere | Pàg. 72 |
| 3. DONES, DIRECCIÓ I ESTILS DE LIDERATGE | |
| 3.1 Percentatges de directius i directives, segons gènere | Pàg. 92 |
| 3.2 Perfils dones directives | Pàg. 93 |
| 3.3 Elements d'afinitat i disparitat entre homes i dones | Pàg. 107 |
| 3.4 Perfil de trets femenins | Pàg. 111 |
| 3.5 Àrees on s'identifiquen les diferències de les directives | Pàg. 112 |
| 3.6 Elements que defineixen el model de direcció femenina | Pàg. 114 |
| 3.7 Dificultats d'accés de les dones al paper de mentor | Pàg. 129 |
| 3.8 Composició dels grups de treball segons la proporció d'homes i dones | Pàg. 132 |
| 4. ESTUDI EMPÍRIC SOBRE LES DIRECTIVES DE LES EMPRESES GIRONINES | |
| 4.1 Mostra en relació amb la base de dades | Pàg. 145 |
| 4.2 Dades reals comparades amb la mostra | Pàg. 146 |
| 4.3 Perfil de les directives entrevistades | Pàg. 149 |
| 4.4 Tipologia de les empreses | Pàg. 154 |
| 4.5 Percentatges dels treballadors segons el sexe | Pàg. 156 |
| 4.6 Personal directiu a les empreses gironines | Pàg. 157 |
| 4.7 Percentatge de dones amb càrrecs directius | Pàg. 158 |
| 4.8 Àrees de comandament i percentatges d'homes i dones | Pàg. 158 |
| 4.9 Perfil de la persona que respon el qüestionari | Pàg. 160 |
| 4.10 Tipologia de les empreses de les directives entrevistades | Pàg. 162 |
| 4.11 Edat, estat civil i nombre de fills de les directives enquestades | Pàg. 163 |
| 4.12 Nivell d'estudis de les directives enquestades | Pàg. 164 |
| 4.13 Antiguitat a l'empresa i en el càrrec directiu | Pàg. 165 |
| 4.14 Persones sota el seu comandament | Pàg. 166 |
| 4.15 Àrea i supervisió de tasques | Pàg. 168 |
| 4.16 Nombre i sexe dels subordinats | Pàg. 168 |
| 4.17 Tipus de decisions i grau de responsabilitat | Pàg. 170 |
| 4.18 Perfil de la dona directiva gironina segons la mostra obtinguda amb | |

| | |
|---|----------|
| l'administració del segon qüestionari | Pàg. 171 |
| 4.19 Característiques de les directives entrevistades | Pàg. 172 |
| 4.20 Perfil de la directiva entrevistada | Pàg. 173 |
| 4.21 Grau d'identificació amb frases sobre aspectes de direcció | Pàg. 180 |
| 4.22 Percentatges de valoració de conceptes relacionats amb la direcció | Pàg. 194 |
| 4.23 Ajuda per fer les feines de la llar i atendre als fills | Pàg. 233 |
| 4.24 Factors més motivadors per a les dones directives enquestades | Pàg. 249 |

ÍNDEX DE GRÀFICS

| | |
|--|-------------|
| 1. LIDERATGE | |
| 1.1 Malla de comportament gerencial de Blake i Mouton | Pàg. 37 |
| 2. DONES, ORGANITZACIONS I MERCAT DE TREBALL | |
| 2.1 Hemisferis cerebrals | Pàg. 68 |
| 2.2 Taxa d'ocupació femenina a la UE | Pàg. 77 |
| 2.3 Taxa d'atur femenina a la UE | Pàg. 78 |
| 2.4 Enquesta estructura salarial INE | Pàg. 79 |
| 3. DONES, DIRECCIÓ I ESTILS DE LIDERATGE | |
| 3.1 Taxes d'activitat i personal directiu, segons gènere | Pàg. 92 |
| 4. ESTUDI EMPÍRIC SOBRE LES DIRECTIVES DE LES EMPRESES GIRONINES | |
| 4.1 Nombre total de treballadors de les empreses de la mostra | Pàg. 155 |
| 4.2 Empreses feminitzades-masculinitzades | Pàg. 156 |
| 4.3 Nombre de treballadors i percentatge de dones directives | Pàg. 161 |
| 4.4 Estat civil segons l'edat de les directives enquestades | Pàg. 164 |
| 4.5 Persones sota el seu comandament, segons el gènere | Pàg. 167 |
| 4.6 La relació amb els subordinats i el treball en equip | Pàg. 175-76 |
| 4.7 Identificació amb l'autoestima i l'estil | Pàg. 178-79 |
| 4.8 Tendències a actituds i comportaments vers la comunicació | Pàg. 181-82 |
| 4.9 Tendències a actituds i comportaments respecte a les tasques i objectius en el treball | Pàg. 182-83 |
| 4.10 Grau d'importància de conceptes associats amb l'exercici de la direcció | Pàg. 197 |
| 4.11 Molt d'acord amb la valoració de conceptes de l'estil directiu de les dones segons sexe | Pàg. 200 |
| 4.12 Valoració d'estereotips negatius de les dones directives | Pàg. 201 |
| 4.13 Poc d'acord amb la valoració d'estereotips negatius de les dones directives per sexes | Pàg. 201 |
| 4.14 Via de selecció segons el nombre de treballadors de les empreses | Pàg. 205 |
| 4.15 Retribucions salarials segons el sector | Pàg. 222 |
| 4.16 Discriminació pel que fa al tracte i al grau d'esforç segons el nombre de treballadors | Pàg. 223 |
| 4.17 Valoració de frases sobre la conciliació de treball i família | Pàg. 227 |
| 4.18 Molt d'acord amb l'afirmació que les directives estan condicionades per responsabilitats familiars i els és més difícil canviar de residència, segons el gènere dels enquestats/des | Pàg. 228 |
| 4.19 Molt d'acord amb l'afirmació que les directives estan condicionades per responsabilitats familiars i tenen dificultats per canviar de residència, segons empreses masculinitzades o feminitzades. | Pàg. 229 |
| 4.20 Gens d'acord amb l'afirmació que no poden dedicar tot el temps necessari i faltin molt a la feina, segons sexe | Pàg. 230 |
| 4.21 Temps dedicat a les feines de la llar durant la setmana, segons l'estat civil | Pàg. 231 |
| 4.22 Temps que dediquen a les feines de la llar durant la setmana, segons el nombre de fills | Pàg. 232 |

ÍNDIX DE FIGURES

1. LIDERATGE

1.1 Model de Fiedler Pàg. 43

1.2 Model d'Evans i House Pàg. 45

1.3 Model de Hersey i Blanchard Pàg. 48

2. DONES, ORGANITZACIONS I MERCAT DE TREBALL

2.1 Resum del capítol 2 Pàg. 84

3. DONES, DIRECCIÓ I ESTILS DE LIDERATGE

3.1 Model conceptual Pàg. 137

4. ESTUDI EMPÍRIC SOBRE LES DIRECTIVES DE LES EMPRESES GIRONINES

4.1 Model conceptual de l'estudi empíric Pàg. 142

INTRODUCCIÓ

"Quan deixes d'aprendre, d'escoltar, d'observar i de fer preguntes -preguntes sempre noves-, t'ha arribat el moment de morir".

Lilian Smith (1897 - 1966)
Esriptora britànica.
Fundadora del diari South Today

INTRODUCCIÓ

1.Objectius i marc teòric

L'existència de dones en càrrecs de comandament i els diferents estils de lideratge han estat elements que han centrat l'interès dels estudiosos en temes de direcció.

En les últimes dècades s'ha anat desenvolupant una literatura enfocada a l'estudi del lideratge des de l'òptica del gènere, la qual constitueix la referència directa d'aquesta tesi doctoral, el propòsit principal de la qual és aprofundir en el coneixement de la realitat de les dones directives en el món actual.

Segons Pounder i Coleman (2002), d'acord amb la literatura sobre gènere i lideratge, no queda clar que hi hagi diferències significatives entre els estils de lideratge de les dones i els homes. No obstant això, la mateixa literatura posa de manifest la relació entre les característiques de l'estil de lideratge transformacional i els trets que tradicionalment han estat etiquetats com a femenins (Deaux i Lewis, 1984; Rosener, 1990).

La primera d'aquestes línies ha rebut molta atenció per part dels investigadors i els resultats han estat, fins ara, poc determinants i a vegades contradictoris (Helgesen, 1990; Rosenthal, 1997; Powel, 1990; Carless, 1998). En aquest context, part d'aquesta literatura sobre diferències de lideratge i gènere, com que no ha arribat a un consens al voltant dels resultats generals, ha manifestat la importància d'investigar si els estils de lideratge són contingents, no tant al gènere, sinó a altres factors situacionals com ara el sector o altres característiques de les persones (Van Engen et al., 2001).

En aquest sentit, serà rellevant plantejar-nos una primera qüestió exploratòria per conèixer:

- *A quins tipus d'empresa es troben les dones en càrrecs de comandament i quin és el seu perfil.*

En canvi, la segona línia d'aquesta literatura ha estat molt menys investigada i necessita una major atenció.

Per tant, la segona pregunta de recerca que ens fem en aquest treball és:

- *En quina mesura les dones directives identifiquen els seus estils de lideratge com a estils transformacionals.*

D'altra banda, la literatura sobre el lideratge ha incidit enormement els últims anys en l'estudi de l'estil del lideratge transformacional (Brymann, 1992; Den Hartog et al., 1994; Carless, 1998). De fet, s'ha posat de manifest la importància que aquest estil transformacional té per a la competitivitat de les empreses en un entorn de canvis i competència com el que estem vivint en aquest temps (Bass et al., 2003). Així, s'ha vist que aquest estil de lideratge està relacionat amb la capacitat de les organitzacions per crear nous coneixements i competències. No obstant això, aquest vessant no serà tractat en aquest treball perquè considerem que en sí mateix constitueix una línia pròpia d'investigació que, si l'haguéssim incorporat en aquesta tesi, l'hauria convertit en un treball massa ambiciós.

Per tant, i com que tradicionalment l'estil valorat en el món dels negocis ha estat el transaccional, resulta d'interès per a aquesta literatura conèixer la valoració que fan els directius de l'estil transformacional.

Així doncs, una tercera qüestió de recerca relacionada amb la literatura sobre lideratge seria:

- *Quina valoració fan de l'estil de lideratge transformacional els directius i directives de les empreses.*

Finalment, no hem d'oblidar que la literatura sobre el lideratge i gènere a què ens hem referit abans neix principalment en el marc de la literatura sobre gènere, concretament de la tradició preocupada per explicar la manca de dones en càrrecs de comandament a les empreses i per poder trobar i proposar solucions que permetin solucionar aquesta problemàtica (Morrison et al., 1987; Auster, 1993).

Entre els obstacles més estudiats per aquesta literatura trobem les polítiques de formació, de promoció, l'estereotipatge, la cultura masculina imperant en aquest àmbit, l'estil de lideratge i de comunicació, les xarxes socials, la conciliació familiar, etc. (Oakley, 2000).

Així doncs, en aquest treball ens proposem finalment explorar l'estat actual d'aquests obstacles a través de l'estudi de la realitat de les comarques gironines, amb el propòsit d'identificar elements rellevants. Per tant, l'última pregunta de recerca resultant serà:

- *Quins són els obstacles i dificultats d'accés a càrrecs de comandament i les discriminacions de gènere que s'observen en la realitat empresarial de les comarques gironines.*

Així doncs, amb aquestes preguntes, queden definits els objectius plantejats en aquesta tesi, i queden justificats d'acord amb l'evolució de la literatura acadèmica sobre aquest tema.

Finalment, en plantejar aquest conjunt de preguntes el treball es planteja també com a plataforma per poder analitzar una realitat, en aquest cas, les dones en càrrecs de comandament de les empreses de les comarques gironines, en tots els seus àmbits rellevants, de manera que els resultats puguin ser utilitzats a escala local per facilitar l'adopció de polítiques que permetin satisfer les seves necessitats i les de la comunitat, així com aprofitar els avantatges que es puguin derivar de l'aplicació d'aquest estil transformacional a les empreses gironines, i si s'escau, a les d'altres àmbits territorials.

2. Interès i rellevància de l'estudi

S'ha escrit molt sobre la discriminació laboral de les dones, i la realitat ens diu que realment aquesta discriminació existeix. Els arguments que s'han anat donant per justificar-la han estat molts i variats al llarg del temps, i un dels més assenyalats ha estat la responsabilitat de tenir cura de la família, i per tant, i durant molts anys, la seva socialització ha anat només en aquest sentit.

Amb la incorporació de les dones al món laboral, en treballs de baixa qualificació i de menor remuneració que els homes en treballs semblants, l'argument que es tenia era la manca de formació, i s'assenyalava que, com que no tenien estudis intermedis o universitaris, els treballs que se'ls podien encomanar eren de baix nivell i, per tant, les posicions de comandament els quedaven lluny a causa d'aquesta manca de preparació.

Posteriorment, i amb les mesures que s'han anat introduint per fer que homes i dones tinguessin els mateixos accessos a l'educació, hem passat a la incorporació d'una gran quantitat de dones als estudis de nivell mitjà i a la universitat, on inicialment es decantaven per carreres anomenades *femenines*, com ara Secretariat, Magisteri, Infermeria, Història de l'Art, Filosofia i altres. Més endavant s'ha produït la incorporació als ensenyaments més lligats al món empresarial, com Empresarials, Administració d'Empreses, Economia, Dret, fins a arribar a les escoles tècniques, que eren considerades fonamentalment carreres *masculines*.

Hem passat, doncs, a tenir homes i dones amb la mateixa preparació per a la direcció d'empreses, i per tant, en teoria, en igualtat de condicions per poder desenvolupar les mateixes tasques amb igualtat d'oportunitats d'èxit.

Malgrat les lleis i recomanacions per afavorir la igualtat d'oportunitats, malgrat la incorporació de les dones al món laboral i, generalment, amb percentatges força similars als dels homes, no passa el mateix quan parlem de càrrecs de comandaments, en què les diferències a favor dels homes continuen sent importants. Hem d'assenyalar també que a les empreses s'ha fet durant molts anys la diferenciació entre treballs femenins -secretàries, administratives, etc.- i treballs masculins -producció, magatzem, gestió, etc.

¿Quin ha estat l'argument que s'ha donat per frenar la incorporació de les dones en càrrecs de comandament? Bàsicament, que el seu estil de direcció o lideratge era molt bo per a la gestió de la família i que bàsicament han estat educades per fer aquestes tasques, generalment ben fetes, però que tractar amb treballadors o gestionar una empresa era molt diferent de fer-ho amb la família, i per tant el seu estil de gestionar no era apropiat per a les empreses.

Amb els canvis socials que s'han anat produint al llarg del temps, amb l'augment del nivell de formació dels treballadors i treballadores, en general, amb la implantació de noves tecnologies que han fet desaparèixer la necessitat de condicions físiques específiques per a algunes de les tasques, amb la globalització, la multiculturalitat, etc. hi ha hagut una evolució en les formes i maneres de treballar i també en les formes de dirigir i gestionar en les empreses. Això ha fet que s'hagin hagut de canviar els estils autoritaris de gestió i direcció -estil "aquí mano jo i s'ha de creure el que dic"- per estils que estimulin les persones que treballen a les empreses a aportar tot el seu potencial, desenvolupar totes les seves capacitats i habilitats, i estar orgulloses de formar-ne part.

Per poder dur a terme un estil de lideratge efectiu en aquestes noves condicions, ha calgut buscar i posar en pràctica aquelles formes d'actuar per les quals s'integri els treballadors i treballadores a les empreses, desenvolupant el seu potencial i al mateix temps motivant-los perquè treballin bé i a gust.

Aquí és on intervenen els canvis en els estils de direcció i lideratge i on es veu que és important incorporar aquells trets que abans eren considerats nefastos a les empreses i que s'anomenaven *femenins*, sense deixar de banda que ha de quedar clar qui té

l'autoritat i la responsabilitat que l'empresa funcioni, però al mateix temps intentant crear un clima laboral en què tothom se senti responsable del bon funcionament.

Això ha fet que la incorporació de les dones a llocs de comandament hagi augmentat, però no amb la mateixa proporció en què ho han fet els homes, ja que elles estan condicionades sobretot pel que fa al que es considera socialment el seu rol principal, que és de filla, mare i esposa o companya, i que per tant té una sèrie de responsabilitats que no pot defugir, com és tenir cura de la família.

Si aquestes habilitats directives comporten l'existència d'uns trets anomenats *femenins*, que actualment es veu que són necessaris per a un millor funcionament en la direcció de les empreses, però al mateix temps veiem que les dones estan discriminades per raó de gènere, per poder ocupar càrrecs de comandament a les empreses, considerem que és important fer investigacions que ens permetin aprofundir en el coneixement d'aquesta situació i trobar-hi possibles solucions.

És per això que en els darrers anys hi ha hagut un interès especial per conèixer quins eren els valors que les dones podien aportar al món de la direcció i que s'havia de tenir en compte a l'hora de posar-los en pràctica. Fruit d'això, s'han fet nombroses investigacions (Mintzberg, 1983; Helgesen, 1990; Bass, 1981; Henning i Jardim, 1977; Eagly i Johnson, 1990), que analitzarem al llarg d'aquesta tesi que es presenta, i que ens han mogut a buscar els elements que ens permetessin tenir un coneixement de la realitat que ens envolta, que en aquest cas serà poder conèixer quina és aquesta realitat pel que fa a les empreses de les comarques gironines i concretament a les dones en càrrecs de comandament en aquestes empreses.

En plantejar-nos fer un estudi empíric sobre aquesta realitat, vam aprofitar la convocatòria d'ajuts a estudis de l'Institut Català de la Dona per obtenir una subvenció per al treball de camp.

Es va fer la sol·licitud per un projecte d'investigació anomenat *Habilitats i coneixements aplicats a la direcció d'empreses. Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines*, que es va acollir a la línia de subvenció: Mercat laboral, i va ser subvencionat segons l'expedient U/02 III -26 amb 5.000 euros, en data 15 de juliol de 2002.

La presentació de l'informe es va fer a finals de desembre del 2002, i en l'actualitat està en procés de publicació per l'Institut Català de la Dona.

3. Etapes de l'estudi i estructura del treball

Fa aproximadament dotze anys va venir a parar a les meves mans de manera casual un resum del llibre de Sally Helgesen (1990) *The Female Advantage. Women's Ways of Leadership*, en el qual es feia esment de com a partir de l'obra de Henry Mintzberg (1973) *The nature of Managerial Work* Helgesen feia una anàlisi dels trets que configuren els estils de lideratge de dones directives i/o empresàries, comparant-los amb els que feien referència als dels homes, i donava arguments per explicar les raons de les diferències entre les característiques d'homes i dones líders.

Va ser un tema que em va interessar especialment, i posteriorment vaig anar recollint tot el que em venia a les mans sobre el tema de direcció i gènere, però sense la intenció, en aquell moment, de convertir-ho en una tesi doctoral.

Fa uns cinc anys vaig canviar d'àrea de coneixement a la UdG. Vaig passar de l'àrea de Sociologia del Departament d'Empresa a l'àrea de Recursos Humans del Departament d'Organització, Gestió Empresarial i Disseny de Producte. Animada pel director del Departament al qual em vaig incorporar, Dr. Jaume Valls, vaig començar a plantejar-me la possibilitat que aquell tema que en principi em va cridar l'atenció es podia convertir en una tesi doctoral, i al cap de poc temps m'ho vaig plantejar més seriosament.

És evident que la maduració d'una inquietud de fa dotze anys va anar prenent cos, i posteriorment, amb l'obtenció de la subvenció de l'Institut Català de la Dona, que ens va permetre realitzar un estudi empíric sobre les habilitats i els estils de direcció de les directives de les empreses gironines, hem arribat a la realitat de poder presentar aquest treball.

3.1. Etapes

Per aconseguir els objectius proposats, les etapes que s'han dut a terme són:

- o En la primera etapa, s'ha fet una revisió de la literatura sobre organització i lideratge i la seva evolució. Per a això hem tingut en compte el que hem considerat els principals enfocaments, corrents i tendències, que ens han portat als dos grans estils que tindrem en compte en l'estudi empíric, que són el transaccional i el transformacional.
- o En la segona etapa, hem fet una revisió de la literatura sobre les dones, les organitzacions i el mercat de treball, i com les diferències de gènere (genètiques segons Pease (2002) i culturals segons Hofstede (1991)) poden ser

un recurs important que cal tenir en compte a l'hora d'integrar les dones al món laboral.

- o En la tercera etapa, i com que l'objectiu fixat era conèixer la realitat social de les dones en càrrecs de comandament, hem revisat la literatura existent pel que fa al paper de les dones en la direcció, com han anat evolucionant els estils de *management* i lideratge cap a estils més transformacionals, així com els diferents tipus d'obstacles amb què es troben per accedir als càrrecs de comandament, cosa que ens ha permès elaborar el model conceptual que hem utilitzat en l'estudi empíric.
- o En la quarta etapa s'ha fet l'estudi empíric. Hem aplicat el model conceptual elaborat en l'etapa anterior a la població objecte d'estudi, tenint en compte les variables rellevants per dur-lo a terme, les dones en càrrecs de comandament a les empreses gironines, hem analitzat les dades obtingudes i hem elaborat les conclusions.

3.2. Estructura del treball

L'estructura del treball que presentem s'adequa a les diferents etapes esmentades.

El capítol 1 incideix en el concepte de lideratge i en la dificultat de fer-ne una definició clara sense separar-lo del terme *management* o direcció. Es fa esment de com han anat evolucionant aquests termes i com s'han anat enriquint les tècniques i l'aplicació d'aquestes tècniques a la recerca de l'excel·lència empresarial, tenint en compte els canvis esdevinguts a la societat -socials, econòmics, polítics, tecnològics-, que han modificat els conceptes que afecten el funcionament de les empreses, que han fet imprescindible l'adaptació als canvis.

En aquest sentit, ens fem ressò de com han anat evolucionant els termes i les característiques del lideratge i la direcció, i com en les diferents etapes es van introduint elements per ajustar-se als nous requeriments, sobretot des del nostre punt de vista, el dels recursos humans, per tal que les empreses siguin capaces de poder gestionar el capital humà donant satisfacció a les necessitats dels mateixos treballadors, però també tenint en compte que les empreses han de tenir èxit per poder anar-se desenvolupant dins l'economia de mercat, altament competitiva, fent que el potencial del seu capital humà pugui esdevenir el factor diferenciador en aquests moments de globalització.

Aquesta anàlisi ens porta a definir dues grans perspectives d'estils de lideratge, que són les que emmarcaran el nostre discurs en l'estudi empíric: estil transaccional i estil transformacional.

El capítol 2 consisteix en una aproximació al tema que serà el nostre objecte d'estudi.

Per poder analitzar les dones en càrrecs de comandament a les empreses gironines, hem considerat bàsic introduir aquest capítol on s'analitzen els aspectes que fan referència a la incorporació de les dones a les organitzacions i com ha anat evolucionant amb els anys, en ser considerades les dones com a una part important de la població activa en el món del treball.

S'analitza el gènere com un element diferenciador tant pel que fa a diferències genètiques com a diferències culturals, i quines han estat les conseqüències generals d'aquestes diferències.

També dins d'aquest capítol, veurem en què s'han traduït les conseqüències d'aquesta incorporació de les dones al món laboral, fent esment d'aspectes com: la formació, activitats professionals, discriminació i el que és considerat cavall de batalla avui dia: la conciliació família-treball.

En el capítol 3 entrem més concretament en el marc teòric del que és la nostra investigació: les dones en la direcció i quins són els estils que utilitzen.

Aquesta investigació teòrica ens ha de permetre trobar les variables bàsiques per poder elaborar el marc conceptual que posteriorment aplicarem a l'estudi empíric, i és per això que en primer lloc veurem quin és el paper de les dones en càrrecs de comandament, tenint en compte estudis que han dut a terme diferents autors, com ara Asplund (1988), Vioque (1991), Apellbaum i Miller (2003). En aquest punt, i com a referència per al nostre estudi, veurem quina és la situació de les dones directives a Espanya.

També es busquen quins són els referents que ens permeten conèixer com han anat evolucionant els estils de *management* i lideratge (Bass, 1981; Powell, 1988) i la importància que ha tingut el condicionant de gènere (Helgesen, 1990; Hood i Kooberg, 1994; Barberà i Lafuente, 1996; Harragan, 1977; Heller, 1982), per tal de determinar alguns dels canvis que han estat determinants en aquesta evolució (Loden, 1987; Eagly i Johnson, 1990; Kabakoff, 1998; Maddock 2002).

Un altre dels elements que no hem de deixar de banda i que es tracta al final d'aquest capítol són els factors que representen obstacles i dificultats per a la promoció i el desenvolupament de les dones directives, tant els psicològics i socials com els situacionals (Kanter, 1977; Leal, 1991; Asplund, 1988; Johnson, 1994; Henning i Jardim, 1997).

Al final dels tres apartats d'aquest capítol ens fem una sèrie de reflexions en forma de preguntes que ens ajuden a configurar el marc conceptual, que aplicarem després a l'estudi empíric.

En el capítol 4, que fa referència a l'estudi empíric, apliquem el marc conceptual definit en el capítol anterior a la població objecte d'estudi, i es fa la descripció del procés de recollida de dades, del procediment metodològic i de l'anàlisi de resultats.

Com ja s'ha assenyalat anteriorment, la població elegida són dones en càrrecs de comandament a les empreses gironines. En primer lloc, com que no hi ha cap registre específic de dones directives i/o empresàries, hem hagut de buscar els mitjans per poder-hi arribar, i per començar s'ha administrat un primer qüestionari a les empreses de la mostra.

L'estructura del treball empíric es correspon amb els objectius de la investigació: d'una banda, conèixer quina és la població de dones en càrrecs de comandament, i d'altra banda, analitzar el perfil d'aquestes directives, l'estil de direcció amb què s'identifiquen i els obstacles, dificultats i motivacions amb què s'han trobat o es troben.

Per això, i amb les dades de les empreses gironines existents al registre del CIDEM (2002), s'ha fet una primera prospecció per localitzar aquelles empreses on hi ha dones en càrrecs de comandament. Posteriorment se'ls ha fet una enquesta i hi hem mantingut entrevistes per: determinar l'estil de direcció i/o lideratge que exerceixen les directives gironines i veure quines són les aportacions que poden fer a la direcció de les empreses (Grant, 1988), si s'associen més a l'estil transformacional que al transaccional -com assenyalen alguns autors: Helgesen (1990), Cameron (1995)- o bé si es produeix una combinació dels dos estils (Maddock, 2002), i conèixer quins són els obstacles i les dificultats que han tingut en l'accés i exercici dels càrrecs de comandament (Hakim, 1996; Knight, 1994).

En el capítol 5 es presenten les conclusions. Es contrasten els resultats empírics amb el model conceptual presentat en el capítol 3, així com les possibles futures línies d'investigació.

CAPÍTOL 1. LIDERATGE

“L’aprenentatge és això: tot d’una comprens una cosa que sabies de tota la vida, però amb una llum nova.”

Doris Lessing (1919). Escriptora iranobritànica

1. LIDERATGE

1.1. Introducció

El lideratge és un dels temes que, en els darrers anys, més s'ha tractat en les ciències de l'organització i que ha preocupat més els investigadors, però sembla difícil poder-ne fer una definició clara sense separar-lo del terme "*management*" o "direcció". Hem de tenir en compte que el *management* s'ha anat desenvolupant i ha anat enriquint les tècniques i l'aplicació d'aquestes tècniques en la recerca de l'empresa competitiva, sobretot perquè en una societat canviant és imprescindible la capacitat d'adaptació.

Creiem que no es poden separar fàcilment els dos conceptes de "*management*" i "lideratge", sobretot en l'aspecte empresarial; en aquest sentit, Drucker (1967) assenjala que el *management* està format per dues grans funcions: la primera és definir la missió de l'empresa, i aquesta és la part emprenedora, i la segona consisteix a mobilitzar tots els recursos de l'organització, especialment els recursos humans, per aconseguir-la; aquesta segona funció és la de lideratge.

Hampton (1993, p. 469), ens defineix el lideratge com "el procés interpersonal mitjançant el qual els directius tracten d'influir sobre els seus col·laboradors, perquè assolixin objectius de treball que han sigut prefixats". Veiem, doncs, que també aquesta definició ens pot dur a la conclusió que dirigir i liderar son dos fenòmens pràcticament iguals, que moltes vegades s'identifiquen o bé que no es poden separar l'un de l'altre.

En fer una revisió de la literatura existent i intentar definir el concepte de "lideratge", trobem diferents interpretacions, que fan referència als temes dels quals s'ocupen els directius de les empreses.

Per una banda, hi ha una gran quantitat de literatura tradicional que assenjala que el *management* s'ocupa, sobretot, de la planificació, l'organització, l'administració, el monitoratge, el control i els objectius de l'organització a curt termini, com podem veure en autors com: Mintzberg (1973); Morgan (1986), i Taylor (1911).

Per l'altra, també trobem un tipus de literatura que fa referència a temes menys tècnics, com ara les relacions amb la motivació, la inspiració, la participació, la visió i la creació de valors en objectius a llarg termini. Aquesta última qüestió sovint fa referència al lideratge i està recollida per autors com: Bass (1984); Conger (2000); Kotter (1999); Rost (1991), i Yukl (1989).

Segons Kotter (1999), en un món on s'incrementa la globalització i el desenvolupament tecnològic, s'espera que aquests elements menys tècnics del *management* creixin en importància.

Si en l'organització científica de Taylor i Fayol el manager o directiu tenia una seqüència en el sentit de manar, dirigir i controlar, a la societat del coneixement d'avui dia no es pot dirigir una empresa des de la perspectiva del poder. En aquesta nova etapa, el lideratge és una part essencial del *management*, el poder i la jerarquia són substituïts pel lideratge que comporta una autoritat guanyada que vol incrementar la qualitat del treball, i també la intensitat i el rendiment, ja que sempre busca assolir objectius més exigents, amb gent que se sent motivada pel líder i per la missió de l'organització. És important incrementar la taxa de lideratge a les empreses, però basant-se en la força moral i el respecte professional, sense manipulacions. Es tracta d'una qüestió de valors i de coherència pràctica d'aquests valors.

Per al lideratge la importància està en els factors de motivació, que cada cop guanyen més terreny (Bass 1984; Conger 2000; Kotter 1999, Rost 1991), ja que cada vegada és més difícil que el *management* pugui controlar els processos intensius de coneixement de manera detallada.

En relació amb això, hi ha una tendència que utilitza el terme "lideratge" per referir-se a les diferents funcions directives. Així, les investigacions sobre la discussió entre l'oposició de lideratge i *management* han estat substituïdes per investigacions que se centren en els diferents tipus de lideratge (Bass 1994; Ekvall 1994, Gabris 1998).

Si mirem enrere, el terme "lideratge" ha estat utilitzat durant més d'un segle en el context organitzacional. L'origen del terme és llatí i significa "**conducció**", "**guia**" o "**direcció**" (Rost 1991). Es podrien distingir, d'entrada, dues grans línies d'aproximació al tema: els psicòlegs (Bass 1994, Fiedler 1972) i els investigadors de les escoles de negocis (Kotter 1999). Joseph C. Rost (1991) puntualitza que, de fet, aquestes recerques s'emmarquen dins disciplines acadèmiques específiques, i entre elles existeixen visions diferents. Assenyala que el reconeixement de les diverses escoles és fàcil, ja que un adjectiu ajuda a aclarir el terme; per exemple, "lideratge de negocis", "lideratge educatiu" o "lideratge polític".

Es pot argumentar, però, que la majoria de publicacions no fan referència als adjectius, que, per altra banda, poden causar problemes si els contextos i les suposicions relacionades no estan dirigides explícitament. A més, les disciplines acadèmiques i els punts de partida han canviat la definició de "lideratge" al llarg del temps, començant per

la personalitat i el comportament del líder individual, que han estat desplaçats cap a la focalització en les relacions de poder/influència entre el líder i la resta, i últimament en el procés d'intercanvi entre els membres de l'organització en general.

Des dels anys vuitanta el lideratge ha estat relacionat estretament, entre altres coses, amb les situacions en què les transformacions o els canvis són el focus (Bass 1994; Conger 2000, Kotter 1999).

Entre les aportacions de les diferents investigacions, sembla que hi ha un cert acord a definir alguns dels elements essencials del lideratge. Per la seva part, Vera Sáez i Martínez (1996 p. 169) han elaborat les diferències i semblances entre líders i directius, com podem observar a la taula 1.1.:

Taula núm. 1.1. Diferències i semblances entre líders i directius

| Líder | Directiu |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Sorgeix en el marc del grup i exerceix el poder sobre els membres d'aquest grup (carismàtic, expert, referència...). - En general, no sol estar integrat dins l'organització ni en l'estructura oficial, ni reconegut per l'autoritat formal, encara que algunes vegades sí que és així (exemple: líders sindicals). - La seva actuació està orientada a mantenir el grup i a satisfer les necessitats. | <ul style="list-style-type: none"> - Està dotat de poder legítim, coercitiu i de recompensa, que li és atorgat pel poder oficial a l'estructura organitzativa. - Està investit d'autoritat per la seva posició dins de la jerarquia de l'organització. - Té assignades competències i funcions específiques dins de l'organització, orientades a aconseguir objectius (generalment de tipus econòmic, sota uns criteris de màxima eficiència). |
| <ul style="list-style-type: none"> - Tant el líder com el directiu han d'estar dotats de capacitat d'influència sobre els seus col·laboradors i exercir un poder efectiu sobre certs elements i processos de la vida del grup o organització. - Ambdós exerceixen funcions de lideratge (en un cas de manera més informal i en l'altre, de manera més formal). - Encara que no tots els líders són directius, és bo que tot directiu tingui alguns elements de líder, en el sentit que sigui acceptat i tingui poder de referència sobre els seus subordinats. | |

Font: adaptació a partir de Vera Sáez i Martínez (1996).

En l'apartat que segueix, creiem necessari fer esment de manera esquemàtica de quin ha estat el paper del lideratge dins del marc de les teories d'organització, ja que creiem que l'evolució històrica d'aquestes teories ens permetrà veure com el lideratge esdevé un element important per a una organització òptima.

En l'apartat següent, 1.3., es recapitula sobre l'evolució de la investigació pel que fa al lideratge, fins a arribar a les dues grans perspectives dels estils de lideratge, el transaccional i el transformacional.

1.2. El lideratge en el marc de les teories d'organització

En l'estudi de l'evolució de les teories d'organització, veiem que en Weber, Taylor i Fayol, o sigui, en tots els enfocaments estructurals, no es tenen en compte els aspectes socials i humanistes en l'organització.

Amb l'arribada als anys trenta de les teories orientades al comportament, s'obre la porta a un nou concepte de direcció que incorpora els factors humans i socials a les organitzacions, els quals prenen importància, i que esdevé un enfocament més humanista del treball.

- o Orientació de relacions humanes

Dins d'aquest enfocament hi trobem l'escola de les relacions humanes, que sorgeix amb el fracàs d'un experiment, d'influència taylorista, sobre els efectes de la intensitat de la llum i l'eficàcia de la producció contínua amb una sèrie de proves realitzades del 1927 al 1932 per Elton Mayo als laboratoris de Hawthorne de la Western Electric Company.

Sobre aquesta base, els partidaris del nou corrent de pensament introdueixen i integren les ciències del comportament humà a les teories sobre l'organització. Accepten en general els postulats de l'escola clàssica, però hi afegeixen les modificacions derivades del comportament humà i de la influència de l'organització no formal, o sigui, d'aquells grups que es creen espontàniament, de manera natural, entre aquells que viuen en els ambients de treball, en resposta a les pròpies necessitats associatives, independentment i més enllà de les estructures formals i impersonals.

Els factors que Mayo va identificar com a causants d'aquests resultats es relacionaven amb les actituds socials dels grups de treball i de les seves relacions. L'augment del rendiment del grup de treball va estar motivat perquè les treballadores se sentien observades i eren tractades com a éssers humans i no com a instruments de producció. Les conclusions més importants dels estudis de Mayo i el seu experiment de Hawthorne es poden resumir en els punts següents:

- *La constitució de grups informals en l'empresa.*

- *La necessitat de pertànyer a un grup i de tenir estatus dintre d'aquest grup.*
- *Els treballadors no poden considerar-se aïlladament sinó com a membres d'un grup dins una empresa.*
- *El personal no és una constant del sistema: qualsevol canvi en algun punt del sistema organitzatiu i directiu provoca reaccions o canvis en el personal¹.*
- *La direcció no s'ha de plantejar només en termes de preceptes d'eficiència aplicable als mètodes operatius, ni tan sols en termes de principis generals, sinó també en termes de motivacions extraeconòmiques, aspiracions, interessos, interaccions dels individus².*

En resum, una de les conclusions més importants dels estudis de Mayo pel que fa al lideratge és que el treball és una activitat social en la qual els treballadors formen part d'un grup, i que l'entorn social dels treballadors té una gran influència en la productivitat.

Pel que fa a les crítiques que s'han fet tant a Mayo com a l'escola de les relacions humanes, Zerilli assenyala que la principal és una excessiva delimitació dels problemes organitzatius i direccionals al comportament humà, i la segona, una tendència a buscar la millor manera de comportar-se dels treballadors, considerant-los com a individus fàcils de manipular psicològicament perquè realitzin un determinat comportament, i també, el no considerar dels determinants externs a l'organització i que l'afecten.

Malgrat les crítiques, és evident que els estudis posen de manifest la importància del grup dins de l'organització. En canvi, es pot constatar que l'equip de treball va ser considerat un factor d'estimulació: Mayo i els seus seguidors van posar en evidència els fenòmens psicossociològics presents en tots els grups, i que podem assenyalar com:

- *El paper del "leadership"*
- *La identificació amb els valors del grup*
- *La incorporació dels nous treballadors a les empreses (rebuig en un principi pel grup, adaptació posterior i adhesió al comportament grupal)*

¹Segons Zerilli (1994), el comportament del personal no obeeix a motivacions racionals simples sinó a motivacions molt complexes i profundes.

² És a dir, els directius han de ser sensibles a les necessitats socials dels treballadors i satisfer-les.

o Orientació de recursos humans

Aquesta orientació de recursos humans és fruit de l'evolució de l'escola de les relacions humanes, ja que amplia la consideració dels aspectes motivacionals dels treballadors i incorpora la necessitat d'autorealització, el desenvolupament personal i el progrés material com a elements que cal tenir en compte perquè el factor treball es consideri satisfactori.

L'objectiu d'aquest enfocament és aconseguir la plena utilització dels recursos humans i el suport als processos de canvi necessaris per a les organitzacions. Introdueix un element important que les teories abans esmentades no tenien en compte i que constitueix una influència molt important a l'hora d'organitzar com és l'entorn, i com les organitzacions s'han d'adaptar als canvis generats per les influències de l'entorn.

Les característiques que incorpora l'orientació de recursos humans són:

- *Plena utilització del potencial dels recursos humans*
- *Tractament constructiu del conflicte*
- *Gestió del canvi com una part més de les tasques de direcció*
- *Desenvolupament, millora, perfeccionament i harmonització dels recursos humans*³

Aquest enfocament assenyala que la mateixa organització pot afavorir o perjudicar l'eficàcia del funcionament i el creixement personal dels seus membres. Per tant, s'ha de buscar un equilibri entre les estructures organitzatives i la integració de les persones en aquestes estructures per poder garantir el desenvolupament del potencial i la integració amb els objectius de l'organització.

Per això, i seguint Tena i Millán (1992), l'orientació de recursos humans és la generadora del moviment de desenvolupament organitzatiu, que té com a objectiu principal la compatibilització de l'aconseguit dels objectius de l'empresa i la consecució dels objectius de les persones que en formen part.

Beckhard (1973) defineix el desenvolupament organitzatiu com "un esforç planificat que inclou tota l'organització, dirigit des de l'alta direcció, per augmentar l'eficàcia i el benestar de les organitzacions mitjançant intervencions planificades que actuen en els processos de l'organització, fent servir coneixements de ciències del comportament".

³ Tena i Millán (1992), pàg. 62.

D'altra banda, Bennis (1973) dóna una altra definició de "desenvolupament organitzatiu" i ens diu que és una resposta al canvi, una estratègia educativa complexa, que té com a finalitat canviar les creences, les actituds, els valors i l'estructura de l'organització, de manera que es puguin adaptar millor a les noves tecnologies, als mercats i als reptes, i també a la rapidesa amb què es produeixen els mateixos canvis.

En resum, que el creixement de l'empresa ha de ser paral·lel al creixement personal i psicològic dels seus integrants, en termes d'autoestima, autorrealització i satisfacció.

- o Herber A. Simon: corrent decisionista

Segons Zerilli (1994), l'escola clàssica concep l'home com un instrument, com un braç. Els experiments de Hawthorne demostren que l'home és també un cor. El corrent decisionista, reconeix que és també un cap, un cervell, que obra a través d'eleccions racionals.

El principal representant del corrent decisionista és Herbert A. Simon (1947), que considera l'organització i la direcció des del punt de vista dels processos decisoris i de les eleccions racionals humanes.

Segons Simon, descriure de manera científica una organització significa indicar quines decisions pren cada persona que forma part de l'organització i a quin tipus d'influències està lligada quan les pren. Tanmateix, la direcció, per ser eficaç, requereix decisions racionals. Aquestes decisions són, però, massa àmplies i complexes per cada individu, el qual, en no tenir el conjunt de coneixements necessaris, no està en condicions de preveure i valorar les conseqüències de cada acció, i per tant, no pot tenir present totes les accions i els comportaments alternatius que poden adoptar-se. Llavors és quan intervé l'organització per limitar l'amplitud i la complexitat de les decisions que cada membre ha de prendre. S'arriba així a una divisió del treball i a una especialització en sentit vertical, en comptes del tradicional sentit horitzontal.

En comptes de subdividir en tasques les activitats necessàries per a la consecució dels objectius de l'organització, se subdivideix entre els membres de l'organització la responsabilitat de decidir. D'aquesta manera totes les decisions necessàries per a la consecució dels objectius de l'organització estan subdividides en altres decisions parcials o components, i l'activitat de cada membre de l'organització està limitada només a algunes d'aquestes decisions parcials o components.

o Teoria de la contingència

Al llarg de la dècada dels cinquanta i primera meitat dels seixanta es desenvolupen perspectives més psicosociològiques, en què els temes d'interès estaven en l'estructura, la tecnologia i les tasques, i la teoria de la contingència es converteix en el paradigma dominant (Burns i Stalker, 1961; Woodward, 1958; Chandler, 1962; Trist i Bamford, 1951, i el grup de Tavistock, Crozier, 1964, Katz, 1955, Thompson, 1967, Lawrence i Lorsch, 1967).

L'aproximació sociotècnica intentava respondre a una situació socioeconòmica caracteritzada per la introducció de noves tecnologies en les empreses, procés que requeria una reestructuració i reconversió en profunditat de les empreses mateix. Els estudis emmarcats en aquesta aproximació intentaven analitzar els efectes d'aquest procés en el comportament humà i en l'organització. Aquests estudis els van realitzar als EUA Walker i Guest (1952) a la Harvard Business School, i a Anglaterra va ser l'institut Tavistock, Woodward (1958), Sayles (1958) i més tard el grup Asthon.

Aquests corrents consideraven que a una estratègia determinada ha de correspondre-li una estructura i, consegüentment, un sistema de *management* específic (Hermel, 1990).

L'enfocament contingent va ser desenvolupat per directius, consultors i investigadors que varen tractar d'aplicar els principis de les diferents escoles de *management* a les situacions concretes de la vida real. Apunta tres factors bàsics que condicionen l'elecció de principis i tècniques per aconseguir l'èxit en l'empresa. Aquests factors són:

- *L'entorn on hi ha l'organització.*
- *La tecnologia que utilitza.*
- *La motivació i la preparació dels recursos humans que l'organització té.*

Els situacionistes o contingents mantenen que no existeix una única manera òptima d'administrar una empresa. Consideren que Taylor podia tenir raó quan va dir que existia una única manera òptima de fer una tasca física de manera repetitiva, però això no és aplicable a la planificació, a l'organització, al lideratge, al control o a la presa de decisions de les organitzacions. Així, organitzacions diferents requereixen plans diferents. L'estil de lideratge ha de relacionar-se amb la personalitat del líder i amb l'habilitat, l'entrenament i les actituds dels seguidors. Així, es podria afirmar que, igual que cada individu és diferent i cada organització és única i particular, la situació administrativa pot considerar-se diferent (Viedma, 1992).

A partir d'aquests autors i altres estudiosos de l'organització, els principis bàsics d'aquest enfocament contingent es podrien resumir així:

- *Les organitzacions realitzen les seves activitats sota determinats factors ambientals, tecnològics i organitzatius.*
- *L'entorn de l'organització és canviant, i això produeix un enriquiment del contingut del treball.*
- *Davant d'entorns canvians, és necessari que hi hagi líders participatius amb una orientació cap a les persones.*
- *Donat que l'entorn és dinàmic, els llocs de treball no estan rígidament definits, i això requereix que siguin ocupats per persones polivalents que s'adaptin amb facilitat als canvis.*
- *A causa de les característiques d'aquest entorn canviant, les situacions de presa de decisions, les polítiques, les estratègies, etc. han de ser flexibles, no rutinàries i establertes sobre la base de la situació.*

Així, segons l'enfocament contingent, tot és relatiu i no existeixen principis generals aplicables a totes les situacions. Aquests principis fan referència a un entorn en contínua evolució. En aquest sentit, la teoria de la contingència assumeix que les organitzacions són sistemes oberts que necessiten desenvolupar la direcció per satisfer les seves necessitats internes i adaptar-se a les circumstàncies de l'entorn.

Es pot afirmar que els teòrics de la contingència creien que no hi ha una única manera d'organitzar o dirigir. La millor manera, en un temps i situació concrets, depèn de les contingències presentades per l'entorn. Com afirma Duncan (1991), les implicacions d'aquesta concepció per a la direcció són força profundes i han donat lloc a discussions posteriors. Tal com assenyalen alguns teòrics del lideratge, el determinant primari d'una direcció amb èxit no és trobar la millor manera de realitzar una tasca, sinó la flexibilitat i la capacitat de diagnosticar i d'adaptar-se als entorns, circumstàncies i situacions canvians.

o Enfocament motivacionista

Entre els autors d'inspiració motivacionista, Argyris (1964) és el que posa més en evidència el contrast entre les exigències de l'individu i les exigències de les organitzacions formals, estructurades segons els principis clàssics de la gerència .

Segons Argyris, el procés de creixement psicològic de l'individu consisteix en el pas de l'estat d'infantesa al de maduresa. Aquesta dimensió interactiva del creixement de la

personalitat requereix que també les organitzacions en les quals els homes cooperen per assolir fins col·lectius estiguin estructurades de tal manera que afavoreixin aquelles exigències.

Considera que el conjunt dels principis establerts per l'escola clàssica són incompatibles amb el desenvolupament de les qualitats necessàries per a la maduració de la personalitat humana.

A les organitzacions estructurades segons els principis tayloristes no els interessa disposar de persones madures, autònomes, creatives i obertes a la cooperació recíproca. A aquelles organitzacions els interessa exactament el contrari, és a dir, disposar de persones disciplinades, conformistes, poc inclinades a assumir responsabilitats no previstes, necessitades d'autoritat, tant per sentir-se protegides com per exercir un comandament autoritari: en resum, només la població que hagi romàs psicològicament infantil és funcional per a les rígides xarxes de l'organització taylorista (Bonazzi, 1994).

Es tracta, per tant, de desenvolupar una cultura i una nova sensibilitat per a les exigències humanes, sobre la base de l'assumpció del fet que com més se satisfan aquelles exigències més augmenta el nivell qualitatiu de les prestacions humanes i, en definitiva, la potencial excel·lència de l'organització.

La primera formulació d'aquestes tesis sorgeix el 1957, i des de llavors Argyris les ha sotmès a un constant treball de revisió i d'aprofundiment. Durant els anys setanta, Argyris, en col·laboració amb Schön (1974; 1978), va madurar una teoria de l'aprenentatge organitzatiu que representa una evolució significativa de la seva aproximació.

Argyris arriba a concebre l'organització com una construcció cognitiva, és a dir, com una estructura en la qual els subjectes no són únicament agents d'acció sinó també agents d'aprenentatge organitzatiu, o sigui, contribueixen activament a modificar la manera de veure la realitat (mapa cognoscitiu) utilitzada en l'organització.

Amb aquestes noves formulacions Argyris intenta superar definitivament l'antítesi entre enriquiment de la personalitat i organització que caracteritzava la primera fase de la seva activitat científic-assessorial. De tota manera, l'objectiu continua essent crear estils de lideratge, de comunicació, de control i d'autoresponsabilització que afavoreixin tant com puguin la formació de personalitats madures, segons la definició donada.

Tot el que hem vist fins ara ens permet aprofundir en els aspectes que fan referència al lideratge. En l'apartat 1.3., veurem com ha anat evolucionant el concepte d'acord amb els canvis que s'han produït a la societat, en general, i al funcionament de les empreses, en particular. Per això farem un recull d'aquells enfocaments que creiem que han tingut importància en els canvis que ha experimentat la direcció de les empreses.

En primer lloc farem una aproximació teòrica, a continuació analitzarem quins són els enfocaments que s'ha considerat que feien aportacions importants i finalment estudiarem les dues grans perspectives pel que fa als estils de lideratge, que són el transaccional i el transformacional.

1.3. Aproximació teòrica sobre la investigació en lideratge

Una categorització en diferents períodes de temps normalment és utilitzada com a via per dividir l'aclaparadora quantitat d'investigacions sobre lideratge en diferents subcategories (Bass 1990; Rost 1991, Yukl 1989). S'argumenta que els continguts varien segons els períodes de temps, una vegada s'ha fet una extensa revisió. Simultàniament, es poden veure exemples d'imbricació i repetició de temes al llarg dels períodes. Un exemple és la demarcació del final del període d'enfocament en les qualitats o trets i l'inici del període d'enfocament en el comportament. En la taula 1.2., podem veure que la recerca sobre lideratge al principi del segle XX tendeix a focalitzar aquelles qualitats o trets individuals que s'espera que el líder desenvolupi.

Als anys quaranta aquest enfocament es va fer cada cop més insuficient, i els estudis se centraven més en investigacions sobre comportament o forma d'actuar. Més tard aquesta focalització unidimensional també es va trobar que era inadequada i les relacions de poder/influència van ser introduïdes en els nous enfocaments.

Des dels anys seixanta, els factors de contingències es van començar a valorar com els que tenien més importància en l'estudi del lideratge. L'assumpció essencial en l'enfocament de contingències és que l'execució del lideratge pot ser diferent d'una situació a una altra (Bass 1990; Pierce 1995; Rost 1991, Yukl 1989).

Els diferents períodes de temps es reflecteixen en diverses definicions. D'aquesta manera, sembla que una gran quantitat d'informació s'inclou en les definicions i es reconeixen nous factors, que adquireixen importància.

Així, Rost proposa una àmplia definició fonamentada en les primeres recerques sobre lideratge i *management*: "El lideratge és una relació d'influència entre els líders i els seus seguidors, que pretén canvis reals que reflecteixin els objectius comuns" (Rost,

1991, p. 102). “La gerència és una relació d'autoritat entre almenys un directiu i un subordinat que consisteix a coordinar activitats per produir o vendre béns o serveis particulars ” (Rost, 1991, p.145).

Aquestes definicions s'han citat perquè s'ajusten a la majoria d'aplicacions de les primeres investigacions sobre el tema, i també perquè il·lustren les diferències entre “lideratge” i “*management*” o “gerència”.

En les definicions s'observa que les relacions de *management* se centren en l'ús de l'autoritat, mentre que les relacions de lideratge impliquen objectius comuns i construcció de relacions sobre la base de la influència entre els líders i els seus seguidors, però, tal com hem assenyalat en la introducció, i tenint en compte les organitzacions actuals, els dos conceptes formen part d'una totalitat, ja que l'un sense l'altre no serien efectius.

Com es pot veure a la taula 1.2., els primers enfocaments s'inclouen, en major o menor grau, dins l'enfocament de les contingències. Per tant, moltes investigacions que es poden trobar sobre les contingències se centren específicament en la persona, el procés i/o el poder.

Les diferències entre aproximacions al tema poden ser analitzades com l'evolució de les diferents fases en el desenvolupament de la recerca. Donat que les primeres aproximacions inclouen punts de partida que avui dia semblen simples i rígids, la teoria del lideratge s'ha desenvolupat cap a una perspectiva més equilibrada i que preveu múltiples factors (Bass 1990).

Taula núm. 1.2. Principals enfocaments de la teoria del lideratge

| Enfocaments sobre lideratge i punts clau | Teories destacades i empirisme | Focalització en | Època |
|---|--|---|---|
| <u>Teories sobre qualitats/trets de personalitat</u> Aspectes físics Habilitats personals Observació de comportament | Elecció d'associats (Patridge, 1934) Designació per observadors qualificats (Bellingrath, 1930) | Quines qualitats/característiques distingeixen un líder d'un no-líder? Quines són les diferències entre els líders i la resta de la gent? | 1900- 1930- |
| <u>Teories de comportament</u> Consideració/estructura inicial Delegadora/participativa Producció/empleat Tasques/relació Administrar/dirigir | - <u>Estudis Ohio:</u> Consideració/estructura inicial (Stogdill et al., 1948) - <u>Estudis Michigan:</u> Producció/empleats-centrat en els líders (Likert et al., 1951) - <u>Malla gerencial</u> Blake i Mouton (1964) - <u>Douglas McGregor</u> T ^a X i Y (1970) | - Quin és el comportament que té un líder? - És el comportament d'un líder rígid o flexible? - Està el comportament d'un líder orientat a les tasques o a les relacions? - Quin és el comportament més efectiu? | 1940- 1950- 1960- 1970. |
| <u>Enfocament entorn de les teories de la contingència/situacional</u> Favoritisme Maduresa dels seguidors Motivació Rols Exercitar Lideratge transformacional Lideratge transaccional No-lideratge | - Col·laboradors menys preferits (LPC escala) (Fiedler et al., 1967) -Lideratge situacional (Hersey & Blanchard, 1969) -Teoria de la recerca d'objectius (House, 1971) - Rols directius (Mintzberg, 1973) -Prospecció de les pràctiques directives (MPS) (Yukl, 1990) - Qüestionari de lideratge multifactorial (MLQ).(Bass, 1985). - Model del màxim camp d'acció (Bass et al., 1994) | - Quines qualitats, habilitats i comportaments són utilitzats en situacions específiques? - En quin grau una situació específica pot afectar el comportament del líder? - Quin és el comportament més eficient d'un líder en una situació específica? - Quina és la combinació òptima dels diferents estils directius? | 1960- 1970- 1980- 1990 |

Font: Elaboració pròpia, a partir de Bass (1990).

Aquesta taula és una eina útil per tenir una visió general del conjunt dels diferents enfocaments, però cal anar en compte i no veure-la com una divisió simplista dels temes i els enfocaments en diversos períodes de temps.

Dividir les recerques en qualitats, trets, comportaments i variables situacionals és una manera clara de presentar-ho, quan es realitza de tal manera que sembla que els temes siguin interdependents i estiguin connectats. Però malgrat que l'enfocament se centra preferentment en la naturalesa humana i en les accions, és molt qüestionable la separació de la personalitat del procés social, atès que el procés social té molta dependència del context específic en el qual s'actua i en la percepció posterior dels afectats sobre els quals s'ha actuat.

Encara que els primers enfocaments o aproximacions teòriques al lideratge són menys visibles avui dia, de fet mostren les bases dels enfocaments de les contingències.

A continuació, donarem una visió general dels enfocaments resumits en la taula núm. 1.2.

1.3.1. L'enfocament de qualitats i trets de personalitat

Si tenim en compte el que diuen Bass (1990), Rost (1991) i Yukl (1989), aquest enfocament comença a principis del segle XX i se centra en les qualitats individuals importants que diferencien els líders dels no líders. Les qualitats més importants del lideratge que considerem són: intel·ligència, tendència a l'èxit, responsabilitat, estatus, alta autoconfiança, energia, iniciativa, maduresa emocional, tolerància a l'estrès, autocontrol, pragmatisme, orientació als resultats, coneixement i fluïdesa en la parla.

Fins i tot les característiques físiques com l'alçada i el pes han estat investigades com a factors que poden determinar la diferència entre un líder i un no-líder (Bass 1990; Bryman 1996; Rost 1991, Yukl 1989).

Yukl, quan descriu el desenvolupament de la recerca en l'enfocament centrat en les qualitats i els trets, concretament assenyala: La focalització de la majoria de les investigacions recents centrades en les qualitats i els trets està en les motivacions directives i en les habilitats específiques, mentre que en les primeres investigacions l'enfocament estava més centrat en els trets de personalitat i intel·ligència general. Alguns investigadors intenten ara relacionar les qualitats i els trets amb els rols específics requerits per diferents tipus de posicions directives" (Yukl 1989 p.260).

És a dir, avui dia l'enfocament de qualitats i trets no està centrat en les característiques innates. Malgrat això, el que separa l'enfocament de les qualitats i els trets d'altres teories o aproximacions és l'enfocament del líder com a persona individual amb característiques personals úniques.

1.3.2. L'enfocament del comportament

La transició entre el final de l'enfocament en les qualitats i els trets i el principi de l'enfocament sobre el comportament és molt fluida. Se sol acceptar que la insatisfacció en l'explicació del lideratge de les teories dels trets va donar origen a aquest segon gran corrent de les teories del lideratge.

Aquest canvi d'enfocament, és a dir, el pas de l'estudi de les característiques del líder a l'estudi de la conducta del líder, va resultar significatiu, en la mesura que és considerada una conducta adequada que podia ser adoptada per qualsevol persona que volgués ser un líder efectiu sense necessitar unes característiques específiques. Des d'aquest enfocament es proposa una categoria de conductes específiques que podem assenyalar com a habilitats en el lideratge, però que no són inherents a la persona i que, un cop identificades, poden ser ensenyades als altres perquè es converteixin en líders eficaços (Smith i Peterson, 1990).

Així, aquest tipus de teories se centra en l'estil del lideratge, en comptes de centrar-se en les característiques individuals que el líder ha de tenir. Les preguntes fetes en les investigacions fan referència, sobretot, a la naturalesa del treball directiu i a la classificació de les diferents funcions, pràctiques i rols. El comportament es pot aprendre i canviar a través de la pràctica.

Amb el temps, l'enfocament en el comportament s'interessa per la formació dels líders i en quins comportaments són més eficients que els altres (Bass 1990; Bryman 1996; Mintzberg 1973⁴, Rost 1991).

En definitiva, des d'un punt de vista pràctic, l'aproximació conductual proporciona la base per a l'entrenament dels líders i la seva conversió en líders eficients, mentre que, des de la perspectiva anterior, la dels trets, el líder eficaç només és possible a través de la selecció.

Ens referirem a continuació als estudis de l'escola d'Ohio i el seu model bifactorial, a l'escola de Michigan i finalment als treballs de Blake i Mouton.

⁴ Mintzberg (1973) anomena algunes característiques concretes del treball del directiu, com ara: ritme esgotador, activitat caracteritzada per la brevetat, la veritat i la fragmentació, la preferència per l'acció directa, l'atracció cap als mitjans verbals, les xarxes de contacte entre l'organització i la combinació de drets i obligacions. També fa referència als rols del directiu: interpersonals, informatius i de decisió, i fa referència a la teoria de contingència en el desenvolupament del treball directiu.

1.3.2.1. Els dos factors de l'escola d'Ohio

Els estudis de l'escola d'Ohio sobre el lideratge es van iniciar el 1945, i els va desenvolupar bàsicament l'equip del Personnel Research Board de la Ohio State University sota la direcció de Hemphill. El seu objectiu era identificar diverses dimensions de la conducta del líder. Concretament, la Universitat Estatal d'Ohio, a Columbia, va iniciar, en els primers anys de la postguerra, investigacions basades en una enquesta (*Leader Behavior Description Questionnaire*, LBDQ) per poder determinar de manera exacta els comportaments directius.

Inicialment Hemphill i Coons (1957) en les seves investigacions van utilitzar nou dimensions per a definir els comportaments (integració, comunicació, centralització de la producció, representació, pertinença al grup, organització, valoració, iniciació i domini) del líder. Després de l'aplicació del qüestionari i l'anàlisi factorial realitzada, es varen obtenir tres factors significatius denominats: manteniment de la seva pertinença al grup, orientació als resultats i foment de la interacció.

Halpin i Winer (1957), amb un nou qüestionari, varen realitzar una enquesta en el sector aeri i varen obtenir quatre factors significatius: consideració, iniciació d'estructura, èmfasi en la producció i sensibilitat.

Fleishman (1953a; 1953b; 1957a, 1957b) va modificar el LBDQ i va indicar que només els dos primers factors assenyalats eren significatius de la conducta del líder. La resta de factors contribuïen poc a l'aclariment de la variació.

Així, a partir d'aquests estudis es va arribar a la conclusió que l'estil de lideratge es podria descriure millor com una variable de dues dimensions. D'aquí sorgeix el nom que caracteritza aquesta escola com a model de direcció dels dos factors. Aquestes dimensions identificades van ser definides de la manera següent:

- *Consideració (estil de direcció C): un líder eficaç és aquell que es comporta amb els altres de manera considerada, amb una confiança mútua, amb una aproximació personal més humana: representa el grau en què el líder es preocupa del benestar, l'estatus i la satisfacció dels seus seguidors (Fleishman i Harris, 1962, House i Baetz, 1979⁵).*

⁵ Segons Lattmann i García (1992), la consideració del personal es manifesta en formes d'actuació tal com la concessió de satisfaccions personals, l'amistat, l'obertura cap als plantejaments del personal, la seva integració en la solució de plantejaments clau, etc. És a dir, el directiu que practica un estil de direcció C dona més importància al comportament personal o interpersonal en el procés de treball.

- *Iniciació d'estructura (estil de direcció I S): sorgeix de l'exigència de l'individu per aconseguir els objectius de resultats. Es refereix més als aspectes orientats a les tasques com ara la direcció dels seguidors, l'avaluació de resultats, la programació, etc. És, per tant, el grau en què el líder explica, defineix el seu propi paper i permet esbrinar als seus seguidors el que s'espera d'ells⁶.*

Inicialment es va pensar que aquestes dues dimensions eren dimensions o conceptes polars, però posteriorment es va demostrar (Blake i Mouton, 1964; Reddin, 1971, Hersey i Blanchard, 1969) que totes dues dimensions eren independents. Segons Lattmann i García (1992), aquests factors no representen pols oposats d'una única dimensió directiva, sinó que representen dues caracteritzacions independents i diferenciades dels elements definidors de la direcció. La conducta del líder, per tant, pot i ha de ser assenyalada com la combinació de totes dues.

Encara que les escales es varen construir molt acuradament, al llarg de la història han sorgit severes crítiques per part d'altres investigadors (Schriesheim i Stogdill, 1975, Schriesheim i Murphy, 1976). Concretament Schriesheim i Kerr (1974, 1977) opinaven que les propietats psicomètriques deixaven molt a desitjar. Aquests autors i altres investigadors del tema, com Korman (1966), varen proporcionar unes avaluacions més detallades dels resultats que feien servir les mesures d'Ohio State, en què van trobar que, mentre que en algunes situacions els resultats eren els esperats, en altres no seguien la mateixa línia.

Malgrat aquestes crítiques, el plantejament de l'escola d'Ohio ha estat decisiu per a la continuació de les investigacions sobre els estudis de la direcció i del procés de direcció, que han tingut una influència considerable sobre posteriors conceptes i models.

1.3.2.2. L'escola de Michigan

Altres investigacions, en la mateixa línia que l'escola d'Ohio i amb la finalitat d'identificar les característiques del comportament del líder i sintetitzar-les en un nombre mínim de conductes fonamentals relacionades amb l'èxit del líder, són les realitzades a la Universitat de Michigan per autors com Likert, Katz, Kahn, Mann, MacCobi i Seashore.

⁶ És a dir, una persona que practica l'estil de direcció I-S en el procés de treball considerarà com a meta de la seva pròpia tasca de direcció l'organització i la definició de les activitats del grup i dels objectius del treball, la distribució de tasques, l'assumpció personal de totes les responsabilitats i la concreció de la consecució dels objectius de l'organització.

Quasi al mateix temps que es realitzaven els estudis sobre direcció a l'escola d'Ohio, a l'Institut for Social Research de la Universitat de Michigan s'investigava també el comportament directiu. Els treballs realitzats en aquest centre es van orientar cap a l'estudi de les conseqüències que té la direcció de personal sobre la satisfacció i la motivació del personal i sobre la productivitat del grup (resultats). Les recerques es varen centrar en els treballadors i en l'eficàcia en el treball.

Pel que fa a aquestes dimensions, Katz, Maccoby i Morse (1950) ; Katz, Maccoby, Gurin i Floor (1951) ; Katz i Kahn (1951); Kahn (1956, 1958), Kahn i Katz (1960), varen fer estudis de comparació del comportament dels directius amb bons resultats amb el comportament d'aquells que els tenien pitjors, i varen evidenciar dos grans tipus de lideratge: el centrat en els col·laboradors i el centrat en el treball i els resultats.

Líders centrats en els col·laboradors : els directius amb èxit s'orientaven sempre al personal. La seva manera de comportar-se es caracteritzava pels fets següents:

- *Mostraven una comprensió cap al seu personal, estaven oberts als plantejaments del grup i manifestaven sempre disposició a ajudar el personal.*
- *Les funcions del seu rol giraven entorn de la planificació, l'organització i l'administració del treball.*
- *Estaven predisposats a delegar funcions en els seus col·laboradors, donant independència i llibertat de moviments.*
- *Donaven una atenció especial als empleats, emfatitzant les relacions interpersonals positives. Es mostraven disposats a adaptar-se a les diferències entre els seus empleats.*

Líders centrats en el treball i en els resultats: els directius amb menys èxit se centraven d'una manera clara en els resultats. Es caracteritzaven per:

- *La seva tendència a emfatitzar la finalització de la tasca.*
- *L'atenció dirigida a aconseguir eficiència en la producció i la consecució dels objectius de producció, encara que els empleats no estiguessin contents.*

Els resultats de les investigacions realitzades per l'escola de Michigan van mostrar que els líders que se centraven en els empleats tendien a aconseguir millors resultats i els seus empleats estaven més satisfets. Mentre que els líders que se centraven en el treball tendien a tenir grups menys satisfets i menys productius.

Aquestes dimensions eren molt similars a les del grup que hem anomenat “consideració i estructura d’iniciació” de la Universitat d’Ohio. En un principi, l’única diferència que existia pel que fa a aquestes dimensions era que en els estudis del ISR de la Universitat de Michigan se suposava que els líders se centraven en el treball o en els empleats, però no en tots dos, mentre que les investigacions de la Universitat d’Ohio suggerien que els líders podien mostrar en el seu comportament totes dues dimensions. Per tant, les investigacions de la Universitat de Michigan apuntaven, en principi, que els estils de direcció eren polars, dins d’una única dimensió.

Posteriorment, autors com Kahn (1960) varen arribar a la conclusió que els millors resultats els aconseguen aquells directius que tenien un nivell d’integració més alt del personal, amb una elevada orientació a la funció. Aquesta conclusió va portar a parlar d’unes anàlisis bidimensionals dels estils de direcció, i s’acostava, per tant, al plantejament de l’escola d’Ohio.

Els resultats que troba Likert (1961) en l’estudi sobre la conducta efectiva de supervisió, és a dir, la direcció amb èxit estudiada en l’Institut for Social Research, identifica cinc condicions bàsiques perquè sorgeixi aquesta conducta:

1. *Suport mutu*⁷
2. *Direcció orientada al grup*⁸
3. *Objectius que exigeixen resultats*⁹
4. *Coneixements tècnics*
5. *Coordinació i planificació*

En aquest sentit, Likert coincideix amb el grup d’Ohio en el seu intent d’estudiar el lideratge localitzant conjunts de característiques que semblen estar relacionades entre si. Així, identifica dos conceptes:

- *Orientació cap a l’integran del grup*
- *Orientació cap a la consecució dels objectius*

Segons ell, els directius més efectius són aquells que realitzen una funció de control amb persones per sobre i per sota d’ells en l’organització. Pel que fa a aquesta afirmació, Duncan assenyala que el líder funciona com un “punt de connexió, manté informats els

⁷ Utilització de les relacions positives, que consisteixen a aconseguir que els integrants del grup mantinguin el seu sentit de valor personal.

⁸ Utilització de mètodes grupals de supervisió, cosa que significa que s’ha d’aconseguir mantenir un sentiment de lleialtat al grup.

⁹ Estàndards alts de rendiment i transmissió d’entusiasme per aconseguir els objectius grupals.

empleats del que l'alta direcció pretén, i manté l'alta direcció al corrent del que està passant entre els empleats" (Duncan, 1991, p. 187).

Des d'aquesta perspectiva, els líders havien d'assegurar que totes les interaccions que es donaven en una organització fossin considerades com de suport i estiguessin dissenyades per establir i mantenir un sentit del valor i de la importància personal.

Per la seva banda, Likert (1961, 1967) va definir quatre sistemes de lideratge tenint en compte els elements que, segons ell, configuren el clima d'una organització (motivació, comunicació, influència de la interacció, formació de decisions, implementació de les decisions, control i direcció). Aquests sistemes de lideratge són:

- Sistema 1: *el líder es considera "autoritari-explotador", és molt jeràrquic. Pren les decisions, determina els esquemes organitzatius i les ordres es donen seguint la cadena de comandament, utilitzant la pressió i la coacció, i en molt poques ocasions les lloances, per aconseguir els objectius. Disciplina i control rígids¹⁰.*
- Sistema 2: *"autoritari-benevolent", és menys autoritari que el primer, el líder presenta seguretat i confiança condescendent en els subordinats, a qui permet certa flexibilitat en el compliment de les tasques, però segons els límits i les normes establerts, i els motiva amb una combinació de recompenses i càstigs, i permet la comunicació vertical ascendent.*
- Sistema 3: *s'anomena "consultiu", el líder pren les decisions unilateralment, segons el sistema tradicional, però abans demana opinió als col·laboradors immediats. És important tenir clar el grau de confiança i seguretat en els subordinats, perquè el líder fa servir les idees i opinions dels subordinats, fixa els objectius i dóna les ordres una vegada les ha discutit amb ells. Recorre a les lloances, als càstigs ocasionals i, en alguns casos aïllats, a l'admissió de personal en plans, objectius i controls.*
- Sistema 4: *"participatiu". En aquest cas, les decisions es prenen, sovint, en grup i la responsabilitat d'aquestes decisions està repartida a través de l'organització. Existeix una bona coordinació i la direcció té confiança en els seus col·laboradors, hi ha reconeixement econòmic i lloances dels resultats, basats en un sistema de bonificacions elaborat conjuntament amb el grup, participació i*

¹⁰ Algunes vegades aquest sistema genera l'aparició de grups i líders informals que s'oposen a l'organització formal.

admissió del grup en la definició dels objectius i en la millora dels mètodes. La comunicació és fluida en tots els sentits, i existeix un control descentralitzat¹¹.

D'aquests quatre sistemes de lideratge, Likert va fer ressaltar que el més eficient i el més recomanable per ser posat en pràctica a les empreses és el sistema 4, ja que la seva aplicació, a llarg termini, millora la productivitat, assegura una optimització més gran dels recursos i facilita que millorin les relacions laborals. Considera que aquest sistema té una àmplia aplicabilitat, i que, en general, es pot utilitzar, amb les corresponents adaptacions, a tot tipus de situacions. Likert va comprovar que les organitzacions dirigides amb aquest sistema de lideratge eren més productives i efectives en la consecució d'objectius.

Seguint Lattman i García (1992), aquests sistemes estan caracteritzats per formes integratives dels comportaments de direcció. Inclouen aspectes referents a la direcció del personal i consideren també la direcció dels sistemes organitzats de les empreses. En aquest sentit integren, llavors, els estils de direcció i d'organització. Considera que l'escola de Michigan va aconseguir resultats amb més eficàcia que l'escola de Ohio, amb la utilització de descripcions concretes de comportament.

1.3.2.3. La malla gerencial de comportament de Robert Blake i Jane Mouton

Als anys seixanta, una segona línia d'investigacions realitzades per Blake i Mouton (1964) sobre la perspectiva bidimensional de la conducta del lideratge, va desenvolupar un sistema per a la classificació dels estils de direcció que van anomenar Managerial Grid. La base de la qual parteixen és la idea que totes les organitzacions tenen unes característiques universals, presents a qualsevol tipus d'organització, que són les següents:

- Objectius. *Imprescindibles per a qualsevol organització*
- Persones. *Imprescindibles per a l'existència de l'organització*
- Jerarquia. *Repartiment de responsabilitats en l'organització*

Blake i Mouton (1964) van defensar que la conceptualització subjacent en el model d'Ohio era errònia. Les dimensions d'aquest model eren tractades de manera independent i els autors van argumentar que aquestes escales no podien ser tractades com a elements independents, ja que quan s'ajuntaven tenien un cert efecte.

¹¹ Aquí no solen sorgir els grups informals, ja que hi ha una identificació i un suport totals cap a l'empresa i els seus objectius, que els consideren comuns.

Varen suposar que les dues dimensions crítiques relacionades amb la direcció eficient en el procés de treball consistien en:

1. *L'interès primari per les persones o els col·laboradors*
2. *L'interès per la producció o la consecució dels objectius de treball*

D'aquestes dimensions, la primera correspon a la dimensió "consideració" i la segona, a la dimensió "Iniciació a l'estructura" de l'escola d'Ohio. Aquest model de direcció es representa en la denominada "malla de comportament gerencial".

La combinació d'aquestes dues dimensions dóna lloc a 81 possibilitats de posició d'aquestes dimensions, que corresponen a estils de direcció. D'aquestes possibilitats es van estudiar cinc fórmules d'exercir el lideratge (direcció eficient), que queden representades en la malla gerencial (posicions 1.1, 1.9, 9.1, 9.9 i 5.5).

Gràfic núm. 1.1. Malla de comportament gerencial de Blake i Mouton

| | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|---|-------------|---------------------------------|---|------|---|---|---|---|------------|
| Alt | 9 | 1.9 | | | | | | | | 9.9 |
| Interès per les persones | 8 | | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | | |
| | 6 | | | | | | | | | |
| | 5 | | | | 5.5. | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | | |
| | 2 | | | | | | | | | |
| Baix | 1 | 1.1. | | | | | | | | 9.1 |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | | Baix | Interès per la producció | | | | | | | Alt |

Font: Blake i Mouton, 1986.

Aquests cinc estils de direcció es van determinar sobre la base de les característiques següents del comportament del líder:

- *L'adopció de decisions*
- *La seva capacitat de persuasió*
- *La manera de tractar els conflictes*
- *La seva actitud respecte als sentiments*
- *La seva humanitat*
- *El seu esforç*

Les concepcions de cada un dels punts indicats en la malla, que configuren els cinc estils de direcció, van ser descrits de la manera següent:

- **L'estil (1.1):** Desconfiança en la motivació productiva (baixos resultats) dels col·laboradors i en la seva maduresa de relació (conflictives); realització dels mínims esforços per a dur a terme les tasques i mantenir l'organització unida.
- **L'estil (1.9):** Atenció a les necessitats de les persones, es busquen relacions satisfactòries i un clima agradable. Les bones relacions i l'absència de conflictes estan per sobre de la producció.
- **L'estil (9.1):** A l'organització es busca l'eficàcia i la planificació de les condicions de treball, es restringeix la intervenció dels elements personals per evitar que interfereixin en el funcionament. Les persones són un altre recurs controlable.
- **L'estil (9.9):** S'intenten integrar els requeriments de les tasques amb les exigències del factor humà i aconseguir que les tasques les realitzin persones compromeses. Tothom participa en la consecució dels objectius amb confiança i respecte.
- **L'estil (5.5):** Es busca l'equilibri dels interessos del personal i la producció, es tracta d'un compromís moderat entre l'exigència del rendiment i la necessitat de mantenir un cert nivell de satisfacció dels integrants de l'equip de treball. Aquesta actitud permet aconseguir una moral i una producció adequades, encara que no excel·lents.

De la combinació d'aquestes dimensions, l'estil que ha estat descrit com a més favorable és la combinació 9.9, que, encara que pot ser ineficaç a curt termini, a llarg termini es mostra com la posició més efectiva (Blake i Mouton, 1964).

Seguint Smith i Peterson (1990), Blake i Mouton defensaven la posició que és possible especificar un tipus d'estil de líder eficaç. Malgrat això, la manca d'estudis empírics que hi donessin suport va portar la majoria dels investigadors a analitzar altres vies d'exploració. Així, per exemple, alguns van intentar generalitzar les conclusions dels estudis dels estils del líder, però aquesta via va fracassar ja que no es va tenir en compte les circumstàncies en què es produeixen les accions de lideratge.

1.3.2.4. La teoria X i Y de McGregor

Douglas McGregor va presentar de manera sistemàtica la seva teoria en la seva obra *The human side of enterprise* (1970), on feia una classificació en funció de dos estils bàsics de direcció. Segons McGregor, la majoria d'accions gerencials estan basades en el concepte que tingui el líder sobre el comportament humà. D'aquesta manera planteja una bipolarització d'estils, que identifica amb l'estil autocràtic (teoria X) i l'estil democràtic (teoria Y).

La teoria X, o punt de vista tradicional sobre la direcció i el control, parteix dels aspectes següents:

- *L'ésser humà sent una repugnància intrínseca per la feina, la qual evitarà sempre que pugui.*
- *A causa d'aquesta tendència humana a defugir la feina, la major part de les persones han de ser obligades a treballar per força, han de ser controlades, dirigides i amenaçades amb càstigs, perquè desenvolupin l'esforç adequat a la realització dels objectius de l'organització.*
- *L'ésser humà comú té preferència perquè el dirigeixin, vol defugir les responsabilitats, té relativament poca ambició i desitja, més que res, la seguretat.*

Amb aquests supòsits sobre la naturalesa humana el líder ha d'adoptar mesures dures per controlar la conducta dels seus subordinats i fer que rendeixin de manera òptima.

Aquesta teoria de la naturalesa humana, que segons Schultz (1986) és poc positiva, representa un concepte que encara sostenen certs gerents. És compatible amb l'administració científica i la modalitat clàssica d'organisme denominat "burocràcia". Però, no ho és amb la visió moderna de la motivació humana.

La teoria Y defensa la integració dels objectius individuals i organitzatius, és a dir, la integració dels interessos individuals amb els objectius de l'organització. Partint del concepte autorrealització de Maslow (1954), McGregor (1960) suposa que les persones treballaran i assumiran responsabilitats si tenen oportunitat de satisfer les seves necessitats personals al temps que aconsegueixen els objectius organitzacionals (Peiró, 1986). El líder que adopta la teoria Y assumeix uns principis totalment diferents al que es descriu en la teoria X respecte als seus seguidors:

- *El desenvolupament de l'esforç físic i mental en el treball és tan natural com el joc i el descans.*
- *El control extern i l'amenaça de càstig no són els únics mitjans per a canalitzar l'esforç humà cap als objectius de l'organització. Les persones s'han de dirigir i controlar a si mateixes, al servei dels objectius que es comprometen d'assolir.*
- *L'ésser humà es compromet a assolir els objectius de l'empresa a causa de les compensacions que s'hi associen.*
- *En unes circumstàncies adequades, l'ésser humà ordinari s'habitua no solament a acceptar les responsabilitats, sinó a buscar-ne de noves.*
- *El fet de posseir la capacitat de desenvolupar en un grau relativament alt la imaginació, l'enginy i la capacitat creadora per a resoldre problemes de l'organització és característic d'un gran sector de la població.*
- *Sota les condicions actuals de la vida industrial moderna, el potencial intel·lectual de l'home comú no s'utilitza en la seva totalitat.*

En aquesta teoria, al contrari de l'anterior, l'home apareix descrit com a dinàmic, creatiu, que busca responsabilitats i reptes, i que no mostra en cap cas aversió al treball. Aquests individus necessiten un líder diferent al de les persones assignades a la teoria X. En lloc d'un líder autoritari necessiten un líder que els permeti participar en els objectius i que proporcioni oportunitats per al creixement personal.

Segons McGregor (1960), les suposicions d'un líder són importants perquè el que un creu que és cert el porta a actuar d'una determinada manera. Si un líder suposa que el seu personal està sota la teoria X, és probable que estableixi estratègies i sistemes d'incentius d'acord amb un personal indolent i irresponsable, adoptant regles que li permetin supervisar de manera estreta les tasques dels seus treballadors. Al contrari, si el líder percep els seus col·laboradors com a persones madures i responsables, establirà sistemes que incentivin aquestes característiques.

Segons Duncan (1991), la importància de les hipòtesis directives va conduir els directius i investigadors sobre direcció d'empreses a considerar els mèrits relatius dels diferents estils de lideratge i direcció, plantejant-se en els seus estudis sobre lideratge quina era la millor manera de dirigir.

1.3.3. Enfocament contingent.

L'enfocament contingent, també denominat "enfocament situacional sobre el lideratge", s'origina a l'inici dels anys seixanta com a conseqüència de la falta de capacitat dels primers enfocaments i teories per explicar la multitud d'aspectes del comportament del

líder. Nombrosos investigadors van evidenciar que els contextos o situacions específics tenien gran impacte en el comportament de lideratge escollit. Smirich i Morgan (1982) van definir el lideratge com el producte de la interacció entre la situació, el líder i els seguidors o empleats.

Yukl (1989) va mostrar que les investigacions sobre el lideratge situacional es podien assignar, en sentit ampli, a dues categories diferents. Una està focalitzada en els factors situacionals i la manera en què influencien el comportament dels líders, i l'altra, en el comportament específic del líder i l'eficiència d'aquests comportaments en situacions diferents.

Entre la gran quantitat de teories de contingència sobre el lideratge, ens referirem a continuació a aquells investigadors que hem considerat més significatius: Fiedler, Evans i House i Hersey i Blanchard.

1.3.3.1. El model de Fred Fiedler

Fiedler (1967), investigador de la Universitat d'Illinois, va ser el primer autor que va proposar un model de contingència en què relaciona les variables que considera rellevants per a una direcció efectiva i l'efectivitat d'aquesta direcció, mesurada pel rendiment. El seu model proposa que un bon acompliment del grup depèn de la concordància entre l'estil d'interacció del líder amb els seus subordinats, i del grau en què la situació li dona control i influència. Per tant, seran la motivació del líder i el grau de control de la situació els elements que determinin l'execució d'un grup. Com assenyalava Bass (1990), la direcció suposa que una persona fent ús del seu poder aconsegueix que un grup d'individus treballin conjuntament per aconseguir objectius comuns.

Fiedler proposa que els líders poden estar motivats cap a les tasques o cap a les relacions interpersonals. Per això, va desenvolupar el qüestionari LPC (*least preferred co-worked scale*, escala del company de treball menys preferit) per a mesurar l'orientació al treball o a les relacions interpersonals. Els subjectes havien de descriure a través d'una llista d'adjectius oposats aquell company amb qui havien treballat a disgust. Si aquest company era descrit en termes positius (alta puntuació), llavors és que estaven motivats o els interessaven les relacions personals. Al contrari, una baixa puntuació (descripció a través d'adjectius negatius) implicava un interès cap a la productivitat (Bass 1990, Robbins, 1987).

Fiedler va aïllar tres situacions de contingència que determinarien el grau de control sobre la situació, i per tant, el tipus de lideratge més efectiu:

1. La qualitat de les relacions entre el líder i els membres del grup. *Es fa referència al grau de poder carismàtic que detenta el líder cap al grup. Així, aquest factor indica el grau de confiança, seguretat i respecte que tenen els subordinats cap al líder. En la mesura que el líder tingui més capacitat d'influència carismàtica, òbviament necessitarà menys poder formal conferit oficialment. Aquesta circumstància pot mesurar-se mitjançant la sociometria i les escales de clima de grup, que indiquin en quin grau el líder té el seu grup ben predisposat envers ell.*
2. L'estructura de la tasca. *La influència d'un líder en una organització productiva s'orienta a la consecució de la realització de la tasca per part del subordinat. En la mesura que una tasca està ben estructurada, es podrà programar i predir i així esdevindrà rutinària, cosa que facilitarà la seva execució. Efectivament, l'estructuració d'una tasca és positiva per a l'exercici del lideratge. Una tasca poc estructurada, és a dir, no definida, vaga, incerta, posarà a prova la capacitat del líder per a dirigir, inspirar i motivar els seus subordinats i donar-los suport. Resumint, la tasca no estructurada proporciona al líder un poder menys efectiu i més amenaçat que la tasca molt estructurada o sistematitzada.*
3. El poder de posició. *Aquí es fa referència al poder que té el líder, no per les seves qualitats personals, sinó per la posició en l'estructura jeràrquica de l'organització. Això inclou poders tal com el legítim, el coercitiu i el premiador. La definició operacional del grau de què es disposa pot fer-se mitjançant qüestions que mesurin "la competència del líder en matèries de contractació, acomiadaments, sancions, promoció i augments de sou", o també el grau en què "el líder gaudeix d'estatus especial en la vida real, que l'aparti i el posi per sobre dels membres del seu grup".*

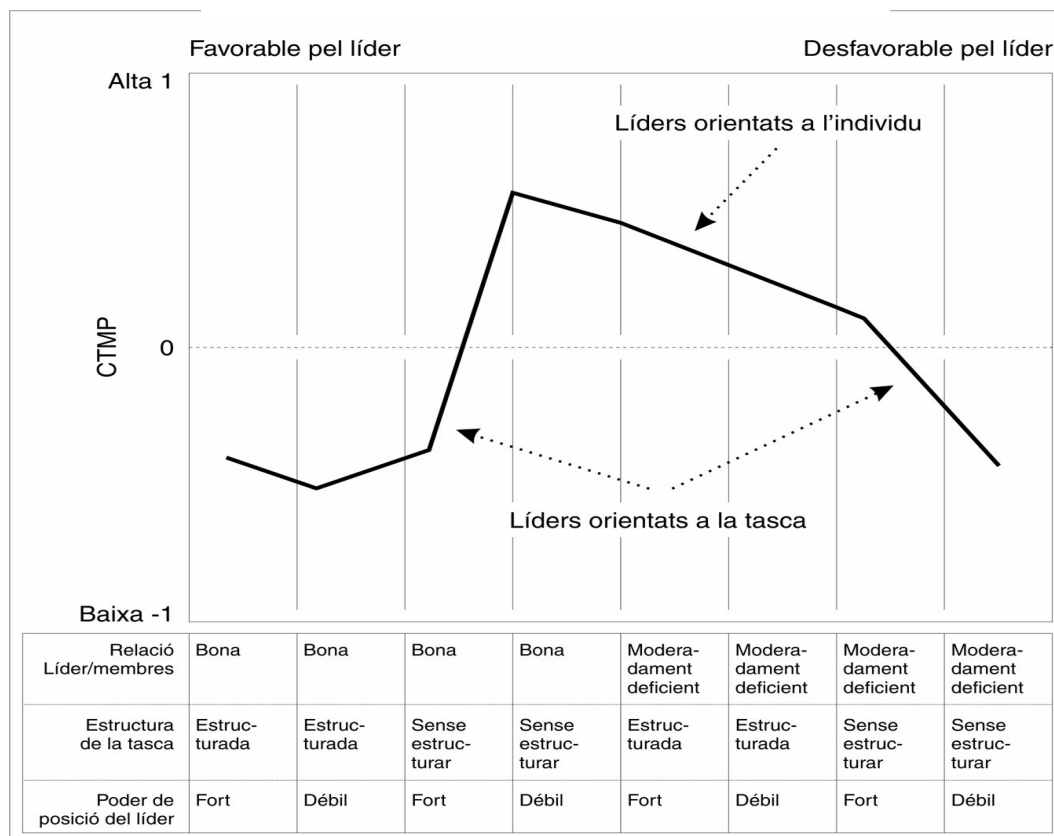
Així doncs, s'avalua el grau de control situacional a partir de les tres dimensions anteriors. Per a Fiedler l'estil de lideratge d'un individu és difícil de canviar, resulta més adequat modificar la situació i adaptar-la a l'estil de lideratge del líder. Els resultats empírics semblen assenyalar que en situacions en què el grau de control és mitjà, el líder orientat a les persones obtindrà millors resultats. Al contrari, quan el control situacional sigui alt o baix, el líder orientat a la tasca serà més eficaç (Fiedler, 1974; Katz i Kan, 1977; Robbins, 1987; Bass, 1990, Donnelly, Gibson, I vancevich, 1994).

Així, la valoració de la situació es determina en funció d'allò bo o deficient de les relacions líder-membre, de l'alta o baixa estructuració de la tasca i, per acabar, del

poder de posició, que pot ser fort o feble. El resultat és una classificació tridimensional de grup formada per vuit cel·les o octants, com podem comprovar en la figura 1.1. Òbviament els octants representen situacions més o menys favorables per a l'exercici del lideratge. Així, l'octant I representa una situació òptima per al líder en els tres factors (bona relació líder-membre, tasca estructurada, forta posició de líder).

En l'octant VIII es representaria la situació més desfavorable per al líder en funció dels tres factors situacionals. I la resta d'octants intermedis també representen situacions intermèdies, en la mesura que afavoreixen o no la funció de líder. La figura 1.1. és la representació gràfica del model de Fiedler.

Figura núm. 1.1. Model de Fiedler



Font: Claver et al. (1995) p. 338

S'ha d'assenyalar, però, que Fiedler tampoc no ha contestat a totes les preguntes relacionades amb l'eficiència del lideratge. Segons Robbins (1994, p. 530), el model presenta algunes mancances:

1. *Les variables de contingència són molt complexes i difícils d'avaluar.*¹².
2. *El model fa poca atenció a les característiques dels subordinats.*
3. *Es prescindeix de la competència tècnica del líder i dels subordinats*¹³.
4. *Les correlacions que aporta Fiedler en la defensa del seu model són relativament fluïxes*¹⁴.
5. *La base lògica del "Qüestionari del company de treball menys preferit" no és gaire coneguda i els estudis assenyalen que les puntuacions en el qüestionari no són estables.*

1.3.3.2. La teoria ruta-objectiu d'Evans i House

Essencialment, aquesta teoria estableix que la conducta òptima del líder consisteix a ajudar els subordinats a aconseguir les seves fites i, a través d'aquestes fites, els objectius de l'organització. L'expressió "ruta-objectiu" fa referència a la funció del lideratge pel que fa a eliminar obstacles en el camí, que realitza el subordinat en la consecució de les seves fites. La *iniciació d'estructura* serveix per aclarir el camí i la *consideració* facilita el recorregut.

No obstant, encara que aquest plantejament resulta molt simple, la introducció de variables situacionals li dona una nova complexitat. En efecte, les característiques singulars dels subordinats i l'ambient concret on es desenvolupa el lideratge interfereixen inevitablement en el plantejament anterior. Aquestes variables situacionals, o de contingència, fan referència, en concret, al grau d'estructura de la tasca en el treball, la percepció de la seva pròpia capacitat per part del subordinat i la forma i la localització del control.

Van ser Evans (1970) i House (1971) els propulsors d'aquesta visió del lideratge. Pels autors, el líder ho serà en la mesura que aclareixi les fites o objectius de l'organització i la manera d'aconseguir-los. Per Bass (1990), els autors integren els estils de lideratge del grup d'Ohio i la teoria de les expectatives de motivació. Els estils de lideratge, consideració i iniciació d'estructura influeixen en la manera com són percebuts pels subordinats els seus propis objectius i els de l'organització i com se'ls guia per a la seva consecució.

¹² En la pràctica resulta difícil saber el nivell de bones relacions entre líder i integrants, com està estructurat el treball i quina força de posició té el líder.

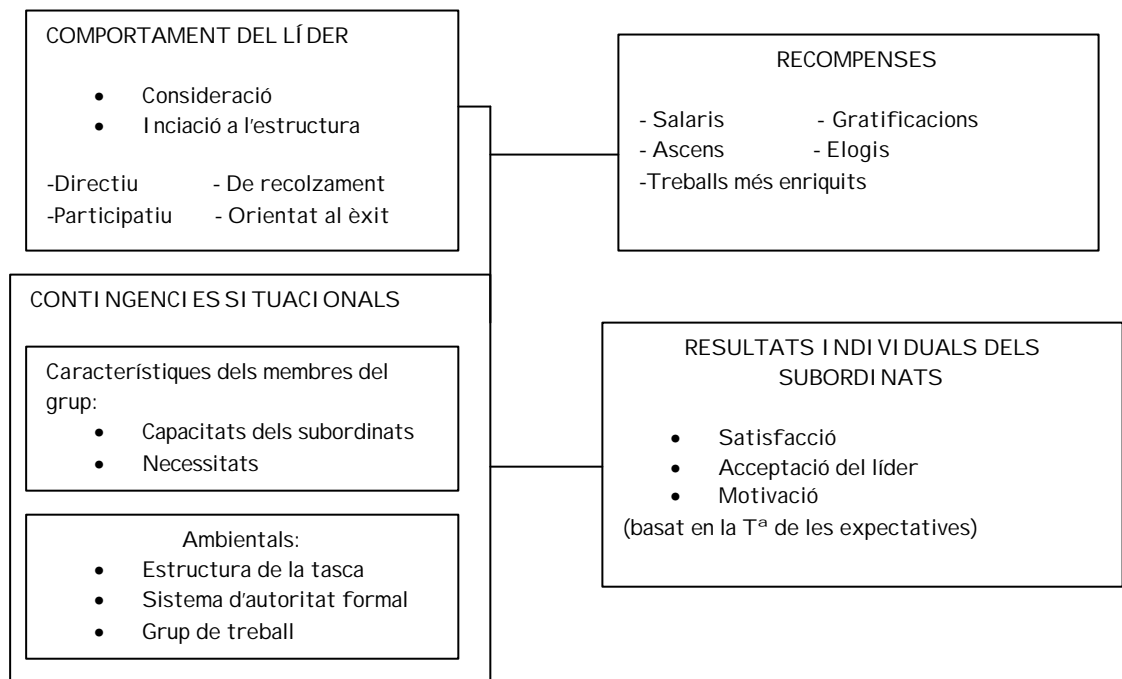
¹³ El model suposa que un i altres tenen les competències tècniques adequades.

¹⁴ Encara que generalment van en la direcció correcta, estadísticament no són significatives.

Pel que fa a l'efectivitat de tots dos estils, la teoria assenyalava que en situacions estructurades la consideració serà la més efectiva. No obstant, davant l'ambigüitat de la tasca resultarà més beneficiosa la iniciació de l'estructura.

A la figura 1.2. podem veure la representació gràfica del model.

Figura núm. 1.2. Model d'Evans i House



Font: Adaptació a partir de Robbins (1987) i De Miguel (1993).

La investigació que, paral·lelament, es va posar en marxa i que tendia a corroborar i a analitzar aquesta teoria, es va centrar principalment en la hipòtesi relativa al grau d'estructura de la tasca i la seva influència en el model. La teoria de la ruta-objectiu sosté que la *consideració* suposa un recolzament suport eficaç i satisfactori per als subordinats però sempre que aquesta sigui màxima en situacions estructurades, rutinàries i ben definides, i mínima en tasques de característiques oposades, és a dir, no estructurades, ambigües i productores d'ansietat. I gualment, *l'inici d'estructura* serà un factor satisfactori per als subordinats que treballin en tasques poc estructurades i delineades, i nefast en cas contrari.

Quan les tasques no són clares el subordinat aprecia una conducta del líder estructuradora que supleix la falta de definició de la tasca. Però si la tasca, per ella mateixa, ja aporta una adequada estructuració, la *iniciació d'estructura* del líder resulta

redundant i insatisfactòria per als subordinats. Aquí sembla més útil una actitud considerada del líder, per a agafar el camí cap a la consecució dels objectius.

En resum, la teoria de la ruta-objectiu utilitza els estils ja coneguts *d'iniciació d'estructura* i *consideració* per a aclarir, en funció de la situació concreta, el camí dels subordinats donant-los suport en el seu recorregut cap als objectius personals i organitzacionals.

1.3.3.3. La teoria situacional de Hersey i Blanchard

L'any 1969, Hersey i Blanchard presenten la teoria situacional. És un model que es basa en la maduresa de l'individu dins de l'organització i planteja que, segons la seva situació va evolucionant (d'immaduresa a maduresa), s'ha de canviar l'estil de lideratge.

De la mateixa manera que la resta de models humanistes, per Hersey i Blanchard el desenvolupament de l'individu va lligat al desenvolupament de l'organització. L'eficàcia del líder dependrà del fet que els seguidors l'acceptin o el rebutgin. Pels autors el que faci el líder no té importància ja que està condicionat a l'avaluació dels seguidors.

La teoria assenyala quatre possibles estils de lideratge, que es basen en les dimensions "orientació cap a la tasca" (productivitat) i "orientació cap a les relacions interpersonals" proposades per Fiedler (1965, 1969). Però autors com Donnelly, Gibson i Ivancevich (1994) indiquen que els autors prenen les dimensions *iniciació d'estructura* i *consideració* obtingudes per la Universitat d'Ohio. Atès que totes dues classificacions defineixen el mateix tipus de comportament, optarem per seguir Robbins (1982), que resumeix el model dels autors.

Com assenyalen Robbins (1987) i Norris i Vecchio (1992), Hersey i Blanchard introdueixen una variació respecte al model de Fiedler. Els autors proposen que els líders puntuaran alt o baix en les mencionades dimensions i que de la combinació d'aquestes puntuacions es deriven quatre estils específics de lideratge. Aquests quedarien resumits així (Robbins, 1987):

- Donar ordres o comunicar: *Alt comportament del líder en la tasca i baix en la relació. El líder decideix, defineix les tasques dels subordinats i les comunica com, on i quan les han de fer.*
- Vendre o persuadir: *Alt comportament del líder en la tasca i en la relació. El líder defineix les tasques i convenç els subordinats sobre la decisió que ha decidit.*

- Participar: *Baix comportament del líder en la tasca i alt en la relació. El líder i els subordinats comparteixen la presa de decisions.*
- Delegar: *Baix comportament del líder en la tasca i en la relació. Els subordinats assumeixen la responsabilitat de les decisions i el líder pràcticament no és necessari.*

L'altre eix de la teoria està en la maduresa que posseeixen els seguidors i que determinarà la percepció sobre l'eficàcia de l'estil de lideratge. Hersey i Blanchard entenen el concepte de "maduresa" com l'actitud i la intenció que tenen les persones per dirigir els nostres comportaments. S'ha de tenir en compte que la maduresa pot tenir diferents conceptes de referència i, per tant, diferents resultats. Quan la referència és el treball, el resultat serà: coneixements i habilitats. Si fa referència a la maduresa psicològica, el resultat serà : motivació per a realitzar tasques.

Robbins (1987) resumeix les fases de maduresa en què es poden trobar els subordinats :

- **M1:** Els subordinats són incapaços i no estan disposats a assumir la responsabilitat de dirigir el seu propi comportament.
- **M2:** Els subordinats són incapaços i estan disposats a assumir la responsabilitats de dirigir el seu propi comportament.
- **M3:** Els subordinats són capaços i no estan disposats a assumir la responsabilitat de dirigir el seu propi comportament.
- **M4:** Els subordinats són capaços i estan disposats a assumir la responsabilitat de dirigir el seu propi comportament.

A mesura que augmenta la maduresa dels subordinats, l'estil òptim per a utilitzar va canviant.

Així, en l'etapa **M1**, donada la gran immaduresa dels subordinats, es necessita un estil de lideratge a base d'instruccions clares i concretes, no serveix de res qualsevol conducta de suport.

En l'etapa **M2**, el subordinat mostra més motivació, la qual ha d'obtenir una conducta de més suport, encara que la immaduresa professional, encara present, segueix exigint orientacions a la tasca i a la producció.

En l'etapa **M3** s'aprecien problemes d'immaduresa psicològica motivacional més que professional. Aquí convé abandonar els estils directius i anar cap a una major participació que ajudi a madurar el subordinat.

Per acabar, en l'etapa **M4** el protagonisme ha de ser del subordinat, així el líder passa a un segon pla.

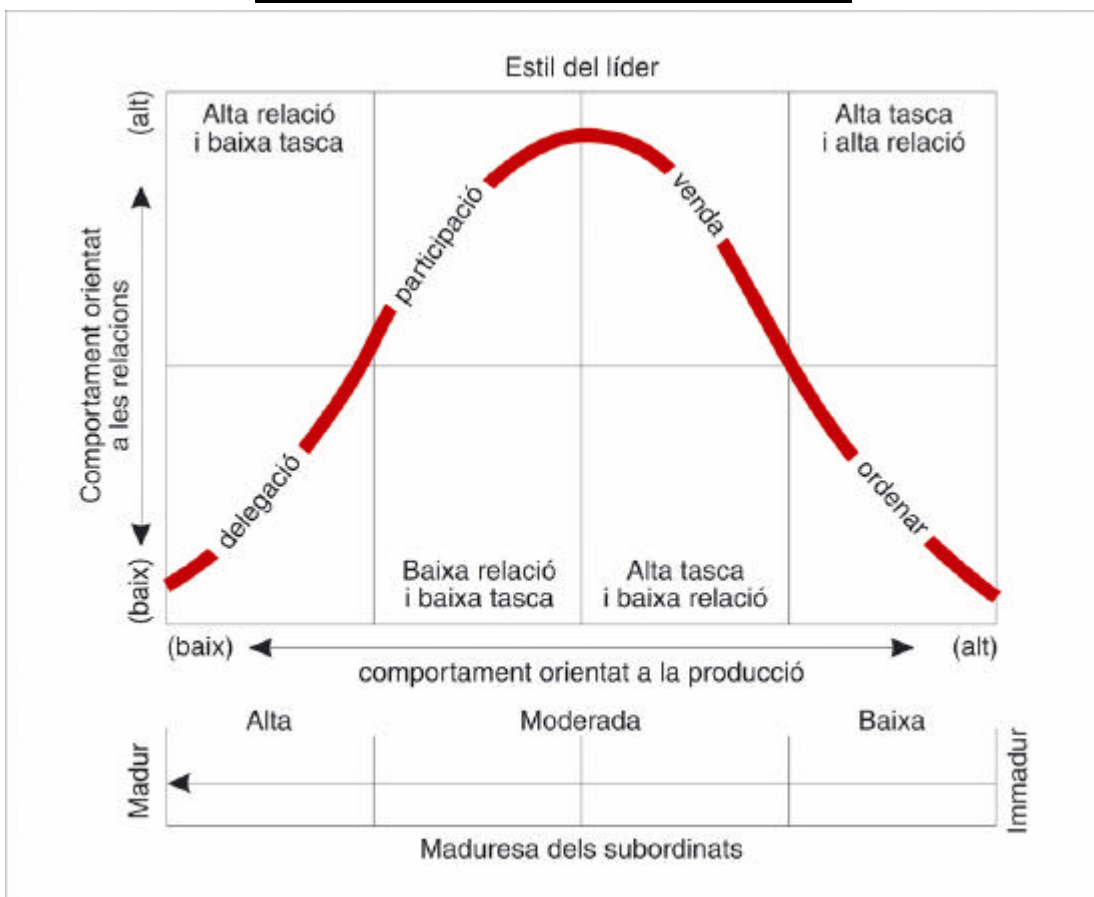
El model situacionista proposat per Hersey i Blanchard, per tant, quedaria articulat tal com apareix a la figura 1.3.

Aquest model, tot i que ha estat reconegut pel seu interès i la seva utilitat per a explicar l'activitat de lideratge, ha rebut crítiques en el sentit de:

- o Anàlisi de la situació molt simple. *Encara que fa una reflexió a fons sobre la maduresa, s'hi hauria d'afegir una reflexió sobre altres qüestions, com les tasques que s'han de fer o la cultura de l'organització.*
- o El concepte de "maduresa". *És un concepte que, independentment de ser molt interessant, és molt difícil de mesurar i treballar.*
- o L'instrument que es fa servir per a mesurar l'orientació del líder és discutible (*efectivitat del líder i descripció de l'adaptabilitat*).
- o Poques investigacions que puguin defensar les seves propostes.

Podem veure en la figura núm. 1.3. quina és la representació gràfica del model de Hersey i Blanchard.

Figura núm. 1.3. Model de Hersey i Blanchard



Font: Adaptat de Robbins (1987) p.257

Creiem important assenyalar, seguint Leal Millán (1999), que es tracta d'un model interessant per la pràctica directiva i es fa servir sovint en la formació de directius; és una de les teories més acceptades en el món empresarial ja que és fàcil d'entendre i d'aplicar.

1.3.4. Els models transformacional i transaccional

En aquest apartat se sintetitzen les aportacions teòriques de les dues categories proposades per Burns (1978), Bass (1985, 1984, 1996), Avolio i Bass (1998) i Crawford (1995).

Aquests autors van classificar els models en dos apartats, prenent com a criteri el tipus d'interacció que sorgeix entre el líder i la resta de membres del grup, i els van denominar "lideratge transaccional" i "lideratge transformacional".

Encara que han passat més de dues dècades des que Burns (1978) va publicar un treball en què introduïa els conceptes de "lideratge transformacional" i "lideratge transaccional", l'ampliació que va fer Bass (1985) de l'estudi d'aquests dos tipus de lideratge i el desenvolupament del primer instrument elaborat per poder-los mesurar (MLQ¹⁵) han fet que el paradigma transformacional/transaccional s'hagi convertit avui dia en una de les línies importants d'investigació en l'estudi del lideratge.

Segons Powell (1991), revisant algunes de les principals teories sobre direcció (teoria del Gran Home, que rep poca atenció avui dia; teoria dels trets del lideratge, desenfaticada en els últims anys, i les teories comportamentals, que són les que reben més atenció), bàsicament, i com ja hem assenyalat anteriorment, hi ha dos tipus de comportament directiu: *iniciació a l'estructura* (també anomenat "lideratge autocràtic", orientat a la tasca, centrat en el cap, preocupat per la producció i lideratge transaccional¹⁶) i l'altre comportament és el de *consideració* (també anomenat "lideratge democràtic", orientat al personal, centrat en el subordinat, preocupat per la gent i lideratge transformacional¹⁷).

Si bé existeix un acord a l'hora de definir tots dos comportaments, aquest acord no es produeix quan es tracta de definir en quin moment s'ha d'utilitzar cada tipus de comportament. Així, la teoria de la "graella directiva" de Blake i Mouton considera que el

¹⁵ Multifactorial Leadership Questionnaire.

¹⁶ Aquest tipus de lideratge fa referència a la manera com el directiu inicia activitats en grup, com les organitza i com defineix la manera en què s'han de fer, i que inclou com a comportament insistir en els estàndards i decidir de manera detallada què han de fer els subordinats i la manera de fer-ho.

¹⁷ Aquest lideratge fa referència a la mesura en què el directiu exhibeix compromís amb el benestar dels membres del grup, expressa que aprecia el treball ben desenvolupat, està atent a la satisfacció dels subordinats, busca construir autoestima tractant-los com a iguals, intenta fer-los sentir bé, té les seves idees en compte i busca la seva aprovació abans de procedir en assumptes importants que els afectin.

millor directiu és el que presenta nivells alts de tots dos comportaments; altres consideren que dependrà de l'avaluació de factors com els valors del directiu, les necessitats motivacionals dels empleats, etc., i altres consideren que utilitzar un alt o baix grau de cada un dels comportaments dependrà de l'evolució en el grau de maduresa dels subordinats¹⁸, així que, mentre com menys maduresa tinguin, més elevat ha de ser el nivell en tots dos comportaments, i com més maduresa, més baixos seran (Powell, 1991).

Com ja hem assenyalat, els dos grans tipus d'estils de direcció són el lideratge transaccional, definit per Rosener (1990) com aquell estil directiu en què la realització del treball es considera com una sèrie de transaccions amb els subordinats, un intercanvi de recompenses pels serveis prestats o càstigs per realitzacions inadequades, en què s'utilitza més el poder de la posició jeràrquica i l'autoritat formal.

Està format pels factors de recompensa contingent¹⁹ i direcció per excepció²⁰. Aquest estil reflecteix l'estereotip masculí i s'ha associat tradicionalment amb el sexe masculí; és a dir, s'ha considerat que la majoria d'homes exerceixen un lideratge transaccional o orientat a les tasques com a conseqüència, entre d'altres causes, de la socialització rebuda.

Si tenim en compte el que assenjala Maddock (2002), hem de remarcar que encara avui dia la cultura masculina continua premiant els directius que tenen estils de decisió competitius i transaccionals, i, de fet, tant els homes com les dones se senten més confortables amb aquest estil de lideratge.

D'altra banda, l'estil orientat a les persones o lideratge transformacional es defineix com aquell que porta a fer que els subordinats transformin el seu propi interès personal en interès de grup, mitjançant la preocupació més àmplia pels objectius.

Segons Bass i Avolio (1997), es poden trobar quatre components o factors, que ells anomenen carisma (últimament també se'n diu influència idealitzada²¹; inspiració o

¹⁸ Hersey i Blanchard (H.B.Robbins, 1987), fases de maduresa en què es poden trobar els subordinats.

¹⁹ Fa referència a totes les conductes a través de les quals els líders recompensen els subordinats per la feina ben feta, especificant de manera molt clara quines seran les que aconseguiran per cada treball (Cuadrado i Molero, 2002).

²⁰ Fa referència a aquells líders que intervenen només quan les coses van malament per renyar o castigar els subordinats. Segons l'estudi de Hater i Bass (1988), hi ha dues formes de direcció per excepció: activa, intervenció abans del problema per reconduir la situació, i passiva, intervenció quan ja s'ha produït el problema (Cuadrado i Molero (2002).

²¹ Aquest factor fa referència a la capacitat del líder d'aconseguir la confiança dels seguidors.

motivació inspiracional²²; estimulació intel·lectual²³, i l'últim, consideració individualitzada²⁴.

Si tenim en compte Rosener (1990), l'estil transformacional atribueix el poder a les característiques personals ?carisma, habilitats interpersonals, contactes personals i treball dur? més que a la posició organitzacional.

Sembla que és un concepte que emana del líder carismàtic proposat per Weber. Així, un líder transformador és una persona que crea un lideratge carismàtic, inspiració, estímulo intel·lectual i la sensació que cada seguidor individual és tingut en compte. Els líders que són considerats pels seus seguidors com a transformadors són descrits com més carismàtics i més estimulants intel·lectualment que els líders transaccionals (Donnelly, Gibson i Ivancevich, 1994).

Segons Rosener (1990), aquest estil de direcció, orientat a les persones, es caracteritza per fomentar la participació, compartir poder i informació, realçar el valor dels altres i motivar-los. S'ha associat tradicionalment amb les característiques de l'estereotip femení ? tendresa, consideració, suport, saber escoltar... ? i també s'ha associat amb un dels sexes, les dones.

Burns (1978), Bass (1985, 1994, 1996), Avolio i Bass (1998) i Crawford (1995), juntament amb altres autors, assenyalen que la primera categoria comprèn aquells models que descriuen el fenomen com un intercanvi entre el líder i els seus subordinats. D'aquesta manera, els *models transaccionals* defensen l'existència d'una transacció entre el líder i els membres del grup, en què aquests accepten ser influenciats pel líder, sempre que els proporcionï recursos valuosos. El lideratge transaccional és el lideratge per reforç condicional. Els subordinats són motivats per promeses dels líders, gratificacions i/o amenaces o càstigs.

La segona categoria, els *models transformacionals*, inclou aquell lideratge que va més enllà de qualsevol intercanvi. Com assenyalava Burns (1978), aquests líders conviden la resta de l'organització a abandonar els seus propis interessos en benefici dels interessos del grup.

²² Es defineix com la capacitat del líder de comunicar la seva visió.

²³ Capacitat que té per fer que els subordinats pensin de manera creativa i innovadora.

²⁴ Capacitat del líder per donar atenció personal a tots els membres de l'equip, donant molta importància a la contribució individual de cada un d'ells.

1.3.4.1. Lideratge transaccional

El líder transaccional és eminentment tècnic. El seu comportament es basa en tres tècniques àmpliament estudiades per les ciències de l'organització i l'administració d'empreses:

- La direcció per objectius de Drucker
- Les tècniques d'elogis, basada en la teoria del condicionament de Skinner
- Les tècniques de càstigs disciplinaris

La filosofia d'aquesta tipologia de lideratge es basa a creure que la millor manera d'exercir el lideratge i poder conduir els subordinats cap als seus objectius consisteix a aplicar les tècniques que hem assenyalat. La clau per poder aconseguir tenir èxit és aconseguir que els subordinats tinguin molt clars els objectius.

De la mateixa manera, el líder es preocupa molt per conèixer el grau d'atractiu de les recompenses dels subordinats i per donar a conèixer els sistemes de recompenses implantats per l'empresa per aconseguir una completa instrumentalitat.

En definitiva, el paper del líder transaccional és facilitar el camí al subordinat cap a la consecució del rendiment, i proporcionar l'adequat *feedback* mitjançant l'elogi i la crítica, segons aconsegueixi o falli a l'hora d'aconseguir els objectius. El seu esforç consisteix a aclarir l'entorn del subordinat/da (el lloc de treball, el sistema de recompenses, els objectius, etc.) i a establir unes regles de joc clares i adequades per a ell/ella. El líder transaccional no vol canviar res del subordinat sinó que el vol conèixer, estudiar-lo, aplicar-li determinades tècniques i poder-ne treure el màxim rendiment. Aquest lideratge és apropiat, per tant, en moments d'estabilitat.

Bass (1999) reconeix que, encara que poden sorgir problemes, el factor *recompensa contingent* d'aquest tipus de lideratge es correlaciona de manera positiva amb l'eficàcia i la satisfacció en els equips de treball, però no amb la mateixa intensitat que ho fa el model transformacional, i l'altre factor, el de la *direcció per excepció*, té pocs efectes sobre l'eficàcia i la satisfacció.

1.3.4.2. Lideratge transformacional

En els últims deu anys ha cobrat rellevància l'existència d'un líder transformador. Encara que va ser a finals dels anys setanta quan Burns (1978) va tractar el tema del

lideratge transformacional, ha estat Bernad M. Bass l'autor que més ha definit aquesta perspectiva teòrica.

Segon Bass (1996), el líder transformacional no col·loca en posició d'inferioritat el líder transaccional. Més aviat al contrari, significa un pas endavant en la descripció del fenomen del lideratge, ja que es pot reflectir a través d'un model teòric una forma de relació entre els individus que tenen realitat social però que no havien trobat correlació científica.

El líder transformacional no és un tècnic com el transaccional, que es limita a administrar segons determinades tècniques preestablertes, tal com són, sense intentar modificar-les. Més aviat al contrari, el líder transformacional és extremadament innovador i creatiu, busca les solucions i l'èxit mitjançant el canvi en els ideals i els valors de les persones.

La seva conducta davant dels subordinats es basa en un intent de canviar les seves prioritats mitjançant la mobilització de les seves necessitats d'ordre superior (superació, competència, consecució, saber, pròpia estima i servei als altres). El líder transformacional realitza aquest procés de transformació de la manera següent:

- *Ajudant els subordinats a fer que adoptin una nova manera de veure les coses, una nova jerarquia de valors.*
- *Fent que els subordinats deixin els seus interessos personals i adoptin objectius superiors.*
- *Mobilitzant necessitats superiors.*

La manera d'aconseguir-ho es fonamenta, com ja hem assenyalat abans, en tres factors essencials (Bass 1986):

- *Carisma. Bass afirma que una persona és carismàtica quan té confiança en si mateixa, té determinació (actua amb independència del que pensen els altres), coneix els homes, maneja amb habilitat el llenguatge, sap despertar l'orgull dels subordinats en si mateixos i està lliure de conflictes interns.*
- *Consideració individualitzada. La consideració individualitzada implica un genuí interès pel subordinat, pel seu desenvolupament personal i professional. Es manifesta en: expressions d'elogi, un contacte proper i personal amb el subordinat, descentralització, etc.*
- *L'estímul intel·lectual. Només tenir certes qualitats intel·lectuals fa un líder capaç d'afrontar un procés transformador. La intel·ligència, la competència professional, la creativitat, la capacitat de veure més enllà que els seus*

subordinats, la seva convicció i la seva capacitat de comunicació poden ser algunes de les més significatives.

El mateix Bass (1999) reconeix que amb les nombroses investigacions realitzades amb el MLQ es pot confirmar que el primer dels factors, el carisma, es correlaciona de manera molt positiva amb l'eficàcia i la satisfacció en els equips de treball.

Segons assenyalen Cuadrado i Molero (2002), aquests mateixos resultats s'han obtingut en diferents països, utilitzant diferents organitzacions i diferents tipus de líders.

El model de Bass (1997) defensa el denominat "paradigma del líder transaccional-transformacional", en què es considera el lideratge com el reforçament contingent als subordinats ? transaccional ? o el motor per al desenvolupament dels subordinats - transformacional-.

Per Bass (1984, 1996) i Bass i Avolio (1994), aquest model explicaria el tipus de lideratge que va més enllà de l'intercanvi i que provoca en els seguidors un canvi de necessitats, creences i valors. Com assenyala Crawford (1995), "un líder transformacional actua estimulants l'organització sencera perquè es mogui per necessitats d'ordre superior". En aquest sentit, Burns (1978, pàg. 425) manté que "la motivació del líder transformacional és el desenvolupament personal del subordinat".

Els autors d'aquesta línia de pensament suggereixen que el lideratge transformacional seria una extensió del transaccional. Així, com apunten Bass i Avolio (1989), els líders transformacionals poden actuar transaccionalment, però els líders transaccionals no poden fer-ho transformacionalment.

Per tant, aquest paradigma emergent requereix un canvi relativament senzill: "valorar l'empleat pel seu creixement personal, més que com una eina per a l'increment del benefici econòmic, i a la vegada incrementar els interessos del col·lectiu", Crawford (1995).

També s'assenyalen sis característiques centrals de personalitat que es podrien trobar en aquests líders i que van ser proposades per Hackman i Johnson (1991). Aquestes característiques són:

- **Creatiu:** Manifesta un desafiament constant al *status quo*, buscant noves idees per afrontar el futur.

- **Interactiu:** Per afavorir el creixement dels membres de l'organització manté una posició oberta. El líder escolta amb interès i sense involucrar l'ego. Aquesta interacció no és negociable.
- **Visionari:** Comunica una visió de l'organització que supera l'anterior, fomentant que sigui compartida per la resta dels membres.
- **Empowering (investidor de poder):** Capacitat de traslladar la intenció a la realitat i mantenir-la²⁵.
- **Apassionat:** Es mostra tan apassionat amb la gent com amb les tasques organitzacionals. La seva passió els permetrà mantenir un fort compromís amb la visió.
- **Ètic:** Posseeix patrons ètics més alts. Sembla tenir la capacitat per fer el que és correcte en cada moment.

Com ja hem assenyalat anteriorment, Bass (1985) i Bass i Avolio (1990) van desenvolupar el qüestionari MLQ²⁶ com a instrument per mesurar si un líder és transaccional i/o transformacional, o no exerceix cap tipus de lideratge. Seguint Bass (1997), els ítems utilitzats per a la mesura del lideratge són:

- **Lideratge transformacional:** *Els factors assenyalats en l'anterior apartat, influència idealitzada (carisma), motivació inspiracional, estimulació intel·lectual i consideració individualitzada.*
- **Lideratge transaccional:** *Recompensar contingentment, direcció activa per excepció i direcció passiva per excepció.*

Com ja hem assenyalat anteriorment, Bass (1985) i Bass i Avolio (1990) van desenvolupar el qüestionari MLQ²⁷ com a instrument per mesurar si un líder és transaccional i/o transformacional, o no exerceix cap tipus de lideratge. Seguint Bass (1997), els ítems utilitzats per a la mesura del lideratge són:

- **Lideratge transformacional:** Els factors assenyalats en l'anterior apartat, influència idealitzada (carisma), motivació inspiracional, estimulació intel·lectual i consideració individualitzada.
- **Lideratge transaccional:** Recompensar contingentment, direcció activa per excepció i direcció passiva per excepció.

²⁵ És un terme recíproc al poder. En altres paraules, el poder es tradueix en *empowering* i l'*empowering* crea més poder. Promociona la responsabilitat traslladant-la als subordinats.

²⁶ (Multifactor Leadership Questionnaire- Qüestionari de lideratge multifactorial)

²⁷ (Multifactor Leadership Questionnaire- Qüestionari de lideratge multifactorial)

- **Absència de lideratge²⁸**: Bass (1996) assenyala que el líder transformacional es comporta, quan les circumstàncies ho requereixen de manera transaccional.
- També assenyala que hi ha un tipus de lideratge denominat **pSeudotransformacional**. Aquest seria aquell líder que se serveix de totes les característiques descrites per aconseguir un fi narcisista, sent la motivació última el seu propi benefici. A la taula núm. 1.3. podem veure una síntesi de les diferències entre els dos tipus de líders:

Taula núm. 1.3. Diferències entre tipus de líder: transformacional i pSeudo transformacional.

| Líder transformacional | Líder pSeudo-transformacional |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Preocupat pel desenvolupament dels seus seguidors. • Sincer en referir-se als seus valors. • Canalitza les seves necessitats de poder de manera socialment constructiva al servei de la col·lectivitat. • És imparcial. • Coherència entre la seva comunicació verbal i no verbal. | <ul style="list-style-type: none"> • Interessat q mantenir la dependència dels seus subordinats. • Menteix en referir-se als seus valors. • Canalitza la seva necessitat de poder en benefici personal. • És parcial per benefici propi. • Contradicció entre la seva comunicació verbal i no verbal. |

Font: Adaptació de Bass (1996).

La meta-anàlisi realitzada per Lowe, Kroeck i Sivasubramaniam (1996) a partir de 39 estudis que varen fer utilitzant el MLQ, considerant com a variables moderadores el tipus d'organització (pública o privada), el nivell del líder a l'organització (alt o baix) i la manera de mesurar l'eficàcia (percepcions dels subordinats vs. mesures proporcionades per l'organització), assenyala que, en contra del que s'esperava, el lideratge transformacional es dóna en més grau en organitzacions públiques i entre els líders de nivell més baix. També les relacions entre lideratge transformacional i eficàcia són més grans en les organitzacions públiques, quan el rendiment és avaluat a partir de les percepcions dels empleats (Cuadrado i Molero, 2002).

Per concloure aquest capítol, hem d'assenyalar que les investigacions desenvolupades en el sentit de lideratge transformacional i transaccional no tan sols han intentat comprovar la fiabilitat de l'instrument de mesura o dels seus efectes sobre l'eficàcia i la satisfacció, sinó que han fet un pas més i han intentat esbrinar si homes i dones adopten diferents estils de lideratge. De fet, les investigacions sobre lideratge i gènere s'han convertit en una línia de recerca que s'ha anat desenvolupant en els últims anys.

²⁸ Fa referència al tipus de lideratge *laissez-faire*, en què el líder no intervé.

És en aquest mateix sentit que en aquesta tesi doctoral ens hem fixat com un dels objectius analitzar els estils de lideratge de les dones amb càrrecs de comandament a les empreses gironines, per observar si adopten el model transformacional en exercir les seves funcions de direcció i lideratge.

En el capítol 2, iniciem el que serà l'objectiu bàsic d'aquesta tesi doctoral, que és comprovar si els estils de lideratge estan condicionats pel gènere, per això, una vegada hem fet la introducció al fet del lideratge i l'organització, passarem a analitzar el que considerem antecedents bàsics per apropar-nos al màxim al nostre objecte d'estudi, les dones en la direcció i els estils de lideratge que apliquen en el desenvolupament de càrrecs directius a les empreses.

CAPÍTOL 2. DONES, ORGANITZACIONS I MERCAT DE TREBALL

“No s’ha de tenir por de ser diferent. Hom ha de desenvolupar el pensament crític, tenir valor de qüestionar-ho tot: el propi pare, el propi matrimoni, el propi Déu”.

Nawal Al Sadaawi (1931). Escriptora egípcia.

2. DONES, ORGANITZACIONS I MERCAT DE TREBALL

2.1. Introducció

En aquest capítol ens iniciem en el que serà l'objecte bàsic de la nostra tesi doctoral. Es tracta d'estudiar les dones directives gironines i els estils de lideratge que exerceixen, així com la realitat d'aquest exercici de la direcció.

Per a una correcta aproximació al tema objecte d'estudi, considerem necessari apropar-nos prèviament als aspectes relacionats amb el món laboral i al paper que hi han desenvolupat les dones. Per poder dur a terme aquesta introducció al tema objecte d'estudi, hem dividit aquest capítol en tres grans apartats:

- o En el primer es tracta sobre la incorporació de les dones a les organitzacions i com s'ha anat fent aquesta integració.
- o En el segon s'analitza el gènere com a element diferenciador tenint en compte, d'una banda, les diferències genètiques, i de l'altra, les diferències culturals.
- o En el tercer ens ocuparem de les dones i la seva incorporació al mercat de treball, en aspectes com ara: la formació i l'activitat professional, la discriminació per raó de gènere i la conciliació família/treball.

Entenem que amb aquesta estructura es pot proporcionar una visió d'aquells aspectes generals que mostren les diferències entre homes i dones que marquen la integració de la dona en el món organitzatiu i del treball, així com els obstacles i dificultats que s'han anat trobant.

Concretament, en l'apartat 2.2 parlarem de la incorporació de les dones a les organitzacions, en el 2.3. de les diferències de gènere, de les genètiques per una banda i de les culturals per l'altra, i per finalitzar aquest capítol tractarem del que ha suposat a Espanya la incorporació de les dones al mercat de treball, amb les dificultats que els ha comportat.

2.2. Dones i organització

L'anàlisi organitzacional, des dels seus inicis, ha considerat les organitzacions com a neutrals en termes de gènere. La teoria clàssica, i de l'administració científica, la burocràcia de Weber i la teoria de les relacions humanes de Mayo, han ignorat aquest component o només han considerat el component masculí per al desenvolupament de les seves teories (Hearn, 1994).

Amb la incorporació de la dona al món del treball i a la direcció, l'anàlisi organitzacional comença a considerar el concepte de gènere a les organitzacions des de l'anàlisi quantitativa, centrada en les proporcions d'homes i dones en les organitzacions i la recerca de vies per evitar les desigualtats, fins a l'anàlisi qualitativa, que estudia el gènere com un principi actiu dins de les organitzacions que afecta les pràctiques i la cultura i que considera l'existència de diferents cultures amb els possibles conflictes de valor que se'n poden derivar (Lewis i Morgan, 1994).

Aquesta aproximació cultural assumeix que les organitzacions estan formades per múltiples cultures i, com en la societat, algunes cultures són més importants que d'altres.

Segons Kanter (1977), històricament la cultura dominant en les organitzacions ha estat la cultura de l'home blanc, que era el grup majoritari. Per Powell i Butterfield (1979) i Waldron i Krone (1991), aquesta cultura reflecteix les seves característiques i atributs tradicionals masculins, que tenen el seu origen en el procés de socialització al qual estan sotmesos els homes, pel qual se'ls inculquen els valors d'assertivitat, agressivitat, competitivitat, ser actius, estar autodirigits, fent referència al poder al qual algun dia accediran i a la independència i orientació a l'èxit com a estratègia bàsica de la vida (Powell, 1991; Marshall, 1990).

Com un conjunt de creences compartit, la cultura organitzacional influeix en les decisions dels caps i determina com han de ser percebuts alguns aspectes, quin llenguatge s'ha d'utilitzar i quina estratègia s'ha de seguir (Morley i Schockley-Zalabak, 1991). Aquests aspectes es materialitzen en una determinada estructura i un tipus de normes.

Així, l'estructura de referència és la de rígids nivells jeràrquics, amb el personal situat en compartiments dedicats a funcions específiques que eviten l'especialització creuada i sobre la qual s'exerceix una direcció autoritària (Alimo-Metcalfe, 1994; Loden, 1987; Powell, 1991; Asplund, 1988).

L'existència d'una cultura dominant en les organitzacions imposa als menys poderosos una necessitat de conèixer els sentiments i les respostes dels que tenen el poder per poder respondre a les seves demandes i obtenir la seva aprovació.

En general les dones són, normalment, les menys poderoses, les menys nombroses i aporten una cultura diferent (Kanter, 1997), i per tant, els seus interessos estan subordinats als dels homes, i han d'adaptar-s'hi i/o assimilar la cultura dominant.

L'adaptació és un procés gradual que es divideix en aculturació i assimilació. L'aculturació canvia els models culturals i els comportaments dels individus o del grup no dominant per aquells del grup dominant o societat, requereix a les persones l'aprenentatge de la cultura del grup dominant. En canvi, l'assimilació és l'acceptació completa i en termes d'igualtat d'un grup no dominant dins les institucions de la societat principal.¹

Per als homes, el procés d'adaptació a la cultura dominant de les organitzacions és més fàcil perquè ells han creat les estructures i processos als quals s'espera que altres homes s'adaptin.

Per a les dones, aquest procés és més difícil, ja que com a *noves*, tal com assenyalen Feldman (1981) i Schein (1984), han hagut d'aprendre la cultura organitzacional i ajustar-se al seu ambient, no han disposat de dones directives disponibles per servir com a mentores (Schwartz, 1989) i han estat objecte de "tàctiques de desafiliació", per les quals són excloses dels grups informals i no se'ls proporciona tota la informació o *feedback*, per la qual cosa es converteixen en *individus marginals* (Hood i Koberg, 1994).

Si tenim en compte el que exposen Hood i Koberg (1994), en el cas de les dones dins de la cultura dominant, aquesta marginalitat és determinada pel que pensa la gent de les diferències entre homes i dones, més que no pas a com són de diferents en realitat, i aquest fet es manifesta quan s'analitzen els estils directius adjudicats a cada sexe.

2.3. Diferències de gènere

Home, dona, mascle, femella, masculí, femení són termes utilitzats en la discussió sobre sexe i gènere, en biologia, antropologia, ciències socials, psicologia, estudis multiculturals i també en les teories sobre la direcció. Els conceptes de sexe i gènere sovint s'utilitzen de manera intercanviable, tant en les converses com en el material escrit, en assenyalar els adjectius del tipus home i masculí, dona i femení. És necessari, per tant, aclarir els termes.

La biologia divideix les espècies d'acord amb el sexe: mascle o femella. La dicotomia biològica presta la seva estructura a un dels actuals entramats dels estudis de gènere, la teoria del rol sexual. D'acord amb aquesta teoria, ser un home o una dona significa

¹ Segons assenyalen Hood i Koberg (1994), la hipòtesi clau en la teoria de l'adaptació és que és possible per als individus estar aculturitzats, és a dir, assumir les característiques de la cultura dominant en la seva societat, sense estar assimilats, és a dir, sense ser acceptats dins aquesta societat.

representar un rol general com a funció d'un dels sexes. Però aquesta teoria també utilitza els termes masculí i femení, i afirma que el caràcter femení, en particular, és produït per la socialització en el rol de dona. D'acord amb aquesta aproximació, les dones adquireixen una gran quantitat del rol sexual com a aprenentatge des dels primers anys de vida, i això pot induir a una actitud mental que pot crear dificultats més tard, durant la seva vida laboral (Lipsey et al., 1990). Això és una forma del que s'anomena *cultura trampa*.

Una gran part de la teoria del rol sexual es construeix no en l'observació sobre el terreny, sinó en l'anàlisi de casos estàndards. La teoria del rol és sovint vista pels psicòlegs com una forma de determinisme social, per la qual els individus estan atrapats en estereotips.

Les característiques psicològiques de la masculinitat i la feminitat van ser mesurades fa més de vint i cinc anys a les "escales de gènere" en l'*Inventari de rol social* de Bem (1974). A la banda masculina de l'escala se situen les característiques de dominació, ambició, cinisme i rebel·lia, mentre que a la femenina s'hi situen la consideració, tacte, dependència i emoció.

Però aquests resultats no dissipen la freqüent confusió entre *diferències sexuals* i *masculinitat, feminitat*, encara que alguns ítems reflecteixen una noció intuïtiva del significat de *masculinitat* i *feminitat* (Constantinople, 1973), perquè, com es pot veure a l'apartat de cultura i gènere, l'espectre de masculinitat-feminitat és una dimensió de la cultura de la societat totalment independent del sexe.

Conseqüentment, la feminitat i la masculinitat són atributs de les dones i els homes i no poden ser tractats com a pols oposats. Més aviat es poden tractar com a escales diferenciades, i la mateixa persona pot tenir bona puntuació en totes dues.

Dones i homes han estat testats respectivament en les habilitats verbals, ansietat i extraversió. Les percepcions populars suggereixen que "les dones tenen més habilitat verbal" i els "homes són més agressius".

De fet, els estudis han revelat poques diferències generals ben definides. La conclusió més contundent és que el principal descobriment, després de vuitanta anys d'investigació, són les similituds psicològiques entre dones i homes en les poblacions estudiades pels psicòlegs (Connell, 1987).

El gènere és una construcció social. Mentre que el sexe és el terme utilitzat per indicar diferències biològiques, el gènere és el terme que es fa servir per indicar diferències psicològiques, socials i culturals. Ens referim a una teoria basada en la pràctica, segons la qual la sexualitat és construïda socialment, com són les diferències (a més de les biològiques) entre homes i dones. Goffman (1977, p. 305) parla del gènere com “una categoria sexual vinculada a la pràctica de la conducta individual”, una pràctica que associa el gènere com a categoria. La identitat de gènere sorgeix, així, dels patrons educatius i no està determinada per les hormones. Per tant, el gènere està determinat per la pràctica social i els seus patrons són específicament socials.

L'estructura social no està predeterminada, està construïda històricament; així la feminitat i la masculinitat poden ser històricament mutables.

Segons Harding (1986), el concepte de gènere s'aplica a diferents nivells:

- Una dimensió de la identitat personal, un procés psíquic o l'experimentació d'un mateix.
- Un element d'ordre social, la base de les institucions socials com el parentesc, la sexualitat, la distribució del treball, la política, la cultura.
- Un símbol cultural que pot ser interpretat de formes diverses, les bases per a una normativa dicotòmica.

La dimensió de la feminitat i la masculinitat també s'ha utilitzat en els estudis interculturals. Com es mostra més endavant, la diferenciació entre grups implica que, dins dels anomenats *agrupaments interculturals* -segons el país, ètnia, religió o llenguatge-, es poden construir noves distincions intraculturals, segons el gènere, com també es pot fer amb la generació i la classe social. El gènere normalment es considera com la representació d'una categoria cultural (Cox, 1993) i com a norma per valorar les diferències percebudes com a significatives entre homes i dones (Henning i Jardim, 1976; Gilligan, 1982; Helgesen 1990).

Una de les àrees on més àmpliament s'ha aplicat el gènere és el llenguatge. Les relacions entre el gènere i el llenguatge són construccions socials o pràctiques que estan en constant desenvolupament per un grup o individus units en una activitat comuna, per exemple la família, equip esportiu, col·legues, etc. (Eckert i McConnel-Ginet, 1992).

Fins als anys setanta, la descripció dels lingüistes sobre les diferències sexuals en la parla estaven basades en l'observació intuïtiva més que en la investigació científica. En sociolingüística, s'ha examinat la interacció entre la variació lingüística i el sexe, però

les variacions lingüístiques trobades entre homes i dones poden ser més una funció de gènere i només indirectament una funció de sexe (Eckert, 1989).

A la pràctica, el llenguatge o el discurs d'un home i la seva estratègia en la conversa han estat presos com a norma. Així el llenguatge de la dona ha estat avaluat en relació amb el llenguatge de l'home. En aquest context, el discurs de la dona ha estat determinat com a menys racional i que desplega un grau més elevat de sensibilitat, que utilitza menys paraules abstractes, té menys vocabulari i una estructura simple. S'ha dit de la dona que utilitza més adjectius, verbs modals, interjeccions i preguntes tipificades, etc.; el llenguatge de la dona s'ha definit com a més educat i insegur, i el de l'home com a més assertiu i directe.

L'estil col·loquial de la dona s'ha descrit com a cooperatiu i el de l'home com a competitiu. Però la confirmació d'aquest fet no és completament convincent. Les diferències sexuals en l'ús del llenguatge a vegades han estat demostrades i a vegades no. A més, també s'han trobat diferències segons l'estatus i l'edat de l'interlocutor (Verbiest, 1990; Brouwer, 1982).

En aquest cas, partim de dos enfocaments sobre les diferències de gènere en els estils de conversa: un destaca el factor de domini, l'altre el factor cultural.

El primer, representat per Cameron (1985, 1995), West i Zimmerman (1983) i Zimmerman i West (1975), se centra en la desigual distribució del poder en la societat: els homes tenen més poder social, la qual cosa els permet definir i controlar les situacions. Si tenim en compte que les normes dels homes són dominants en la interacció social, quan la interacció té lloc entre homes i dones, el domini observat emergeix.

L'enfocament basat en factors culturals, representat per Maltz i Borker (1982) i Tannen (1990, 1994), se centra en la socialització: els homes i les dones aprenen diferents estratègies de comunicació i desenvolupen diferents estils de conversa perquè pertanyen a diferents subcultures.

Segons Spender (1980), el llenguatge és literalment "fet per l'home", ja que el significat de les paraules ha estat determinat pels homes, l'estableixen ells mateixos com a norma central i positiva: les formes femenines en qualsevol llenguatge són sovint pejoratives i reflecteixen la posició inferior de la dona en la societat i en la família.

Pot ser que la dona afronti les barreres en l'ús del llenguatge en un nivell profund (semàntic) i en un nivell superficial (registre). En altres paraules, pot haver-hi un procés

addicional en el qual la dona s'ha d'involucrar: elles han de traduir els seus significats en paraules que han estat establertes per la definició dels homes.

La realitat és construïda i sustentada en primer lloc a través del llenguatge; per tant, aquells que controlen el llenguatge són també capaços de controlar la realitat. Aquest control dels homes sobre el significat arriba també al discurs públic, un mitjà amb el qual els homes estan generalment més familiaritzats que les dones.

Com es pot observar en els estudis multiculturals, hi ha una distinció entre el discurs de la dona i el discurs de l'home que està relacionada amb les diferències d'explícit i implícit o directe i tortuós. La cortesia i les estratègies serveixen per salvar les aparences descrites en els estudis de les funcions del llenguatge en contextos psicològics i sociològics (Brown i Levinson, 1987). Si el llenguatge de la dona es pot descriure com una exhibició de la inseguretat, això podria ser degut al fet que, per a una part de les dones, la inseguretat forma part d'una estratègia per salvar les aparences.

Malgrat això, el que ha estat descrit per Lakoff (1975) com a sense poder i feble referint-se al llenguatge femení, pot ser redefinit com una valuosa habilitat per interaccionar. Efectivament, el que els lingüistes consideren "parla de dones" pot ser descrit com a "femení".

En la cultura de les dones, en general, es demana a la gent que realitzi les tasques; les actituds dominants, evasives i negatives no són freqüents; el comportament agressiu i conflictiu s'evita. S'utilitza un llenguatge indirecte, amb entonacions ascendents, amb la intenció d'evitar l'ofensa i preservar les bones relacions a tota costa. Aquests patrons es poden observar en les teories desenvolupades per Giles i Coupland (1991), que afirmen que els companys de conversa s'adapten l'un a l'altre mostrant estils de conversa convergents. Això crea interacció perquè redueix les diferències de sentit entre els companys de conversa.

Però generalitzar sobre l'ús del llenguatge com la base de la construcció sociocultural com és el gènere o l'ètnia pot ser problemàtic, ja que, segons Davis (1996), això perpetua un estereotip basat en l'assumpció de l'homogeneïtat del grup. El context i la institucionalització del llenguatge involucren no només l'estudi de les funcions del llenguatge en contextos sociològics, sinó també l'evolució històrica. Efectivament, Segal (1987) observa que una sobreemfasització en el llenguatge marginalitza l'origen de la preocupació del moviment feminista. Per exemple, els editors més importants avui dia

són feministes, els estudis sobre dones o les llistes de dones escriptores ocupen una de les àrees de més èxit en la publicació contemporània de llibres.²

L'interès pel gènere ha d'anar més enllà de les assumpcions categòriques sobre el poder i les relacions entre persones i grups i ha d'incloure institucions, economia, política i mitjans de comunicació.

2.3.1. Diferències genètiques

"La igualtat entre homes i dones és un tema polític o moral. Les diferències innates són un tema científic" (Pease, B. i A., 2002, p. 19). Els autors assenyalen que, després d'una investigació a fons de les últimes descobertes en paleontologia, etnologia, psicologia, biologia i neurologia, estan en condicions d'afirmar amb certesa que, en general, existeixen diferències entre el cervell de l'home i el de la dona.

En aquest sentit volem insistir que diferència no ha de ser antònim d'igualtat. Pels autors, igualtat significa ser lliures per poder prendre les nostres pròpies decisions, i diferent és buscar la manera de perseguir objectius oposats. També assenyalen que "el sexe masculí i el femení estan intrínsecament predisposats a comportar-se de diferent manera" (Pease, 2002, p. 21).

No pretenen en absolut formular patrons de conducta per a cada un d'ells, sinó que assenyalen que poden ser complementaris, i per tant és important saber aprofitar les tendències dels uns i dels altres per provocar una coincidència d'interessos i d'unió d'esforços per assolir objectius comuns.

Encara que els estereotips socials condicionen la conducta, les investigacions demostren que estem més condicionats pels factors biològics, perquè l'estructura del cervell és diferent en homes i dones, i per tant això ens fa veure el món des d'un altre prisma i tenim valors i prioritats diferents.

Segons Pease (2002), els estudis científics fets indiquen que el cervell humà és almenys tres vegades més gran que el d'un goril·la i un terç més gran que el dels nostres avantpassats primitius. El crani de l'ésser humà presenta un front prominent que conté el lòbul encefàlic frontal dret i esquerre, responsable de moltes de les habilitats

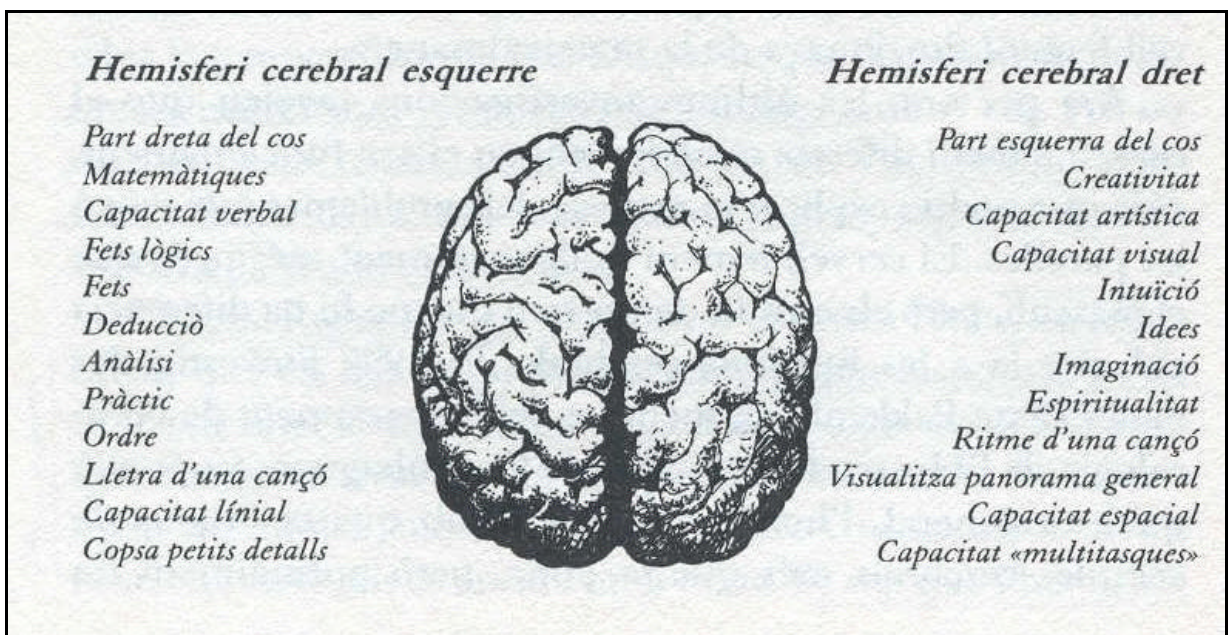
² Segons Connell, d'alguna manera "l'exclusió de les dones ha estat reemplaçada per la marginalització, a través de la separació de les llistes de publicació i de la trivialització en els mitjans de comunicació. La narrativa dirigida al gran públic -guerres, projectils, caiguda de governs, ascens dels beneficis- es manté com abans" (1987, p. 248).

úniques de l'home, com pensar, desxifrar mapes i parlar. Gràcies a aquestes funcions som superiors a la resta d'animals.

El cervell de la dona i el de l'home no han evolucionat idènticament i per això mostren diferents punts forts, talents i habilitats.³ Els cervells han evolucionat com a conseqüència de les necessitats específiques, i per tant els cervells femení i masculí han desenvolupat zones específiques per a cada necessitat convertida en habilitat.

Segons Pease (2002), Roger Sperry, que va guanyar el premi Nobel l'any 1962, va identificar que els dos hemisferis cerebrals eren responsables de funcions intel·lectuals diferents. Avui dia se sap que l'hemisferi dret, que és el responsable de les funcions creatives, controla la part esquerra del cos, i l'esquerre controla la lògica, la raó, la parla i la part dreta del cos. També se sap que la gent esquerrana acostuma a tenir més bona connexió amb l'hemisferi dret, la part creativa del cervell.⁴ El gràfic 2.1 recull l'esquema de Pease sobre les funcions dels dos hemisferis de Sperry.

Gràfic núm. 2.1.



Font: Pease, 2002, p. 66

³ La tasca principal dels homes era la caça i van desenvolupar àrees encefàliques en el sentit de l'orientació i l'habilitat per poder caçar amb eficiència a llarga distància. En canvi, les dones que controlaven el seu entorn immediat van desenvolupar més la part que feia referència a distàncies curtes i per poder realitzar diferents tasques al mateix temps, a més de la comunicació.

⁴ Veiem que un gran nombre de genis són esquerrans, com Einstein, Da Vinci i Picasso.

Els estudis fets per Berte Pakkenberg, membre del Departament de Neurologia de l'Hospital Municipal de Copenhagen, l'any 1997⁵ van provar que el cervell femení és lleugerament més petit que el masculí, però no hi ha diferència pel que fa a les funcions cerebrals; en termes generals, l'home té quatre bilions de cèl·lules cerebrals més que la dona, però les dones obtenien uns resultats un 3% més elevats en el test d'intel·ligència general.

S'ha de tenir en compte, però, que, com afirma Pease (2002), seguint el neuròleg Roger Gorski, de la Universitat de Califòrnia, existeix la confirmació que el cervell de les dones té un cos callós més gruixut que el dels homes⁶ i per això les dones tenen un 30% més de connexions entre els hemisferis que els homes. Els estudis revelen que, com més connexions, tenen més fluïdesa en la parla, l'habilitat de dur a terme dues tasques que no estiguin relacionades i un augment de la percepció sensorial, que, combinat amb el fet de tenir més transmissió d'informació entre els hemisferis, fa que moltes vegades puguin emetre judicis intuïtivament.

Les investigacions cerebrals que proporcionen coneixements sobre el seu funcionament van en augment, però encara hi ha àmbits en què els resultats obtinguts poden ser objecte de diferents interpretacions.

Un dels camps en què hi ha més consens és en la utilització d'imatges de ressonància magnètica (IRM) que mesuren l'activitat elèctrica del cervell i permeten identificar i delimitar amb exactitud la localització de moltes funcions específiques del cervell.⁷

A partir dels anys noranta, els equips d'escàner cerebral han experimentat un grau important de desenvolupament fins a arribar a un punt en què és possible veure el funcionament del cervell directament des d'una pantalla de TV fent servir escàners de tomografia axial computeritzada (TAC) i IMR.

L'any 1995, un equip de científics de la Universitat de Yale, dirigits per Shaywitz, Bennett i Sally,⁸ van fer proves a homes i dones per intentar establir quina part del cervell es feia servir per fer rimar paraules. Amb la utilització de la IMR van poder confirmar que, en les tasques relacionades amb la parla, els homes feien servir quasi

⁵ Citat a Pease (2000).

⁶ El cos callós és un feix de fibres nervioses que, en forma de banda al mig del cervell, permet la connexió entre els dos hemisferis i així poden intercanviar informació. En les dones aquest flux d'informació és més intens i més fluïd.

⁷ Amb aquests equips es pot observar la part del cervell que està realitzant una tasca concreta i permet identificar fins a quin punt la persona té aptituds i la predisposició per fer-la.

⁸ A la revista *Nature* 373, p. 607-609, citat a Pease (2000).

exclusivament l'hemisferi esquerre, mentre que les dones els feien servir tots dos. Aquests experiments, amb infinitat de proves realitzades als anys noranta, mostren un resultat uniforme: el cervell de l'home i el de la dona funcionen de manera diferent.

Encara que vivim en una societat que insisteix en la igualtat, podem concloure dient que les proves científiques demostren que les estructures cerebrals dels homes i de les dones són diferents i que l'evolució s'ha fet per camins divergents que han provocat que les capacitats i inclinacions siguin també diferents.

Podem relacionar això amb les diferències en els estils de lideratge que es manifesten entre homes i dones, per les quals les dones es poden identificar més, en general, amb l'estil més proper a escoltar, més participatiu, etc., elements propis del lideratge transformacional.

2.3.2. Diferències culturals

Els estudis socials i culturals agrupen en categories la gent per país, regió, ètnia, religió o llenguatge, però també per gènere, generació i classe social. Dins de cada categoria es poden trobar diferències culturals. Hofstede (1980, 1991) identifica quatre dimensions:

1. Individualisme / col·lectivisme (adhesió oberta o tancada al grup).
2. Distància del poder (poder desigual).
3. Feminitat / masculinitat (èmfasi en les relacions i importància vs. diners, progrés i èxit).
4. Evitar la incertesa (el grau en què els individus se senten amenaçats per situacions desconegudes o ambigües).

Hofstede (1991), a la taula núm. 2.1, es refereix als pols de valors oposats: femení i masculí. D'entrada i a primera vista, s'espera que mostrin la conducta masculina i la femenina, però s'ha de tenir en compte que la cultura no és totalment masculina o totalment femenina, sinó que hi ha diferents graus; per tant, la cultura pot ser més o menys femenina en alguns aspectes i més o menys masculina en uns altres.

S'ha considerat oportú no traduir els conceptes de les taules 2.1 i 2.2 per no alterar el significat concret i específic de cada un dels conceptes.

Taula núm. 2.1. Diferències segons els pols masculí i femení

| <u>Pol masculí</u> | <u>Pol femení</u> |
|--|---|
| <i>Fighting: "May the best man win".</i> | <i>Negotiation and compromise.</i> |
| <i>Rewards to the strong</i> | <i>Solidarity with the weak.</i> |
| <i>Economic growth</i> | <i>Protection of the environment.</i> |
| <i>Arms spending</i> <i>Success, progress, money</i> <i>Facts</i> <i>Living to work</i> <i>Decisiveness, assertiveness</i> <i>Competition</i> <i>Confrontation</i> | <i>Aid to poor countries.</i> <i>Relationships, caring.</i> <i>Feeling.</i> <i>Working to live.</i> <i>Intuition and consensus.</i> <i>Equality.</i> <i>Compromise, negotiation</i> |

Font: Hofstede, 1991

En aquest sentit, si es mira des de la perspectiva dels estudis multiculturals, les habilitats directives "apropiades" apareixen en les habilitats "masculines". Els homes manifesten aspectes dominants, assertius i categòrics de la conducta i minimitzen el treball en equip i els comportaments de suport, que s'identifiquen més amb les dones. Però aquesta visió tradicional avui dia està matisada per diferents enfocaments, tal com veurem més endavant.

Les diferències culturals que hem descrit impliquen diferents estils directius, expressats en termes de lideratge, negociació, organització i control. En podem veure una síntesi a la taula núm. 2.2.

Taula núm. 2.2. Diferències culturals segons gènere

| | Collectivist | Individualist |
|---|---|---------------------------------|
| <u>Communication</u> | | |
| <i>Circulation</i> | <i>Top-down</i> | <i>Bottom-up/top-down</i> |
| <i>Mode</i> | <i>Direct</i> | <i>Indirect</i> |
| <i>Interpersonal relations</i> | <i>Hierarchical</i> | <i>Egalitarian</i> |
| <i>Separation of work and social life</i> | <i>Integrated</i> | <i>Separate</i> |
| <u>Leadership</u> | | |
| <i>Style</i> | <i>Autocratic</i> | <i>Participative</i> |
| <i>Decision-making</i> | <i>Centralized</i> | <i>Decentralized</i> |
| <i>Perception of role of superior</i> | <i>Expert</i> | <i>Animator</i> |
| <u>Negotiation</u> | <i>Autocratic</i> | <i>Consultative</i> |
| | <i>Win/lose</i> | <i>Win/win</i> |
| <u>Organization and control</u> | | |
| <i>Responsibility</i> | <i>Dependence</i> | <i>Independence</i> |
| <i>Structure</i> | <i>Collective</i> | <i>Individualistic</i> |
| <i>Organizational mode</i> | <i>Simultaneous</i> | <i>Sequential</i> |
| <i>Formalization</i> | <i>Implicit</i> | <i>Explicit</i> |
| <i>Recruitment, selection, promotion</i> | <i>Belonging to socio-cultural environment.</i> | <i>By achievement, results.</i> |
| | <i>Seniority</i> | |
| <i>Promotion</i> | <i>Harmony</i> | <i>Competence</i> |
| <i>Planning, evaluation, innovation</i> | <i>Past</i> | <i>Control</i> |
| | <i>External control</i> | <i>Future</i> |
| <i>Leadership</i> | <i>Avoidance</i> | <i>Initiative</i> |
| <i>Conflict resolution</i> | <i>Theoretical</i> | <i>Confrontation</i> |
| <i>Training</i> | | <i>Experience</i> |

Font: Hood i Koberg, 1994, a partir de Gauthey i Xardel (1990), p. 50

Encara que l'enfocament sigui en les diferències entre les cultures (Hood i Koberg, 1994) col·lectivistes i individualistes, pensem que queda clar que la majoria dels estils directius es poden caracteritzar com a "femení" o "masculí", encara que rarament es dona absolutament un estil o l'altre.

També s'ha de tenir en compte que en alguns països les normes culturals poden exhibir més característiques "femenines" que en altres.

La gerència internacional està ara en disposició d'entendre i acceptar les diferències en els estils directius nacionals. El resultat ha estat una nova valoració i millora dels estils

femenins relacionats, per exemple, amb l'estil dominant de "l'estil directiu americà", que és tradicionalment més masculí.

La valoració de l'equip i el seu comportament és cada cop més important per a una gerència amb èxit. Barham, Fraser i Heath (1988) descriuen el directiu del futur com a menys interessat a donar instruccions i controlar els subordinats i més a mantenir la xarxa de relacions tant a dins com a fora de l'organització, per exemple, amb els clients.

2.4. Dones i mercat de treball

En aquest apartat, assenyalarem quines han estat les transformacions polítiques que han permès la incorporació de la dona al mercat de treball i com aquesta incorporació ha portat un seguit de discriminacions, tant de formació com d'ocupació i de salaris, així com el problema que comporta, i que encara no ha estat resolt, la conciliació de la vida laboral amb la vida familiar, basat en el cas d'Espanya.

En els darrers trenta anys, a Espanya s'han produït canvis importants pel que fa a la posició que ocupen les dones en el mercat de treball. Això s'ha donat en un procés semblant al que ha tingut lloc en altres països europeus, encara que la situació espanyola presenta característiques específiques:

- *El restabliment de les llibertats democràtiques després de la mort de Franco marca l'inici d'una etapa històrica que va afectar tot el teixit social del país i va incidir, en gran part, sobre la situació laboral de les dones.*
- *La recuperació econòmica i l'evolució social dels anys seixanta, on s'estableixen les bases per al desenvolupament d'una nova mentalitat.*
- *La Constitució del 1978 va representar el motor del canvi que, entre altres coses, va fer possible la progressiva secularització del govern i la societat, l'assumpció generalitzada dels valors de la societat de consum i l'accés majoritari als estudis mitjans i superiors per part dels homes i dones espanyols.*

Les transformacions han estat moltes i variades. Aquí destacarem les que han influït més sobre la posició social i laboral de les dones.

2.4.1. Legislació i activitat laboral

No és fins a principis dels anys seixanta, amb les primeres renovacions franquistes, quan es reconeix per llei el dret de les dones al treball (Llei de drets polítics, professionals i de treball de la dona, 1961) i no és fins a mitjan dècada dels setanta que desapareix el

permís del marit perquè la seva dona pogués exercir el seu dret al treball (Llei de relacions laborals, 1976).

Amb el restabliment de la democràcia i l'aprovació de la Constitució del 1978, es crea la base legal per a la igualtat de dret entre dones i homes. Els articles 9.2 i 14 proclamen la llibertat i la igualtat de drets per a tots els espanyols i espanyoles (Constitució espanyola, 1978). A partir de llavors es van encadenant una sèrie de reformes legislatives dirigides a promocionar l'ocupació femenina. Entre aquestes considerem important destacar la creació de l'Institut de la Mujer el 1983, les polítiques d'igualtat d'oportunitats posades en marxa pel govern a partir d'aquest mateix any i, en particular, els plans per a la igualtat d'oportunitats entre homes i dones que s'han anat desenvolupant.

Els canvis en la legislació han anat acompanyats d'un creixement continuat de l'activitat laboral de les dones que s'observa des del 1964, si bé es fa més patent a partir de la dècada dels setanta.

Al mateix temps que la taxa de participació laboral de les dones augmenta, s'observa una disminució en la dels homes, fenomen que es registra tant a Espanya com a la resta de Europa: segons l'OCDE (1996), han estat les dones les que han aportat tot el creixement de la població activa a la Unió Europea durant els darrers vint anys.

2.4.2. Formació i activitat professional

El desenvolupament de l'educació en la dona ha experimentat una evolució espectacular al llarg del segle XX. Des dels tímids intents de formació universitària sorgits a finals del segle XIX fins a la situació actual, en la qual la presència de les dones a les universitats és la nota comuna i, en molts casos, superior a la masculina, els canvis produïts han estat molts i molt diferents: des de les modificacions en les disposicions legals, que han permès de manera normalitzada l'accés de les dones a estudis professionals, fins a les possibilitats cada cop més freqüents d'exercici dels ensenyaments rebuts, així com el canvi de mentalitat, des de la imatge de la dona mare i esposa fins a la de la dona independent i instruïda.

Així, molts països han elaborat directives o han fet campanyes per assegurar una formació professional millor de les dones, un servei millor d'orientació, i que es puguin obrir pas als accessos professionals que fins al moment estaven reservats bàsicament als homes.

La influència dels nivells de qualificació sobre la taxa d'activitat sembla que afecta molt més les dones que els homes, de manera que les dones altament qualificades són les que tindran més probabilitat de formar part de la població activa, molt més que les que estiguin poc qualificades.

La raó de la diferència de significat d'aquesta variable per a les dones que per als homes sembla que es troba en el fet que els homes, en desenvolupar una activitat laboral sense ruptures en el temps, poden jugar amb una altra variable que és l'experiència continuada en el lloc de treball, sense haver de recórrer tant a la variable de qualificació. Les dones, en canvi, per controlar aquest handicap en la seva trajectòria laboral, han de jugar més amb aquesta variable.

A més, els nivells de qualificació de les dones no només afecten la seva major o menor participació en el mercat laboral, sinó que també afectaran els seus cicles d'activitat, de manera que aquelles que tenen estudis superiors es reincorporaran més ràpidament a la feina després del part que aquelles que només tinguin estudis mitjans o primaris. Aquesta situació es comprova a Holanda, Alemanya, el Regne Unit, Espanya i el sud d'Itàlia (Meulders, Plasman i Vander Stricht, 1993).

Per altra banda, hem d'assenyalar que, malgrat la influència d'aquesta variable sobre les taxes d'activitat femenina, encara avui les joves s'orienten cap a activitats relacionades amb els serveis i l'assistència, en el cas dels estudis de curt i mitjà termini, i cap a les arts, medicina i psicologia, en un nivell més alt. Hi ha hagut una demanda tal per a aquests tipus d'educació, que el nombre de dones qualificades en aquests moments supera àmpliament el nombre de llocs disponibles (Meulders, Plasman i Vander Stricht, 1993).

2.4.3 Discriminació laboral de gènere

Malgrat tots aquests innegables avenços al mercat laboral espanyol, la situació actual de les dones encara està força lluny del que seria desitjable. La discriminació de gènere persisteix i es manifesta a través de diferents índexs quantitius, relatius a les taxes d'activitat laboral, ocupació i desocupació, així com en els nivells salarials comparatius entre les dones i els homes.

Però potser el fenomen social que més ha cridat l'atenció en els últims decennis ha estat l'entrada massiva de dones al mercat de treball. Segons dades de la Comissió de la CE (1994), entre els anys 1980 i 1990, mentre que el nombre d'homes ocupats va augmentar

aproximadament un 1% (un milió de persones ocupades), el nombre de dones ocupades va augmentar quasi el 16% (més de set milions).

La taxa d'activitat femenina era del 39,9 % (68,7% en els homes) (Comissió de la CE, 1990). Aquest percentatge ha anat augmentat fins al 1991. Així, per al període 1986-1991, la participació femenina va passar del 34% al 40% als Països Baixos; del 31% al 35% a Espanya; a Bèlgica, Irlanda i Itàlia va augmentar un 3% (entre el 1983 i el 1991); del 45% al 47% a Dinamarca; del 42% al 44% a França; del 40% al 43% al Regne Unit; i del 41% al 44% a Portugal (Comissió de la CE, 1994).

Avui dia, la situació de les dones en els mercats de treball europeus continua presentant notables diferències respecte a la dels homes. En el conjunt de la Unió Europea, l'any 1999 només un 41,7% de les dones entre 15 i 64 anys tenia ocupació, mentre que per als homes aquesta xifra era del 60,6%.

Espanya ocupa l'últim lloc de la Unió Europea quant a taxa d'ocupació femenina. L'any 1999 aquesta taxa tenia un valor del 28,9% a Espanya. L'any 1996, el valor d'aquesta taxa a Espanya era del 25,5% i a Europa, en el seu conjunt, del 39,7%.

D'acord amb aquestes dades, les diferències entre Espanya i la Unió Europea s'han reduït considerablement des del 1996 fins al 1999. Aquestes diferències, que eren de 14,2 punts l'any 1996 a favor de la Unió Europea, l'any 1999 eren de 12,8 punts.

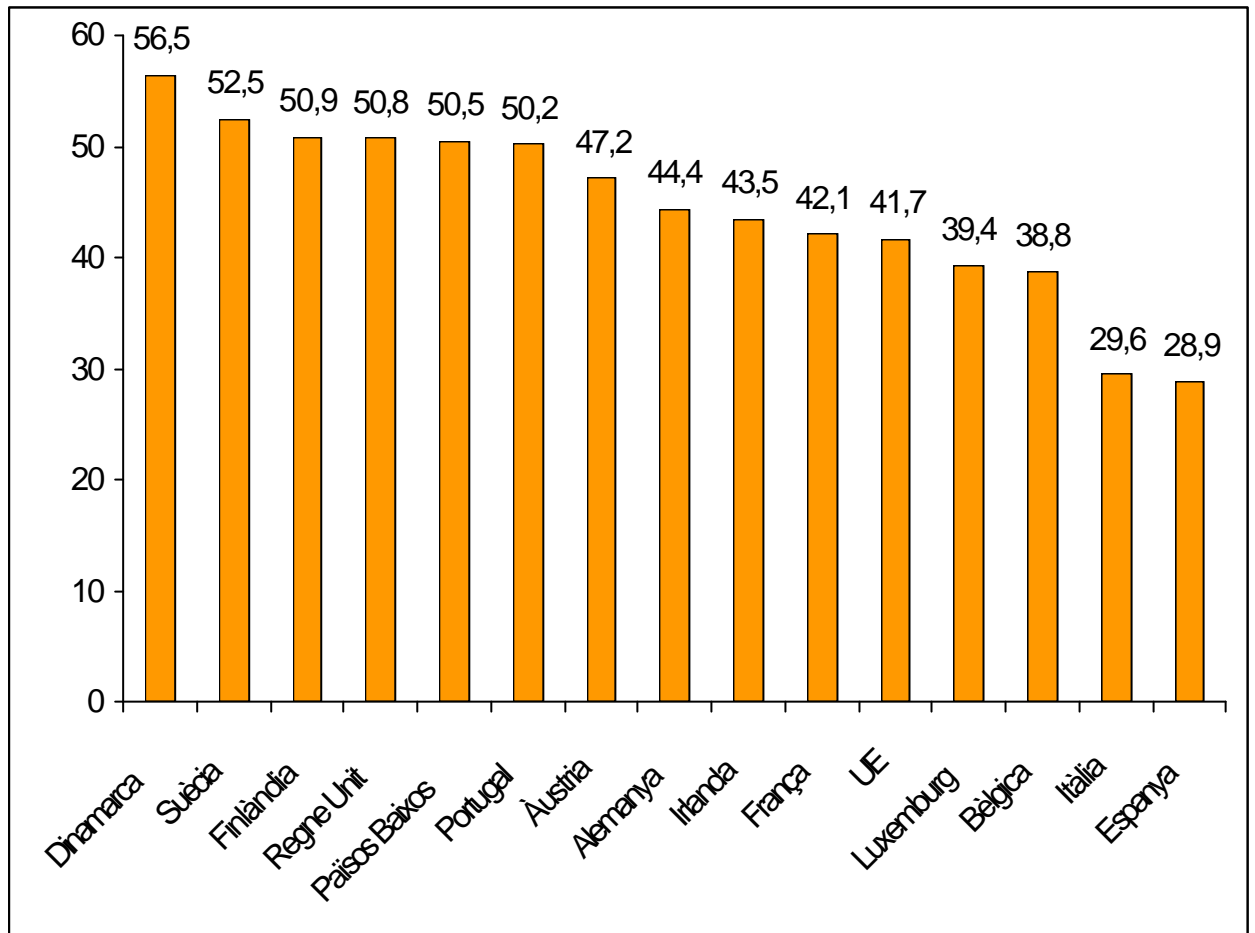
A tots els països de la Unió Europea, excepte Grècia, ha augmentat la taxa d'ocupació femenina entre el 1996 i el 1999. Però, segons dades de l'Institut de la Mujer (2001), la taxa masculina ha disminuït a Alemanya, França i Luxemburg.

La baixa taxa d'ocupació femenina s'explica tant perquè la participació de les dones europees en el mercat de treball continua sent inferior a la dels homes, com perquè les dones tenen més dificultats a l'hora de trobar un lloc de treball.

Per altra banda, a la Unió Europea sembla que es consolida la tendència cap a un model d'ocupació femenina a temps parcial, ja que una de cada tres assalariades té un contracte d'aquest tipus, respecte al 6% dels homes (CES, 2001).

La comparació dels indicadors d'ocupació femenina per als diferents Estats membres permet concloure que existeixen diferències molt importants entre països i que les dones espanyoles es troben en una posició de relatiu desavantatge respecte a la resta d'europees. Ho podem comprovar en el gràfic núm. 2.2.

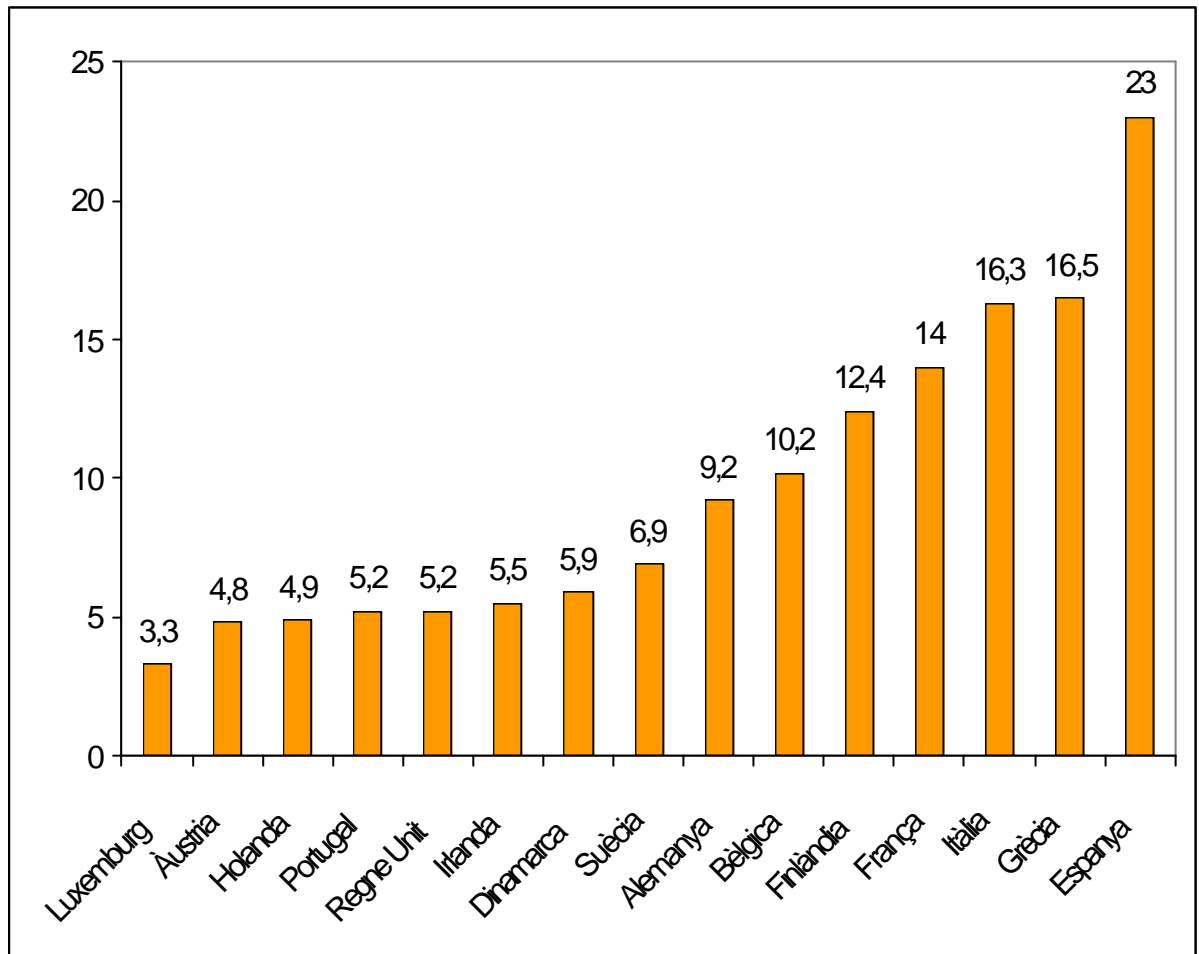
Gràfic núm. 2.2. Taxa d'ocupació femenina a la UE 1999 (%)



Font: elaboració pròpia a partir de les dades de l'Instituto de la Mujer (2001) i l'*Anuari d'estadístiques laborals*. Ministeri de Treball i Afers Socials

De la mateixa manera, les taxes de desocupació femenina oscil·len entre el 3,3% de Luxemburg i el 23% d'Espanya, que és més del doble de la taxa de desocupació femenina de la mitjana de la UE. La comprovació gràfica la tenim a continuació amb el gràfic núm. 2.3.

Gràfic núm. 2.3. Taxa d'atur femenina a la UE 1999 (%)



Font: Eurostat, *Enquesta població activa*, 1999

Pel que fa als ingressos laborals, les espanyoles continuen patint alts índexs de discriminació salarial, ja que reben al voltant d'un 30% menys de retribució que els homes que ocupen una posició similar.

L'última enquesta d'estructura salarial, del 1995, realitzada per l'INE revela que els guanys anuals dels homes superen en més d'un 30% els de les dones. Segons aquesta enquesta, el salari mitjà dels homes arriba a 3.032.076 PTA, mentre que el de les dones es queda en 2.036.091 PTA. Aquestes diferències queden reflectides en el gràfic 2.4.

Gràfic núm. 2.4. Enquesta estructura salarial INE 1995

| | Mitjana homes | Mitjana dones | Diferència |
|--|---------------|---------------|------------|
| Totes les ocupacions | 3.032.076 | 2.036.091 | 995.985 |
| Directors d' empreses (10 o més treballadors) | 6.959.415 | 4.655.748 | 2.303.607 |
| Professionals nivell superior | 5.692.388 | 4.115.024 | 1.577.364 |
| Professionals nivell mitjà | 4.639.976 | 3.355.295 | 1.274.681 |
| Tècnics professionals | 4.048.899 | 3.214.218 | 834.861 |
| Administratius | 3.054.199 | 2.165.978 | 888.221 |
| Treb. qualif. ind. extractives, etc. | 2.845.554 | 2.269.597 | 575.957 |
| Peons construc., ind. manuf, etc. | 1.632.072 | 1.106.387 | 525.685 |

Font: I NE 1995 (última enquesta d'estructura salarial, consultada el juny del 2003)

Un estudi de la Secretaria Confederal de les Dones de CCOO (2000) més complet i detallat de les ocupacions ens assenyala algunes conclusions:

- Les dones tenen salaris més baixos que els homes en tots els grups d'ocupació, per tant, estan més mal pagades.
- Per ocupacions, els directius i treballadors i treballadores qualificats de les indústries, artesans i similars són els que tenen diferències més grans entre homes i dones.
- Els peons d'indústries manufactureres i transport, juntament amb treballadors de serveis, restauració i serveis personals, són les ocupacions en què hi ha menys diferència entre els salaris d'homes i dones.
- La presència de dones és menor que la d'homes en aquelles ocupacions que tenen salaris més alts.
- També es constata que a la Unió Europea, les dones assalariades tenen uns guanys mitjans inferiors als dels homes, amb diferències similars a les que es produeixen a Espanya.

La normativa legal actual permet denunciar l'assignació de diferents retribucions salarials davant categories professionals idèntiques o similars. Malgrat això, queden obertes algunes possibilitats de discriminació difícils de denunciar, com l'assignació de categories professionals diferents per a tasques similars segons que siguin realitzades per homes o per dones; la fixació mitjançant conveni de retribucions diferents a categories professionals en funció que siguin etiquetades de masculines o femenines; o

l'assignació, per part de l'empresari, de primes i gratificacions inferiors per a les dones (Poveda, 1992).

Per altra banda, continua existint una marcada segregació horitzontal, ja que el treball de les dones es concentra fonamentalment en el sector serveis i en els departaments d'administració.

Una tendència social i econòmica interessant és la burocratització creixent dels entorns laborals. En aquesta tendència es fa evident novament la divisió sexual del treball:

“El mapa europeu del conjunt de treballadors a sou té un continent masculí i un continent femení. L'Europa de la massa assalariada masculina està fonamentalment composta d'obrers i quadres superiors; l'Europa de la massa assalariada femenina només és un immens laberint d'oficines” (Berenguer et al., 1999, p. 39).

A més dels índexs ja comentats, que fan referència a la població activa, les taxes d'ocupació i atur o els nivells salarials, la discriminació laboral de gènere es manifesta de manera generalitzada en menys oportunitats de promoció professional que tenen les dones, en la menor consideració social dels anomenats *treballadors femenins* i en la responsabilitat que solen assumir quasi totes les dones respecte al treball domèstic no remunerat.

2.4.4 Conciliació de la vida laboral i vida familiar

A l'edat mitjana, les cultures del treball i la família estaven lligades i el temps familiar es confonia amb el laboral. La revolució industrial va suposar una ruptura d'aquest sistema, ja que, amb el desplaçament de l'activitat laboral cap a les fàbriques, el treball i la família es van convertir en dues entitats separades. Va néixer el treball productiu / treball reproductiu, caracteritzat per una divisió del treball en funció del gènere, que assignava als homes el treball productiu, és a dir, les relacions econòmiques, polítiques, socials i culturals de l'esfera pública, i a les dones el treball reproductiu en l'esfera privada, definida per les relacions personals i per la responsabilitat sobre l'atenció i la cura física, psicològica i emocional de tots els membres de la família.

Aquest model s'ha anat transformant. La disminució en la mida i les característiques de les empreses, els canvis organitzatius i productius, els canvis sociodemogràfics i sobretot, i el més important, la incorporació cada cop més gran de les dones al mercat de treball estan trencant definitivament les fronteres entre treball i vida.

Tal com assenyala Cardús (2002) en un estudi sobre propostes d'intervenció per a la conciliació d'horaris familiars, escolars i laborals, hi ha tres tipus d'antecedents al tema de la conciliació de la vida familiar i laboral:

- Les desigualtats de gènere.
- El combat de l'atur
- Les polítiques públiques de protecció a la infància i la família, sovint amb intenció de fomentar la natalitat.

Pel que fa al primer cas, la crítica sobre les desigualtats de gènere, és ben cert que els canvis que s'han produït en el darrer quart de segle XX han descobert una flagrant desigualtat entre homes i dones, tant pel que fa a l'accés al món laboral com a l'assumpció de les responsabilitats domèstiques, especialment de la cura dels infants.

Les polítiques públiques han incidit en la flexibilització dels horaris laborals, la contractació a temps parcial o els ajuts econòmics i els permisos a la paternitat i la maternitat, per alleugerir les desigualtats de gènere. Però, paradoxalment, sovint han acabat sent polítiques que han tingut efectes contraris als buscats, en el sentit que han esdevingut "polítiques per a dones", que han afavorit una menor implicació en la seva carrera professional i que, en conseqüència, han frenat els progressos igualadors.

Pel que fa a la perspectiva que ha posat l'atur i la conservació dels llocs de treball com a objectiu principal del combat, també s'ha hagut d'entrar a fons en la qüestió dels horaris laborals. Les negociacions sindicals arreu d'Europa durant les crisis de mitjan anys setanta i vuitanta, i encara a principis dels noranta, van anar encaminades a preservar l'ocupació a base de reduir el nombre d'hores treballades i de reduir les pràctiques que permetien afegir hores extres per treballador.

Afortunadament, el creixement econòmic continuat dels darrers anys ha superat aquell enfocament reduït del problema i, darrerament, la defensa de la reducció de la jornada laboral ha anat incorporant noves dimensions al debat. Així, a més de les qüestions a què ja hem fet referència sobre discriminació per raó de gènere, s'han afegit a la discussió els problemes derivats de la precarietat en la contractació, molt lligada a la flexibilitat del mercat laboral i del mateix horari de treball.

Cal afegir a les noves flexibilitats l'aparició, encara incipient però decidida, d'altres formes d'ocupació com el treball a distància o teletreball i l'autoocupació, que encara afegiran més complexitat al debat.

Pel que fa a les polítiques públiques, les diferents tradicions culturals dins d'Europa mostren una gran diversitat de situacions, sensibilitats i, en definitiva, de graus de desenvolupament de l'Estat del benestar. Els països nòrdics han desenvolupat models de protecció familiar. Els països de l'Europa central encara ofereixen fórmules emulables. I dins de l'àrea mediterrània, la més endarrerida de totes, també hi ha experiències, com les italianes, que ens podrien ser útils.

Així s'arriba a l'any 1999, on des del govern espanyol es promou i s'aprova una llei que pretén promoure la conciliació de la vida familiar i laboral de les persones treballadores.

Aquesta llei, com assenyalen alguns autors (Moscoso i Ruano, 1999, *El País*) reforça més que modifica el tradicional repartiment de funcions socials en la família i la reproducció, ja que incentiva la contractació de persones menys propícies a tenir períodes de baixa, per exemple baixes maternals. Segons afirmacions dels autors, aquesta llei no incorpora cap mesura que permeti assegurar que els homes s'involucrin més, a partir d'ara, en la cura i les responsabilitats familiars.

És, per tant, la conciliació de la vida familiar i la vida laboral un tema que està lluny, almenys a Espanya, d'aconseguir la igualtat d'homes i dones en el mercat laboral i evitar la discriminació de gènere. És un tema que tant les administracions públiques com les empreses han d'anar implementant i millorant amb polítiques de flexibilitat laboral, tant per a dones com per a homes, amb serveis per alleugerir les càrregues familiars, amb assessorament professional i beneficis extrajurídics.

En l'àmbit empresarial, Cardús (2002) apunta que, en el món de les grans empreses, cada dia més convençudes de l'alt valor del capital humà disponible i preocupades de mantenir-lo, s'ha despertat un veritable interès per millorar les condicions de treball en els segments professionals més alts, als quals abans només es demanava una dedicació gairebé vocacional. El cas és que, arribats a un cert punt de benestar material, per a aquests nivells professionals, l'única millora efectiva és la que prové de la més gran disponibilitat de temps personal. I, per tant, els responsables de recursos humans més avançats han començat a dissenyar propostes per atendre aquestes noves demandes i alhora aconseguir millorar la identificació del professional amb l'empresa a través de serveis que facilitin la conciliació del treball amb la vida familiar i personal.

Per la seva banda, Chinchilla (2001) proposa que les polítiques generals de les empreses hauran de preveure la flexibilitat en el temps a curt i llarg termini i en l'espai, amb serveis, suport professional i legal, adaptació als llocs de treball, pràctiques de treball.

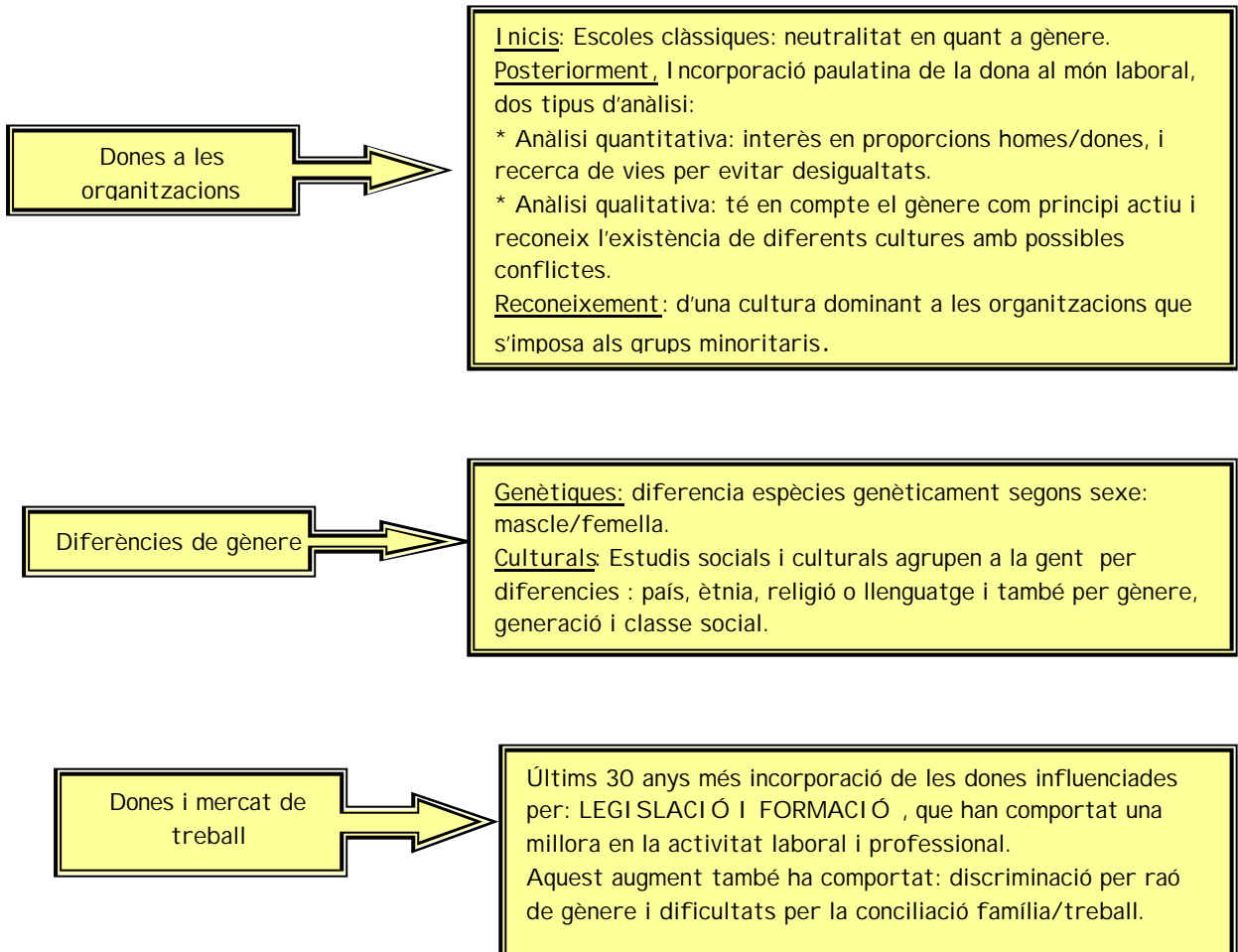
Aquestes i altres iniciatives per part d'empreses i sector públic són molt importants per a les dones treballadores en general i per a les dones directives en particular, per la necessitat que tenen d'alleugerir les càrregues familiars.

Tal com assenyalen Barberà, Sarrió i Ramos (1996, p. 203): "Un dels aspectes més comentats per tots els participants en la investigació, però, sobretot, per les dones directives és la necessitat d'alleugerir les càrregues familiars relatives a l'atenció dels fills. Tenir ajuda és important per dos motius. En primer lloc, és obvi que la cura i atenció dels fills consumeix temps i energies, i les dones que estan competint per la promoció amb altres homes han de compartir aquesta responsabilitat amb algun membre de la família o pagant ajuda externa. La segona raó, freqüentment ignorada, es refereix a la llibertat psíquica que el tenir ajuda ofereix a les mares treballadores. El fet d'haver de carregar elles soles amb aquesta responsabilitat pot provocar ansietat i sentiment de culpabilitat (...). Per tant, existeix una clara necessitat de incrementar les ajudes promogudes pel govern i l'empresariat, que donin recolzament en l'atenció i cura dels fills, tant pels homes com per les dones treballadores".

Tenint en compte tot el que s'ha exposat en aquest capítol, creiem que, de tots els que hem anat analitzant, l'element que fa més difícil la carrera professional de les dones és la compaginació treball-família, ja que, malgrat l'existència de plans d'igualtat d'oportunitats impulsats pels governs estatals i autonòmics i totes les propostes d'intervenció perquè la conciliació treball-família sigui un fet, encara falten aspectes com la socialització i la conscienciació que la família és responsabilitat de tots els membres que la formen i que, encara avui dia, i en termes generals, el grau més elevat d'aquesta responsabilitat sol estar assignat a la dona.

La figura 2.1 resumeix els punts principals d'aquest capítol.

Figura 2.1



CAPÍTOL 3. DONES, DIRECCIÓ I ESTILS DE LIDERATGE

“Només hi ha una cosa pitjor que arribar a casa després d'un dia de feina al laboratori i trobar l'aiguera amb tots els plats per rentar: no anar al laboratori...”

Chien Shiung Wu (1912 - 1997). Física xinesa

3. DONES, DIRECCIÓ I ESTILS DE LIDERATGE

3.1. Introducció

En aquest capítol, i tenint en compte el que s'ha assenyalat en el capítol 2 pel que fa al paper de les dones en les organitzacions i el mercat de treball, ens endinsarem en els aspectes que fan referència a les dones en la direcció.

El que es pretén és, en primer lloc, tenir un coneixement bàsic de quin és el paper de la dona en la direcció, per poder formular una sèrie de preguntes de recerca que ens permetin mitjançant un estudi empíric conèixer quina és la realitat de les dones en càrrecs de comandament.

En el segon apartat s'aprofundeix en l'evolució dels diferents estils de *management* i lideratge per saber si el gènere ha estat un dels condicionants de l'estil de *management* o bé si han estat els factors situacionals els que han determinat les diferències d'estil de lideratge, i s'acaba amb qüestions sobre l'estil de lideratge de les dones directives.

Finalment en el tercer apartat s'analitzen els obstacles i les dificultats per a la promoció i el desenvolupament de les dones directives, des dels psicològics i els socials fins als organitzacionals i els actitudinals, i s'acaba plantejant també una sèrie de preguntes rellevants amb vista a l'estudi empíric.

3.2. La dona en la direcció

Si bé la incorporació de les dones en el mercat de treball s'ha produït de important i creixent al llarg de tot el segle XX, això no ha passat a tots els camps del sector del treball, especialment en la part del mercat relativa als càrrecs directius.

Aquests llocs de treball, tradicionalment en mans dels homes, han tingut menys modificacions que el mercat de treball en la seva globalitat. Amb referència a la participació femenina, el resultat és que la participació de les dones en la direcció és ínfima i presenta una incorporació lenta, encara que progressiva.

Superats els obstacles tècnics¹, queden pocs arguments per frenar l'accés de la dona al mercat de treball; però aquesta nova realitat no afecta l'accés als llocs de treball en la direcció.

¹Augment dels nivells educatius i de formació, els aspectes demogràfics, el suport institucional i els aspectes legals afavoridors de la igualtat d'oportunitats .

Els darrers anys, els elements culturals s'han anat evidenciant com una barrera que frena a escala mundial l'accés de la dona a la direcció (McNicholas, 1987). Tenint en compte que la majoria de directius avui dia són homes, seran ells els que hauran de fer l'aposta per incorporar les dones en llocs de direcció. Hauran de trencar amb la tradició i situar dones en posicions directives, però segons Asplund (1988) i Vioque (1991), els prejudicis, els estereotips sexuals i la possible dificultat de tracte poden ser algunes de les raons que serveixen d'obstacle perquè els directius actuals prenguin aquesta decisió. .

El fet que, com a mitjana, i tenint en compte les diferències a cada país, les dones ocupin d'un 15 a un 20% les posicions directives mitjanes, però només d'un 2 a un 8% les posicions de l'alta direcció, fa pensar en aquests obstacles de base cultural que molts autors han denominat el "sostre de vidre" (Dalton i Kesner, 1993). Informes més recents (Corporate Women Directors International, 2002²) també assenyalen aquests tipus d'obstacles i els baixos percentatges de representativitat de les dones en llocs d'alta direcció i consells d'administració.

Per Heilman, Black, Martell i Simon (1989), aquest sostre està sustentat en elements culturals que fan que els directius, homes d'avui, segueixin veient les dones amb més mancances que els homes per desenvolupar tasques directives i que, d'alguna manera, resten garanties als progressos socials, legals i organitzacionals que es van produir al llarg del segle XX.

Estudis més recents com Apellbaum, Audet i Miller (2003) assenyalen que, encara que de fet les dones directives són més efectives dins dels contextos de treball en equip³, la realitat és que a les empreses nord-americanes i també a les de molts altres països, continua destacant l'absència de dones en l'alta direcció.

Tradicionalment s'ha considerat la problemàtica específica de les dones en el mercat de treball. En els darrers anys s'han utilitzat instruments per pal·liar aquesta situació, com ara cursos de formació, guarderies, excedències, horaris flexibles; però aquests instruments no aborden l'arrel de les causes de la discriminació ni integren les dones en tots els nivells de la força laboral. Fins i tot als països nòrdics, on la legislació preveu la igualtat d'oportunitats fa temps, no s'admet la discriminació per quasi cap raó i els ajuts socials per solucionar els problemes que hem esmentat estan molt avançats, els sectors públics i privats reflecteixen encara l'estructura piramidal, amb una mitjana de menys d'un 2% de dones en posicions executives de direcció.

² <http://www.adpc.cc/temamaig03.html>, 31/07/2003.

³ Expliquen com les dones busquen més el consens, element important en les empreses avui dia, per gestionar de manera eficient els recursos humans.

Així doncs, encara que les dones, a poc a poc, s'han anat incorporant al mercat laboral, és un fet contrastat que la proporció de dones va disminuint progressivament mentre s'ascendeix en la jerarquia dels llocs de treball (Nicholson, 1987). Mentre que els nivells més baixos s'han convertit en neutrals, els més alts encara estan fortament masculinitzats (Powell, 1993).

Malgrat això, les dones que aconsegueixen trencar el "sostre de vidre" i s'instal·len en posicions de responsabilitat serveixen a més com a model d'imitació social per a altres dones. És aquest grup que alguns autors denominen "gueto de vellut" o "dones aïllades" (Vioque, 1991; Loden 1987), el centre d'atenció d'aquest apartat.

Ara bé, encara hi ha alguns autors que qüestionen si realment aquestes directives ho són realment de contingut o únicament de façana (Snavey, 1993; Calas i Smircich, 1993). Aquests últims plantegen la possibilitat que la situació actual de les dones en posicions directives mitjanes, dins de l'àmbit d'una economia globalitzada, no és més que una repetició del tradicional repartiment de tasques "a dins/a fora" (les dones es dediquen a les tasques de la llar mentre que els homes treballen a l'exterior), només que ara a un nivell d'"economia nacional/economia internacional", i no un autèntic avanç de les dones en llocs directius. Snavey (1993) diu que la tan anomenada capacitat de les dones per influir no es produeix, perquè les dones queden excloses de les relacions informals amb els seus companys masculins, i que només és un mite creat per les organitzacions de negocis per fer creure que les dones són poderoses.

Altres estudis quan treuen a la llum els mateixos dubtes sobre el contingut del treball directiu de les dones arriben a altres conclusions. Per exemple, Jacobs (1992) planteja la possibilitat que l'accés de les dones a la direcció sigui només una estratègia de les empreses per mostrar-se a l'exterior com a potenciadores de la igualtat d'oportunitats. Kesner (1989), per la seva banda, analitza el paper de les dones en quadres directius basant-se en la possible posició d'aparador de les dones en la direcció i en la possible existència d'un excessiu paternalisme cap a aquestes dones.

El fet és que l'avanç s'ha produït, lentament però s'ha produït, i s'observa un progrés real, encara que petit, de les dones en posicions directives.

Fins ara els arguments de tipus tècnic podien tenir una certa validesa, ja que l'escassa formació de les dones, la poca consolidació en el mercat de treball, la falta de legislació i els obstacles institucionals que no els permetien compaginar treball i llar eren un fet,

cosa que podia justificar la poca presència de dones en la direcció. Però en l'actualitat la majoria d'aquests obstacles estan superats, i el que queda és la variable cultural.

A nivell general, el perfil d'aquestes dones que arriben a la direcció és el següent: dones entre 30 i 45 anys, la majoria tenen entre 0 i 2 fills, amb estudis universitaris complementats amb altres estudis específics; amb presència quantitativament més elevada a l'empresa pública, ja que la presència a l'empresa privada és encara escassa; estan situades en posicions directives mitjanes; el seu cap directe és normalment un home, molt poques d'elles arriben a l'alta direcció, operen majoritàriament en el sector dels serveis i, com a nota significativa, moltes d'elles abandonen l'empresa per causa de la poca promoció i se situen en el mercat com a empresàries de petits negocis (Vioque, 1991; McNicholas, 1987, Hearn i Parkin, 1986).

A continuació veurem quina és la situació de les dones en càrrecs de comandament a Espanya.

3.2.1. La situació de les dones directives a Espanya

Com ja assenyalàvem, la presència de dones directives és escassa en qualsevol organització laboral actual. Segons dades recents (Demoscopia, 1999), la participació de directives i empresàries a Espanya presenta un percentatge mitjà del 22,5%, xifra que es redueix fins al 2% en llocs de treball d'alta direcció.

Però encara que la presència femenina segueix sent clarament minoritària, és interessant observar l'evolució de les dones a les empreses, ja que la seva proporció ha anat progressant, de manera continuada, des de principis dels anys noranta. Aquest increment progressiu de les directives coincideix amb l'accés generalitzat de les dones als nivells educatius superiors.

Segons l'Enquesta de la Població Activa (EPA), del quart trimestre dels anys 1994, 1997 i 2000, el total d'ocupats qualificats com a "direcció de l'Administració Pública i d'empreses de 10 o més assalariats", així com el percentatge que aquests representen per sexe, va oscil·lar tal com apareix en la taula 3.1.

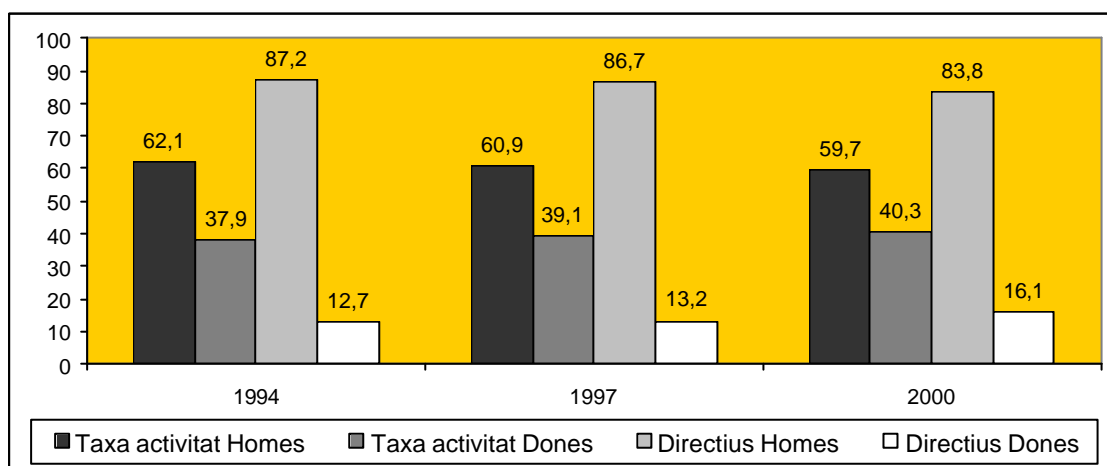
Taula núm. 3.1. Percentatges de directius/ves, segons gènere.

| | Total | homes | dones | total | homes | dones | total | homes | dones |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1994 | | | 1997 | | | 2000 | | |
| Directius/ves | 209,3 | 182,7 | 26,6 | 262,8 | 227,9 | 34,9 | 309,3 | 259,4 | 49,9 |
| Percentatges | 100 | 87,2 | 12,7 | 100 | 86,7 | 13,2 | 100 | 83,8 | 16,1 |

Font: I NE, Enquesta de la Població Activa.

Però el que és sorprenent, si ho comparem amb les taxes d'activitat pels mateixos períodes d'homes i dones, és la desproporció existent entre les elevades taxes de participació femenina i l'escassa proporció de dones en posicions directives, com evidencia el gràfic 3.1.

Gràfic núm.3.1. Taxes d'activitat i personal directiu, segons gènere.



Font: I NE, Enquesta de la Població Activa.

En línies generals, les directives espanyoles tenen un perfil semblant al que s'ha assenyalat anteriorment en els estudis de Vioque (1991), McNicholas (1987) i Hearn i Parkin (1986). També tenen entre 30 i 45 anys; formació universitària (advocades i economistes) complementada amb cursos específics en matèries d'informàtica i gestió de personal; dominen com a mínim un idioma; la majoria de dones casades es troben a l'empresa privada, mentre que a l'empresa pública hi ha la majoria de solteres i en les multinacionals predominen les separades i divorciades; acostumen a tenir un fill o cap; el seu superior jeràrquic sol ser un home; realitzen tasques fonamentalment tècniques, comercials o administratives, i operen en el sector dels serveis, de la indústria i del

comerç, la seva presència és molt escassa en l'agricultura, la ramaderia i la pesca, en la comunicació, l'energia i els minerals i en el sector financer i immobiliari.

Aquestes directives s'enfronten als mateixos obstacles que la resta de les directives europees, els quals, i que segons Mardomingo (1994); Quesada (1991); Del Río (1991); Romero (1990); Instituto de la Mujer (1992), Hermida (1991) són:

- Estructurals: *fan referència al fet que l'organització busca una rendibilitat elevada i considera que les dones no l'ofereixen per les seves interrupcions de carrera o per la poca experiència en el lloc de treball.*
- Socials: *a Espanya el tradicional repartiment de les tasques continua vigent, és la dona la que s'encarrega de la casa i dels fills.*
- Ambientals: *se'ls exigeix més que als homes per demostrar la seva vàlua.*
- Familiars: *tenen més possibilitats d'accedir a la direcció les casades sense fills o les solteres.*

Segons dades de l' Instituto de la Mujer (1990), i fent comparacions segons el tipus d'empresa (empreses privades/ empreses públiques), el perfil és el que queda sintetitzat a la taula 3.2.

Taula núm. 3.2. Perfils de les dones directives

| | Empreses privades | | Empreses públiques |
|-------------------------|--------------------|---------------------|----------------------|
| | Nacionals | Multinacionals | |
| Edat mitjana | 30 anys | 40 anys | 40 anys |
| Antiguitat | 5 anys | 5-10 anys | 5 anys |
| Formació | Univers. no tèc. | Esc. tèc. superior | Tècnica i mitja |
| Especialització | Gestió de personal | Màrqueting i vendes | - - - |
| Hores de treball | 45-55 h/setmana | 45-55 h/setmana | 35-40 h/setmana |
| Motivació per treballar | Repte personal | Demostrar vàlua | Repte personal |
| Promoció | Formació prèvia | Molt alta | Satisfacció personal |
| Interrupció de carrera | Maternitat | Maternitat | Maternitat |
| Esta civil ideal | Soltera | Soltera | Soltera |
| Existència de mentor/a | Molt important | Poc important | Molt important |
| Causa d'estrès | Volum de treball | Volum de treball | - - - |

Font: Elaboració pròpia, a partir de les dades de l'IM. (1990).

Independentment dels sectors i el tipus d'empresa en què treballin, també s'observa a Espanya un creixement accelerat de les empreses creades per dones. Així, del 1984 al 1990, el nombre de nous negocis que pertanyen a dones empresàries va créixer un 73%,

comparat amb el creixement d'un 20% de les empreses dels seus companys masculins (McCarthy i Specht, 1991).

Segons l'Institut de la Mujer (1993), el nombre d'empresàries ha augmentat els últims anys però continua sent comparativament baix respecte al nombre d'empresaris homes. Un 25% del total dels empresaris, amb assalariats o sense, són dones. La proporció es redueix si ens referim únicament a les empresàries amb assalariats, només un 17%. La raó que ens descriu Loden (1987) per allò que ell anomena "fuga de cervells" de les dones a les organitzacions no és altra que la manca d'oportunitats d'accés, i si accedeixen, les poques possibilitats de promoció que tenen.

Si tenim en compte dades de la FEDEPE⁴, les seves associades, majoritàriament, estan en empreses privades, amb edats entre 40 i 50 anys, i en empreses de comunicació, publicitat, administració i consultories.

3.2.2. Qüestions que cal tenir en compte sobre les característiques de les empreses i els perfils de les dones directives

Hem cregut que era important fer referència a les dones directives a Espanya per poder-les comparar amb les dones directives del nostre àmbit d'anàlisi, que són les comarques gironines tal com es mostra en el subtítol de la tesi doctoral.

Per tot el que hem assenyalat anteriorment, creiem que per conèixer la realitat a les empreses és necessari formular un grup de preguntes que ens ajudin a conèixer:

- 1) En primer lloc, el tipus d'empresa on hi ha les dones amb càrrecs de comandament, els sectors on estan i el nombre de treballadors que tenen.
- 2) En segon lloc, les preguntes aniran encaminades a conèixer el perfil d'aquestes dones directives: edat, sexe, si tenen fills, nivell d'estudis, antiguitat en el càrrec, si estan especialitzades, etc., per establir les condicions per comparar-lo amb les dades que fan referència al perfil de les dones directives a Espanya i en general.

⁴ Federación de Empresarias, Directivas, Ejecutivas y Profesionales Españolas (1998).

3.3. Dones, direcció i lideratge

Al llarg dels anys, la psicologia organitzacional ha centrat l'anàlisi sobre el treball directiu en quatre aspectes que fan referència a:

- Les tasques i activitats que desenvolupa el directiu en el seu treball diari
- Els rols.
- Les funcions i habilitats directives
- Les competències pròpies dels càrrecs de direcció

Mintzberg (1983) defineix el directiu/va com una persona orientada a l'acció, amb una preferència per la comunicació verbal i personal, que realitza una tasca fragmentada i variada i que busca constantment informació dins i fora de l'organització. Hales (1986), Stewart (1989) i Whitley (1989) consideren les tasques directives altament interdependents, contextuais, sistèmiques i poc estandarditzades.

En relació amb els rols directius, una de les aportacions més citades és el model de Mintzberg (1973) centrat en els comportaments dels directius/ves. Per ell, tot directiu/va adopta nou rols (interpersonal, informatiu, monitor, difusor, decisor, empresari, gestor d'anomalies, assignador de recursos i negociador) que es poden agrupar en tres categories: comportaments basats en les relacions interpersonals, comportaments basats en la transmissió d'informació i comportaments dirigits a la presa de decisions.

Des de principis de segle, bàsicament amb el fayolisme, es va generalitzar el reconeixement de la planificació, l'organització, el lideratge i la coordinació entre les funcions directives bàsiques (Chelladurai, 1985).

Katz (1974) va fer una de les classificacions més citades per a determinar quines habilitats ha de tenir un directiu/va per realitzar el seu treball de manera eficaç: capacitats tècniques, capacitats humanes i capacitat intel·lectual.

Mintzberg (1983), fent una aproximació conductual, assenyala set tipus d'habilitats necessàries per a desenvolupar un treball directiu:

- Habilitats de contacte amb els companys
- Lideratge
- Resolució de conflictes
- Tractament de la informació

- Presa de decisions en situacions ambigües
- Tècniques d'assignació de recursos
- Tècniques d'introspecció

Una gran part de les anàlisis actuals sobre les funcions directives es proposen des de l'acompliment dels objectius globals plantejats, i se suggereixen, des d'aquest punt de vista, com a objectius bàsics els següents:

- Planificació per marcar objectius
- Direcció perquè els objectius es realitzin
- Organització de l'esforç i els recursos humans
- Avaluació en relació amb el compliment dels objectius plantejats⁵

En el capítol 1, que fa referència al lideratge, ja hem assenyalat les coincidències entre lideratge i *management*, sobretot en les organitzacions actuals, per això no entrarem aquí una altra vegada en els lligams que tenen els dos conceptes.

Durant les últimes dècades s'han incrementat els estudis que intenten avaluar si els canvis dràstics registrats en el mercat laboral i en l'estructura organitzacional de la nostra societat al llarg dels últims vint anys han anat acompanyats per transformacions significatives en les motivacions laborals de dones i homes. Com se sap, la motivació per l'èxit ha representat, al llarg de la història de la psicologia, un exemple prototípic de la marginació viscuda per les dones (Barberá i Cantero, 1994; Barberá i Lafuente, 1996).

En una primera etapa, els estudis sobre el lideratge de les dones comencen a aparèixer en els darrers trenta anys, amb la creixent incorporació de les dones al món del treball i amb l'augment dels seus nivells educatius.

La naturalesa d'aquests estudis sobre les dones líders és paral·lela a la història dels estudis que tracten el lideratge en els homes. Les investigacions han mostrat interès en els trets de personalitat, els comportaments, els estils i les aplicacions del model de contingències (interacció de l'estil amb la situació de l'organització), amb què es compara les dones i els homes líders, i en què s'assumeix que les organitzacions amb estils masculins són la norma òptima.

En conseqüència, els tipus de trets als quals les dones s'enfronten han estat mesurats en el que Burns (1978) va descriure com "la predisposició per l'estereotip masculí, en una

⁵ L'avaluació inclou, per la seva banda, la doble acceptació de supervisió? compliment de l'activitat? i de control que allò que s'ha realitzat és correcte (Pallarés, 1993).

falsa concepció del lideratge, vist com a dominant i controlador". "El lideratge és, des d'una altra concepció, un procés en què els líders dinamitzen i activen les necessitats humanes dels subordinats; en aquest context les dones seran més fàcilment reconegudes com a líders i els homes hauran de revisar els seus estils de lideratge" (p.50).

Però la tendència de les investigacions que examinen les dones líders d'acord amb les normes de comportament masculines redunda en un pessimisme en el tipus de preguntes amb resultats previsiblement negatius per a les dones quan es comparen amb els homes (Donnell & Hall, 1980).

A més, fonamentalment, s'ha assumit que el treball de les dones és marginal, és accessori a les responsabilitats familiars; mentre que la carrera professional dels homes és central i primària (Daniels, 1988). Aquests factors i altres han donat en els millors dels casos resultats heterogenis i en els pitjors, visions negatives de la dona líder.

La incompatibilitat entre motiu de consecució i motiu d'afiliació va servir de fonament en el desenvolupament d'una de les hipòtesis que van tenir més èxit, "la por de l'èxit" en les dones (Horner, 1972).

Investigacions posteriors van reinterpretar la hipòtesi de Horner com la por que tant homes com dones desenvolupen quan l'èxit entra en competició amb els seus respectius rols socials. A finals dels seixanta, la teoria d'atribucions causals diferenciades en comportament de consecució va tenir tanta fama com abans en varen tenir les hipòtesis de la por de l'èxit.

Segons Deux (1976), els mecanismes d'atribució són un reflex del pensament social generalitzat, segons el qual les dones es perceben menys competents, en una percepció social que repercuteix en l'autoconcepte i l'autoestima personal.

Amb tot, una gran part dels estudis s'han centrat en la comparació dels estils dels homes i les dones líders. L'assumpció fonamental ha estat que els homes són més autocràtics, competitius, agressius i decisius, mentre que les dones líders són més humanes, igualitàries, més propenses a la col·laboració i més participatives pel que fa al treball i als altres.

La majoria de les investigacions en ciències socials han mantingut que “no hi ha patrons clars de diferències que es poden percebre en la supervisió dels estils femenins comparats amb els dels homes líders” (Bass, 1981, p. 499).

Malgrat això, les investigacions dirigides al públic general estan més inclinades a defensar la presència de diferències sexuals en els estils de lideratge. Loden (1985), per exemple, va documentar un mètode de *management* masculí caracteritzat per la competitivitat, el control del comportament, l'autoritat jeràrquica i la solució d'objectius problemàtics. Va trobar que les dones estan més encaminades a utilitzar un model en què s'emfatitza la col·laboració, la cooperació, un control menys rígid per part del líder i la solució de problemes amb pensaments racionals i empatia.

També Henning i Jardim (1977) i Heller (1982) troben diferències significatives en els estils de lideratge de les dones líders a causa de l'impacte de la primera socialització.

En la meta-anàlisi de 161 estudis que fan referència als estils directius d'homes i dones, Eagly i Johnson (1990) van trobar que les dones tendeixen a dirigir més democràticament i participativament, mentre que els homes tenen estils més autocràtics i dominants.

En contrast amb aquests estudis, Kanter (1977) no va trobar diferències significatives en l'actitud o els estils de les dones directives perquè les demandes estructurals de les organitzacions intervenen en els efectes que una socialització diferenciada pot provocar entre homes i dones. Kanter va trobar que el comportament de les dones executives s'ha emmotllat per les expectatives de les organitzacions estereotípicament masculines en les quals treballen i que ha donat com a resultat la necessitat de les dones directives d'imitar els homes per aconseguir l'èxit. En aquest mateix sentit, encara es manifesta avui dia Eguíbar (2003).

Darrerament, hi ha diverses reconceptualitzacions de la consecució en quant a construcció pluridimensional que han tractat de relacionar les diferents dimensions amb els dominis i les preferències masculines i femenines. D'una banda, assenyalen que hi ha característiques diferencials en homes i dones directius/ves, i de l'altra, manifesten no haver trobat diferències de gènere.

Exemples representatius són el model que proposen Helmreich, Spence, Beane, Lucker i Matthews (1980) i la proposta de Lipman-Blumen, Nandley-Isaksen i Leavit (1983). La primera proposta incorpora dues dimensions de consecució bipolars i independents entre elles: una es refereix, a la consecució d'objectius i a la realització de tasques, i la

segona dimensió és avaluativa. Els autors consideren que, en general, l'èxit de les dones sol ser intrínsec i presenta nivells més autònoms si es jutja per les excel·lències. Els èxits dels homes fan referència a activitats públiques i comporten comparació social.

Per la seva banda, Lipman-Blumen et al. (1983) distingeixen tres estils d'èxit: directe, instrumental i relacional, en què es poden localitzar diferents sub-estils en cada un dels tres dominis. Les autores argumenten que, en general, els homes tendeixen a manifestar un estil de consecució o èxit directe i competitiu, mentre que les dones manifesten preferentment un estil relacional basat en la cooperació. Així, en relació amb la professió de directius, Lipman-Blumen van trobar que els nivells d'èxit aconseguits entre homes i dones eren els mateixos, encara que els estils fossin diferents.

Així mateix, molts altres estudis no han trobat diferències significatives entre els estils directius d'homes i dones (Bartol & Martin, 1986; Bass, 1981; Donnell i Hall, 1980, Nieva i Gutek, 1981).

En la revisió de tretze estudis empírics que examinen els estils dels homes i les dones líders, Brown (1979) va trobar que només tres indicaven diferències significatives.

En cinc dels estudis els subjectes van ser estudiants, i en els altres vuit els subjectes d'investigació eren directius. Les diferències d'estils es van trobar en els estudis en què els subjectes eren estudiants. Powell i Butterfield (1979) també van trobar que els estudiants estan més predisposats a equiparar els estils estereotips masculins amb les pràctiques directives preferides.

Però un dels problemes més significatius de les dones líders arrela precisament en l'aïllament i els problemes derivats de l'estatus de símbol que tenen aquestes dones directives.

Molts estudis (Dwyer, Flynn i Inman, 1991; Dwyer, 1993; Kanter, 1976) han documentat els efectes negatius de l'aïllament social i l'estatus de símbol de les dones líders. Entre altres coses, les dones líders que estan aïllades són menys efectives a causa de la manca d'orientació dels mentors, poden tenir estrès a causa de la seva visibilitat i ser discriminades en la contractació, en les promocions i en les compensacions (Bhatnagar, 1988). En aquests casos, el cost per a l'individu i per a les organitzacions s'ha de tenir en compte. Yoder (1985) va analitzar la tendència a la retirada gradual de les organitzacions a causa de l'estatus de símbol (tokenisme).

Kanter (1976; 1977) suggereix que l'estructura social de les organitzacions proporciona una desigual distribució de les oportunitats, del poder i de la composició social dels grups per a les dones líders. El factor crític més important és la subrepresentació de les dones, que dona uns resultats en què la dinàmica dels grups fa més visibles les dones, les analitzen en detall i esperen que el seu comportament s'ajusti als estereotips i satisfaci la majoria dels punts de vista. Aquest estatus de símbol és perjudicial per a la carrera professional de les dones.

Una altra part significativa de les investigacions fa referència a les teories dels trets o característiques de les dones líders. Sovint, aquestes investigacions comparen les actituds percebudes, els valors i els comportaments de les dones en relació amb els homes. Per exemple, l'atractiu físic pot afavorir els desavantatges de les dones líders amb expectatives d'adaptar-se als estereotips.

Heilman i Sarawatari (1979) van trobar que quan les dones atractives buscaven situar-se en les habilitats directives que pensaven que eren les requerides, estaven en desavantatge. Les dones menys atractives obtenien una valoració més alta en atributs com ambició, racionalitat i decisió característiques predominantment pensades per ser defensades pels homes.

Pel que fa a la poca voluntat per prendre riscos, ha estat documentat com un tret que distingeix els homes i dones que tenen èxit dels que no en tenen.

Però segons Horner (1969) les investigacions suggereixen que les dones tenen una especial aversió al risc. Per Tressner (1997), les raons d'aquesta aversió al risc poden ser degudes més a factors situacionals que a trets de la personalitat.

Altres investigacions han assenyalat que un atribut de l'èxit de les dones líders és el desig de prendre riscos i ser summament persistents en la superació d'obstacles. De fet, Astin i Leland, (1991); Heller, (1982); Kanter, (1977); Henning i Jardim (1977) argumenten que les dones han estat socialitzades per veure els riscos com una pèrdua mentre que els homes els veuen com una oportunitat d'èxit o fracàs.

Si tenim en compte les investigacions que indiquen que les dones tenen una aversió al risc, Muldrow i Bayton (1979) han trobat que les dones prenen menys decisions que impliquen risc i que malgrat això tenen la mateixa eficiència en els resultats que els seus companys homes.

Donnell i Hall (1980) van realitzar cinc estudis amb més de 2.000 directius, dels quals 950 eren dones i 966, homes. Van utilitzar cinc dimensions:

1. Valors personals i filosofia de direcció
2. Motivació
3. Pràctiques participatives
4. Competència interpersonal
5. Estil directiu

Després d'analitzar les coincidències i controlar el nivell d'èxit que s'aconsegueix en la direcció, van trobar que amb dues excepcions no hi havia diferències significatives entre homes i dones.

- a) *La primera excepció fa referència a la motivació, les dones directives estan més motivades que els seus companys homes. Els subjectes dones estan més "interessades en les oportunitats de creixement o ascens, autonomia i canvi; i menys en l'ambient de treball, el salari i a evitar la tensió" (Donnell i Hall, 1980, p. 71).*
- b) *En l'àrea de les competències interpersonals, els homes són més oberts i honestos amb els seus col·legues que les seves companyes dones.*

Astin i Leland (1991) van estudiar tres generacions de dones líders, en un altre exemple que posa de manifest l'èxit de les dones líders basat en els seus propis objectius de lideratge en contra de la imitació dels estereotips de comportament masculí.

Van trobar, entre altres trets, que les líders estudiades demostraven una considerable habilitat de visió i de delegació cap als altres i desenvolupaven un estil de lideratge cooperatiu.

Els autors van estudiar 77 posicions i no posicions de lideratge en les àrees d'educació i serveis socials des de mitjans els anys seixanta fins a mitjans dels anys vuitanta. Van dirigir el seu estudi qualitatiu utilitzant un entramat conceptual amb tres pilars i van trobar que aquests es podien aplicar als subjectes de les tres generacions.

Els tres pilars són:

- *La construcció del lideratge està condicionada pel context social, cultural i històric.*
- *El lideratge és un procés d'acció col·lectiva davant l'esforç d'una mateixa persona.*

- *Un líder efectiu mobilitza el poder, i a la vegada, dóna poder als altres.*

A continuació veurem com han anat evolucionant els diferents estils de lideratge, analitzant quins són els elements d'afinitat o disparitat segons el gènere, com actualment apareixen els nous valors en estils directius, anomenats "femenins", que es valoren positivament, i com hi ha factors situacionals que condicionen els estils directius.

3.3.1. Evolució dels estils de "management" i lideratge

Inicialment, veiem com el lideratge es considera una habilitat per fer que s'assoleixin els objectius de l'organització. Segons Donnelly, Gibson i Ivancevich, (1994, p. 384) "el lideratge és l'habilitat per convèncer altres que busquin amb entusiasme la consecució dels objectius definits". L'assumpció generalitzada és que l'estil de lideratge en general i el lideratge d'èxit en particular tenen unes característiques associades als trets estereotípicament masculins (Heilman, Martell i Simon, 1989; Schein, Brenner i Tomkiewicz, 1989).

Derivat d'aquesta concepció, un directiu (home o dona) que vulgui demostrar als altres i a ell mateix que està compromès amb el model dominant, no ha de tenir cap atribut femení perquè la feminitat *per se* no està relacionada amb una direcció efectiva (Sloan, 1994; Loden, 1987) i ha d'assumir els comportaments i les característiques masculines si vol tenir èxit en l'organització (Powell i Butterfield, 1979; Broverman, Vogel; Clarkson i Rosenkrantz, 1972; Schein, 1973; Schein, 1975; Heilman, Mertell i Simon, 1989; Schein, Brenner i Tomkiewicz, 1989). D'aquesta manera, i encara que les organitzacions vulguin oferir una visió dessexualitzada en realitat proporcionen una visió monosexual masculina en la qual es devalua allò femení (Lindsay i Pasquali, 1993).

En el capítol 1, que fa referència al lideratge, hem fet una àmplia referència als dos tipus de lideratge, el transformacional i el transaccional, amb les seves característiques, per tant, no creiem necessari repetir-les aquí.

Seguint Powell (1988), i com diuen les teories del comportament, aquesta bipolarització d'estils es correspon a dues versions diferenciades de comportament i demostra eficàcia en situacions diferents segons les variables que s'hagin de tenir en compte. De totes maneres, el que més preocupa és l'assignació sexual que se n'ha fet, de manera que els homes, "pel fet de ser homes", són transaccionals, i perquè aquest és l'estil imperant en la cultura poden ser bons directius; mentre que les dones, "pel fet de ser dones", són

transformacionals, i perquè aquest estil no està associat a l'èxit directiu no poden ser bones directives.

Es podria dir, per tant, que el fet que les dones guanyin menys i continuïn existint en els nivells més baixos de l'organització es pot interpretar com un símbol dels valors, els sistemes de creences i les normes de les cultures organitzacionals imperants (Hood i Koberg, 1994).

Si tenim en compte Terborg, Peters, Ilgen i Smith (1977), malgrat els canvis produïts al llarg del segle la integració de les dones en nivells directius ha tingut poc èxit.

Una explicació comuna d'aquest fet és "l'argument de la canonada" (Fisher, 1992), pel qual encara no ha passat prou temps des que van entrar un gran nombre de dones en llocs directius més baixos perquè tinguin l'experiència necessària per a ser promocionades a llocs d'alta direcció.

El cas és que el temps ha passat i poques dones han ascendit verticalment tan lluny com els seus companys homes (Owen i Tudor, 1993), són objecte d'un tractament diferent en selecció, remuneració, polítiques de promoció, etc. (Rosen i Jerdee, 1974a; Rosen i Jerdee, 1974b; Terborg e Ilgen, 1975; Tharenou, Latimer i Conroy, 1994).

Una altra explicació més generalitzada per aquest tractament diferenciat es basa en la incidència dels estereotips sexuals (Schein, 1973; Rosen i Jerdee, 1974a; Terborg, Peters, Ilgen i Smith, 1977; Heilman, Martell i Simon, 1989, Owen i Tudor 1993), que tendeixen a descriure les directives com menys hàbils per al lideratge i les posicions directives, per associar-les unilateralment amb l'estereotip femení, que no està en sintonia amb la cultura organitzacional dominant.

Segons Hood i Kooberg (1994), per poder resoldre aquesta marginalitat, les dones poden adoptar diferents estratègies d'incorporació a la cultura organitzacional imperant, estratègies que combinen conceptes d'assimilació i aculturació. Els models d'assimilació i aculturació diferencial, que inclouen els conceptes de síntesi, integració, convencionalisme i separatisme, s'exposen a continuació:

- *La síntesi es refereix a aquelles directives que opten per l'adopció de trets masculins ?alta aculturació i alta assimilació?, s'han introduït en la cultura dominant i hi són admeses en els seus clubs, menjars i altres activitats polítiques i socials.*

- *La integració defineix les directives que han assumit la cultura de l'organització però que són excloses dels grups informals del grup dominant ? alta aculturació i baixa assimilació?. Així, copien els models masculins de comportament a mesura que estudien com ascendir en l'organització, i van deixant en el camí alguns dels seus propis trets culturals, cosa que pot provocar una crisi d'identitat que es reflecteix en el que elles han aconseguit ?una baixa assimilació? i com ho han aconseguit ?una alta aculturació? (Hood i Koberg, 1994)⁶.*

En aquestes dues primeres estratègies ?que defineixen un procés d'adaptació al model cultural dominant (Loden, 1987)?, les dones adopten models de comunicació masculins per incrementar la seva credibilitat (Lituchy i Wiswall, 1991) i s'aparten cada cop més dels grups informals de dones ja que els lligams afectius que aquests proporcionen no els donen ni poder ni credibilitat (Ibarra, 1992), així es reforça l'estereotip que considera que els bons directius són aquells que reuneixen, essencialment, trets masculins (Marshall, 1990).

- *El convencionalisme, característic dels individus que són acceptats malgrat no haver adoptat els hàbits i les formes de comportament masculí ?baixa assimilació i baixa aculturació?, sembla que és més comú entre els nivells jeràrquics inferiors.*

Les organitzacions que potencien aquesta estratègia a tots els nivells ?no només en els inferiors, sinó també en els directius/ves?, en què homes i dones accepten diferències individuals i igualtat d'estatus, desenvolupen una força de treball heterogènia i, per tant, un ambient multicultural que fomenta la creativitat i la innovació. Les organitzacions en què les dones estan assimilades poden capitalitzar els talents diversos de la força de treball (Hood i Koberg, 1994).

- *I en el separatisme on l'individu manté els seus propis trets però no és acceptat en l'organització ?alta assimilació i baixa aculturació-. En aquesta situació és probable que estigui insatisfet i no es mantingui o no tingui èxit en l'organització⁷.*

⁶ Les organitzacions en què les dones estan més aculturades que assimilades, encara que poden beneficiar-se d'una força de treball més homogènia, poden veure's perjudicades per la pèrdua dels propis talents després del procés d'aculturació, especialment en els nivells superiors (Hood i Koberg, 1994).

⁷ La directiva que opta per aquesta estratègia prefereix mantenir la seva identitat a costa de no accedir a l'èxit. Algunes, fins i tot, van més enllà i opten per reforçar els trets estereotipats femenins. Així, com que les expectatives socials relacionen les dones amb els rols interpersonal, d'atenció i assistència, opten per seguir estratègies d'acord amb aquests rols (Wiley i Eskilson, 1982).

Altres opten per no mantenir-se en l'organització i inicien negocis nous. L'increment de dones empresàries en els darrers anys pot explicar-se parcialment per la incapacitat d'aculturarse i acceptar l'assimilació dins de les organitzacions existents. Així, s'ha assenyalat que l'increment de dones empresàries ha estat sis vegades el dels homes empresaris, i la taxa de supervivència del negoci és la mateixa (Vokins, 1993).

A Espanya, segons el Consejo Económico Social (CES) en el seu informe *La situación de la mujer en la realidad económica y social*, s'assenyala que l'increment del nombre d'empresàries i de dones generadores d'ocupació ha passat, l'any 1993, d'una dona per cada deu homes a una dona per cada cinc homes (*La Gaceta*, 1994).

Segons recull el diari *La Vanguardia*⁸, si tenim en compte l'informe del Consejo Económico y Social (CES), de les 35.300 empreses noves creades l'any 2001, el 59% (20.700) varen ser creades per dones.

En aquest mateix sentit, les dades de l'Instituto Nacional de Estadística del mateix any assenyalen que el creixement del cens de dones empresàries és més ràpid, amb un 13'4%, que el dels homes empresaris, amb un 2,4%.

En qualsevol de les estratègies analitzades i en la realitat organitzacional, la qüestió de fons és la manca d'assimilació de la dona en la direcció. Com assenyala Symons (1986), consisteix a aconseguir que la "tribu corporativa" accepti les dones com a membres iguals del grup ja que, facin el que facin ?acceptar o rebutjar l'estereotip femení?, el resultat segueix sent la manca d'assimilació.

Darrerament, sobretot en l'última dècada, nous valors, a vegades denominats "valors femenins", han aparegut en els negocis. Aquests valors contrasten amb els enfocaments competitius i autoritaris, tradicionalment associats a l'estil masculí de direcció, i estan fonamentats en les relacions consensuades, cosa que inspira diferents enfocaments sobre la direcció, la comunicació, el lideratge, la negociació, l'organització i el control. Cada cop més, sembla que el reajustament d'aquests valors és la clau per a l'èxit en els negocis, com assenyala Maddock (2002).

A finals del segle XX, els llocs de treball són radicalment diferents. La flexibilitat i la innovació caracteritzen una economia global condicionada per canvis ràpids de tecnologia. Cameron (1995) denomina això "canvi en la cultura capitalista anglo-americana" (p. 199), fora de les tradicionals⁹ interaccions normatives i l'adveniment d'un

⁸ Diari *La Vanguardia* del 26 d'agost de 2002.

⁹ Es considera que tradicionalment ha de ser: agressiva, competitiva i individualista.

nou estil directiu que posa l'accent en la flexibilitat, el treball en equip i la solució de problemes de manera col·laborativa, en la línia del lideratge transformacional.

Sembla que hi ha un veritable canvi estructural de fons. El món dels negocis es qüestiona l'estructura copiada de la jerarquia militar de finals de la Segona Guerra Mundial. La cultura masculina de les grans corporacions no s'adapta fàcilment a un context incert i en constant evolució. El treball en equip i la col·laboració, més fàcilment identificable en les dones, són percebuts com cada cop més importants per a les tasques directives, i l'estil interactiu de les dones és freqüentment el millor per a enfrontar-se satisfactòriament als problemes.

En els anys setanta, es donava per fet que les dones directives havien d'actuar i parlar com els homes si volien arribar a nivells alts en la direcció. Harragan (1977) descrivia els negocis com "la terra de les no-dones", incitava les dones a reconèixer que les empreses estaven modelades com estructures militars i funcionaven d'acord amb les regles del joc que responen a la configuració dels equips masculins d'esports. Això implica que, amb la finalitat de dominar la cultura empresarial, les dones s'havien d'adoctrinar elles mateixes en el pensament militar i conèixer les dinàmiques fonamentals dels jocs de confrontació com el futbol. Hennig i Jardim (1976) també incitaven les dones a estudiar el futbol amb la idea d'aprendre el concepte masculí d'"estratègia personal": guanyar, aconseguir el que es proposaven o arribar a assolir els objectius.

Grant (1988) va estudiar el que la dona pot aportar a les organitzacions i va identificar les qualitats psicològiques que són rellevants per a una organització i que es troben sovint en les dones. Els seus descobriments ratifiquen altres estudis que remarquen el comportament cooperatiu de les dones (important per a la presa de decisions democràtiques) i la seva necessitat de pertinença més que la d'autorealització; la seva habilitat per expressar la vulnerabilitat i les seves emocions, i la seva percepció del poder menys com a dominació o habilitat per controlar que com a força alliberadora de la comunitat.

Aquest estil femení de direcció s'ha denominat "social-expressiu", que dóna una atenció especial als subordinats i a un bon ambient de treball; per contra, l'estil masculí ha estat descrit com a instrumental i que proporciona instruccions. Malgrat això, aquestes qualitats no necessàriament queden reflectides en la manera que actualment dirigeixen les dones executives. Un intent d'examinar aquest comportament directiu va ser realitzat per Helgesen (1990), que va repetir l'estudi de Mintzberg, però en aquest cas amb dones. Mintzberg (1973) va analitzar les activitats diàries dels directius, tots ells

homes, va descriure el que realment feien els directius i va diferenciar-ho en uns patrons variats.

L'any 1990, Helgesen va repetir el mateix tipus de recerca però amb dones directives. El seu objectiu era trobar respostes a les preguntes següents:

1. Com prenen les decisions les dones directives
2. Com programen la jornada
3. Com fan les reunions i distribueixin informació
4. Com motiven els treballadors
5. Com deleguen les tasques
6. Com estructuren les seves empreses
7. Com actuen quan tenen interrupcions
8. Com responen el correu
9. Com supervisen, contracten i acomiaden el personal
10. Com impacta el seu estil personal a les persones que les envolten

En la taula 3.3., podem veure les diferències que s'hi troben, segons Helgesen, (1990, pp. 42-49), com els elements d'afinitat i disparitat entre homes i dones.

Taula núm. 3.3. Elements d'afinitat i disparitat entre homes i dones

| | |
|--|--|
| Les dones treballaven a un ritme estable, però amb petites i breus pauses programades durant la jornada de treball. | El ritme de treball dels homes era més irregular. |
| Les dones no consideraven com a interrupcions les tasques o entrevistes no programades. Les dones volien ser accessibles al màxim. | Els homes tenien molt més en compte les cites programades i l'escut de les secretàries. |
| Les dones buscaven temps per a fer activitats que no estaven directament relacionades amb la seva feina. Volien un horari racional i no sacrificar la vida familiar o les activitats socials. | Els homes organitzaven el seu temps en funció de la feina, i fora d'aquesta, semblaven experimentar aïllament intel·lectual. |
| Les dones tenien preferències per les entrevistes improvisades, però preveïen temps per a ocupar-se de la correspondència. | En aquest punt tenen similituds amb els homes. |
| Les dones mantenien una complexa xarxa de relacions amb persones alienes a la seva organització. | També en aquest punt hi ha similitud amb els homes. |
| Tots dos es concentraven en les interrelacions de les seves funcions de <i>management</i> amb el medi en què treballaven. Les dones tenien una visió permanent de llarg abastament. Relacionaven les decisions amb l'efecte que podia tenir sobre la família, el medi ambient, els sistema formatiu i fins i tot la pau mundial. Els seus punts de vista tenien una dimensió social. | Els homes estaven més centrats en tasques quotidianes, amb poques consideracions socials i a llarg termini. |
| Les dones consideraven la seva personalitat complexa i multifacètica. Les seves posicions eren només un element de la seva identitat: (mare, esposa, empresària, etc.) també a les empreses actuaven segons diferents rols. | En aquest cas, els homes actuaven al contrari, s'identificaven amb les seves funcions de <i>management</i> . |
| Les dones tenien prevista la distribució de la informació. | Els homes actuaven acaparant la informació, els costava molt distribuir-la. |

Font: Elaboració pròpia, a partir de Helgesen (1990).

Més que una comparació entre dones i homes directius, aquesta pot ser vista com una comparació entre cultures directives que canvien al llarg del temps. Als anys seixanta, els grans valors van estar fonamentats en l'experiència, en el domini de les habilitats prescrites i en la conformitat de les normes corporatives. No va ser necessari integrar el lloc de treball i les responsabilitats de l'esfera privada.

En resum, en les organitzacions actuals, les jerarquies tendeixen a estructures menys formals. L'economia és més diversa, el focus està en la innovació i en l'intercanvi ràpid d'informació, els valors se situen en la visió àmplia i en l'habilitat per a pensar creativament. L'autoritarisme ha cedit protagonisme a un estil de funcionament en xarxes, on cada un és un recurs (Naisbitt i Abudene, 1986).

Helgensen (1995) va considerar que els principis femenins, com interès, presa de decisions intuïtives, actituds no jeràrquiques, integració de la vida i el treball, i responsabilitats socials, reflecteixen assumpcions culturals fonamentals sobre la manera diferent en què els homes i les dones pensen i actuen. Afegeix, però, que la creença en aquestes nocions va ser més intuïtiva que articulada o estructurada, i així és com es va basar en anècdotes en lloc d'arguments.

Es pot detectar, potser, un canvi en els valors cap a la feminització de l'estil directiu. O bé un canvi en l'estructura organitzacional basada en la concepció esquerra del cervell (analític, on predomina la part lògica i racional) cap a la concepció dreta del cervell (amb predomini de la intuïció, les emocions i la síntesi). Però a la pràctica, sembla que els estils directius es desenvolupen cap a una combinació de les denominades "característiques femenines i masculines".

La flexibilitat i el treball en equip formen part de les característiques femenines, i la conducta que potencia el treball en equip sembla que cada cop és més important pels directius. Drucker (1994) puntualitza que els equips es converteixen en unitats de treball. La idea de "grup intel·ligent" va ser explorada per Williams i Sternberg (1988), i segons Goleman, "l'element més important en un grup intel·ligent no és la mitjana de l'IQ en sentit acadèmic, sinó en termes d'intel·ligència emocional" (Goleman 1996, p. 160). Aquesta intel·ligència emocional, o empatia, sembla que és el resultat de la socialització de les noies ? els nois estan molt menys socialitzats?, com indiquen les conclusions de "molts estudis que han trobat que les dones són més empàtiques que els homes" (ibid., p. 132).

En les aproximacions al treball de les dones s'ha trobat que elles estan més orientades a les relacions que els homes. Sovint, es defineixen així mateix en termes de les seves relacions o connexions amb els altres (Belenky et al., 1986).

Dues línies argumentals volen afavorir la plena assimilació de la dona en la direcció. Totes dues defensen l'eficàcia de la dona directiva i defineixen com és el seu estil directiu: la primera la veurem en l'apartat 4.3.2., pel que fa al gènere com a determinant dels estils de direcció, i la segona la veurem en l'apartat 4.3.3., en el context situacional d'estil de lideratge.

Segons la primera argumentació¹⁰, i com ja hem assenyalat en el punt anterior, que considera el gènere com a determinant de les diferències entre estils directius, les diferències que es perceben entre els estils directius d'homes i dones són de tal magnitud que es poden associar directament els homes amb el lideratge transaccional i les dones amb el lideratge transformacional.

3.3.2. El gènere com a determinant dels estils directius

Pel que fa a la qüestió de si el gènere és o no determinant dels estils de direcció, veiem com en diferents estudis s'assenyala que en realitat es dona aquesta situació.

Per exemple, en el cas d'Eagly i Johnson (1990), en la seva metaanàlisi, suggereixen que els homes demostren un estil de lideratge més autocràtic i les dones, un estil més democràtic i orientat més a la interpersonalitat: ajuda, amabilitat, disponibilitat, explicació dels processos i preocupació pel benestar dels altres.

Segons Kabacoff (1998), aquestes avaluacions i estudis de laboratori no poden aplicar-se a l'entorn organitzacional, i a més el rol de la dona en les posicions directives pot haver canviat des de llavors.

L'estudi dels estils de lideratge de Kabacoff (1998) registra les diferències de gènere que es poden autodescriure i observar. Troba que les dones tenen una tendència a obtenir més puntuació que els homes en empatia¹¹ i en comunicació¹². També tenen més

¹⁰ En què trobem autors/res com Henning i Jardim (1977), Marshall (1990), Rosener (1990) i Grinwood i Pepplestone (1993).

¹¹ Les dones demostren interès per la gent i les seves necessitats, construeixen relacions de col·laboració i donen suport als altres.

¹² Elles tenen expectatives pels altres, expressen amb claredat els pensaments i les idees i mantenen els fluxos de comunicació.

puntuació en aptituds cap a les persones¹³. En canvi, no es mostren més sociables o extravertides (amigables, informals en l'aspecte), o més cooperatives en els seus estils de lideratge.

Seguint Kabakoff (1998), contràriament a les expectatives, les dones tendeixen a obtenir puntuacions altes quan es mesura l'escala de lideratge orientada a la producció¹⁴ i a la consecució dels resultats.

Els homes tendeixen a obtenir més puntuació en les escales que avaluen l'orientació cap a la planificació estratègica i la visió organitzacional.

Les dones tendeixen a obtenir més puntuació en les habilitats de lideratge orientades a les persones, i els homes en les habilitats de lideratge orientades als negocis.

En general, els caps veuen els homes i les dones igualment efectius, mentre que els que estan en la mateixa categoria i els avaluadors directes qualifiquen les dones de lleugerament superiors als homes.

Les dones són puntuades més favorablement en:

- Apassionament (són més enèrgiques i entusiastes)
- Comunicació (informen les persones)
- Retroalimentació (mostren el coneixement laboral que executen)
- Producció (fixen nivells alts)

Els homes obtenen més puntuació en:

- Tradició (fonamenten el coneixement aconseguit a través de l'experiència)
- Innovació (estan oberts a idees noves i s'arrisquen)
- Estratègia (tenen visió global) i temperància (controlen les expressions emocionals i es mantenen amb calma)
- Delegació (comparteixen els objectius i les responsabilitats)
- Cooperació (són bons jugadors d'equip)
- Persuasió (donen idees i es guanyen la gent)

Com podem veure seguint Eisler, hi ha un moviment cap a més feminització o cap als estils directius "nutricionals"; la socialització dels homes en els trets de "masculinitat"

¹³ Tenen més sensibilitat per als altres, amabilitat, habilitat per escoltar i desenvolupar relacions afectives amb els iguals o les persones amb les quals tracten.

¹⁴ Actuen amb una intensa persecució de l'èxit i marquen altes expectatives per a elles mateixes o per als altres.

com la dominació, la conquesta i el control, és disfuncional per als nous estils de lideratge, però "altres qualitats també considerades masculines, com la decisió, l'assertivitat i el risc, són i continuaran sent importants per a l'exercici efectiu del lideratge" (Eisler, 1997, p. 107).

Si tenim en compte Hennig i Jardim (1977), veiem que consideren que el gènere és la variable que determina les diferències, i centren aquesta relació en el fet que, com a fruit de la socialització que han rebut al llarg de les seves vides, les dones com a tal tenen formes diferents de ser, pensar i sentir que no són imperants en la direcció. Però pensen que l'eficàcia de les directives es basa precisament en aquestes diferències i defensen la idea que és necessària una regeneració de la direcció, en el sentit de reforçar els valors femenins i debilitar els masculins. Així, consideren que el perfil dels trets femenins és clarament diferent al dels homes (Marshall, 1990), els podem veure caracteritzats i resumits en la taula núm. 3.4.

Taula núm. 3.4. Perfil dels trets femenins

| | |
|-----------------------------|--|
| Percepcions del món | Donen més importància a les relacions entre els elements que als elements mateixos. Valoren una estratègia de supervivència centrada en la comprensió dels punts de vista i de les necessitats emocionals dels altres. Això els fa seguir una estratègia de comunió ? treballar amb i a través de l'ambient? més que d'agència ? control de l'ambient. |
| Creixement emocional | Tendeixen a experimentar el món a través dels seus sentiments més que a través de conceptes i classificacions predeterminades. Es converteixen en facilitadores de les expressions i els desenvolupaments emocionals dels altres ? rol de medidora. |
| Criança / Nutrició | Defineixen el seu propi valor a través de la col·laboració amb altres. Això es reflecteix en l'ampli conjunt d'activitats en què les dones s'involucren per a servir a les necessitats bàsiques de manteniment vital de la societat i dels seus familiars en particular. |
| Continuïtat | Entesa com a relacions duradores en el temps. El seu sentit de continuïtat reflecteix un propòsit més ample que el moment particular. La vida és un procés de ser i arribar a ser. En el cas de les directives, volen treballs que les satisfacin i desenvolupin com a persones. |
| Creativitat | Les caracteritza i sorgeix d'elles com a conseqüència d'haver de sobreviure en un món en què estan constantment devaluades. |

Font: Elaboració pròpia, a partir de Marshall (1990).

En aquesta línia, Rosener (1990) considera que aquests trets femenins són fruit d'una socialització que els ha fet assumir uns papers en la societat en què se suposa que són

cooperatives, comprensives, amables, donen suport i ofereixen servei als altres. Se'ls ha permès, per tant, ser emotives i vulnerables. Arran d'això, se'ls han adjudicat posicions que eren un reflex de les tasques de la llar, sotmeses al treball d'altres i amb càrrecs relacionats amb els recursos humans i les comunicacions, en què tenien poc pressupost i poca informació, més que en llocs d'especialistes.

En no tenir control sobre els recursos, han desenvolupat altres formes d'efectuar el seu treball aplicant comportaments que eren socialment acceptables i que els han proporcionat èxit. Així doncs, l'ús del lideratge transformacional té les seves arrels en la socialització, i les dones directives que el desenvolupen el consideren beneficiós per a l'organització.

Si seguim el que assenyalen Appelbaum et. al. (2003), podem dir que es produeix un estil de lideratge diferent entre homes i dones i que el que és interessant és que els homes aprenguin, adoptin i utilitzin aspectes de lideratge transformacional, i que el lideratge efectiu no és un domini exclusiu d'un gènere o altre i que ambdós poden aprendre l'un de l'altre.

Si tenim en compte Grimwood i Popplestone(1993), veiem com defineixen l'estil directiu de les dones ?definit per les mateixes dones investigades? com obert, no combatiu, innovador, incorporatiu, amb un ferm sentit de la qualitat, centrat en la persona, flexible, comunicatiu i persuasiu. Consideren que les dones treballen en vies diferents de les dels homes.

En el mateix sentit, Loden (1987) assenjala vuit àrees en què s'identifiquen aquestes diferències, que hem sintetitzat en la taula 3.5.

Taula núm. 3.5. Àrees en què s'identifiquen les diferències de les directives

| | |
|---|---|
| Ús del poder | Tendeixen més a donar poder als altres que a adquirir poder personal. |
| Resolució de problemes | Són multimentals, barregen intuïció i racionalitat |
| Habilitats interpersonals | Saben escoltar, tenen empatia. |
| Grups de treball direcció participativa | Centrades en el grup. Utilitzen habilitats dels membres del grup en la direcció. |
| Fixació d'estàndards i assumpció de riscos | Molt involucrades en la qualitat del servei i assumeixen riscos per a perfeccionar el servei. |
| Dirigir la diversitat, l'estrès i les fronteres | Tenen consideració pel seu personal. |
| Resoldre conflictes | Solucions guanyar-guanyar mitjançant negociacions de col·laboració, més que guanyar punts a costa dels altres. |
| Emprenen un desenvolupament professional | Participen en el treball si és necessari encara que no sigui part del seu rol. Estan implicades en la recerca del desenvolupament per a elles i per a altres dones. En totes dues formes repton les formes jeràrquiques d'organitzar. |

Font: Elaboració pròpia, a partir de Loden (1987).

La idea de "connexió" (Grimwood i Popplestone, 1993) sembla cobrir totes les dimensions de l'estil de les dones. La connexió es desenvolupa cap a individus coneguts, com membres de l'equip, altres que poden ser coneguts individualment, com els usuaris del servei, i en processos de pensament i sentiments.

La significació de la connexió cap a altres, argumenten, es revela en la preferència de les dones pels equips de treball i pel treball col·laboratiu, en sentir-se responsables i reflectir empatia cap als altres.

Segons Josefowitz (1980), sota aquesta òptica les dones desenvolupen millor les relacions interpersonals amb els seus subordinats, utilitzen un estil més altruista en el parlar i fan menys interrupcions que els homes, utilitzen més les estratègies afiliatives, proporcionen més *feedback*, fan servir un llenguatge menys directe i utilitzen més el somriure quan es comuniquen (Baker, 1991; Johnson, 1994; Lakoff, 1975).

Per Mottaz (1986), la idea de connexió queda reflectida en el fet que per a elles la satisfacció en el treball depèn en gran part de tenir supervisors amistosos que els donin suport; mentre que en els homes aquesta idea descansa més en l'autonomia i en les oportunitats que proporciona el treball.

També trobem diferències en la manera com fan servir les formes de poder i els mecanismes que permeten desenvolupar influències d'una persona sobre altres (Ragins i Sundstrom, 1993). Utilitzen més poder socialitzat que poder personalitzat¹⁵. O més poder de recompensa que poder coercitiu i legítim¹⁶.

Si tenim en compte Fagenson (1990), també els valors són diferents com a conseqüència de la socialització diferencial, com ho són els rols socials assignats i l'educació per gènere.

Així doncs, les dones se centren en les relacions socials (donar ajuda, saber perdonar, ser alegres, etc.) i els homes se concentren en la competència i l'èxit. Les dones en la seva vida personal tenen preferència pels valors terminals¹⁷ i els valors instrumentals¹⁸ (Fagenson, 1993).

¹⁵ Del que es tracta és de donar poder, més que fer-lo servir sobre les persones i els recursos (Grimwood i Popplestone, 1993; Johnson, 1976, Wiley i Eskilson, 1982).

¹⁶ Recompensa en la seva variant de control dels recursos afectius. Coercitiu, basat en les habilitats per castigar. Legítim, basat en l'autoritat formal (Grimwood i Popplestone, 1993; Johnson, 1976, Wiley i Eskilson, 1982).

¹⁷ Els estats finals desitjats són del tipus de seguretat familiar, felicitat, autorespecte, vida confortable i harmonia interna.

També, i com a conseqüència de la socialització diferent, les dones mostren una tendència a minimitzar les diferències d'estatus i a lluitar per l'harmonia del grup (Powell, 1991), i segons Loden (1987), per aconseguir-la tenen preferències per una estructura d'equip més que una estructura jeràrquica.

En definitiva, i seguint Loden (1987), aquesta primera línia argumental defensa que els elements que defineixen el model de direcció femenina són els que podem veure en la taula 3.6.

Taula núm. 3.6. Elements que defineixen el model de direcció femenina

| | |
|---|---|
| • Estil operatiu: | cooperatiu |
| • Estructura de l'organització: | equip |
| • Objectiu bàsic: | obtenir qualitat |
| • Estil de resolució de problemes: | intuïtiu/racional |
| • Característiques clau: | control reduït, comprensió, col·laboració i nivells d'alt rendiment |

Font: Elaboració pròpia, a partir de Loden (1987).

Per alguns defensors d'aquesta versió (Grimwood i Popplestone, 1993), el procés d'identificació unilateral del directiu amb les habilitats masculines ha obtingut resultats desafortunats.

En primer lloc, ha desviat de la direcció els rols de "cuidador/protector", emfatitzant valors enfrontats a aquests; en segon lloc, ha mantingut la dona fora de la direcció, i finalment, ha provocat que no es reconeixin les habilitats directives de les dones.

Loden (1987) considera que es fa necessari un nou model de direcció en què es reconeixin els treballadors d'una manera nova, que es necessiten líders que ajudin a formar equips en què altres comparteixin les funcions directives i que l'era de la direcció entesa com a control de les persones ha finalitzat.

Tot el que hem exposat va lligat al que hem assenyalat pel que fa a compaginar trets de l'estil transaccional amb el transformacional. De totes maneres, i segons assenjala Maddock (2002), avui dia la modernització requereix l'existència d'habilitats

¹⁸ Fa referència als mètodes que utilitzen els individus per aconseguir els estats finals desitjats, com ara ser responsable, honest, independent i capaç de perdonar i de demostrar amor .

transformacionals a les empreses, amb independència del gènere de qui ostenta el lideratge.

3.3.3. Els factors situacionals com a determinants de les diferències d'estils directius

Si bé la primera argumentació, tal com hem assenyalat en l'apartat anterior, considera el gènere com a determinant de les diferències dels estils directius, la segona aproximació considera que són els factors situacionals els que determinen aquestes diferències.

Les investigacions que opten per aquesta versió consideren que els estils directius d'homes i dones són més semblants que diferents i que la majoria de les diferències que es troben es poden explicar a través dels factors situacionals i de context i no a través del sexe o gènere.

Consideren que les dones que ocupen llocs directius no s'acoblen a l'estereotip femení i que, per tant, no són directives poc eficients. Suggereixen, per tant, que les diferències de gènere en el comportament es refereixen més a diferències de poder estructural que a atributs socialitzats (Kanter, 1977).

Aquests factors es poden dividir en diferents grups. Així, un primer grup de factors situacionals analitzats, interconnectats entre si, són:

- Un menor grau d'autoritat formal o legítima o dret a dictar la submissió d'altres, dins de l'esfera d'aquesta autoritat, que inclou el dret a localitzar tasques, dirigir la realització, establir criteris, inspeccionar i avaluar la realització, i localitzar sancions sobre la base de la realització (Johnson, 1994).
- El baix nombre d'oportunitats de promoció (Kanter, 1977, Brass, 1985) que tenen les dones, que fa que treballin en posicions rutinàries allunyades del grup masculí dominant, i, en conseqüència, no desenvolupin un sentit de competitivitat i orientació instrumental cap a les relacions.
- L'aparadorisme (Kanter, 1977), derivat del fet de ser menys del 15% del grup situat en la direcció, cosa que les fa molt visibles.

Segons aquesta aproximació situacional, aquests tres factors incideixen, més que la socialització, sobre el model de parla i comportament que es converteix en el reflex i la causa d'estar en una posició inferior. Així, aquells individus, homes i dones, que estan en posicions secundàries parlen més "com dones" ? parlen menys, desenvolupen menys la

retroalimentació, utilitzen més estratègies afiliatives, etc.?, mentre que els individus que estan en posicions poderoses parlen més "com homes" (Kanter, 1977; Lakoff, 1975, Baker, 1991).

Sota aquest enfocament Wilkins i Andersen (1991) consideren que, a igualtat d'aquests tres factors, no es detecten diferències significatives en els aspectes que segueixen:

- *Comportament d'afecte positiu (estratègies de comunicació relacionades amb el benestar emocional de l'individu).*
- *Estratègies d'influència (utilitzar tècniques persuasives per a convèncer el subordinat).*
- *Comportament autocràtic (s'adhereixen igualment als rols formals, a l'estructura i als objectius de l'organització i no especialment a un tipus de comunicació consultiva o interactiva).*
- *Comportament democràtic (no donen més atenció a les necessitats socioemocionals dels membres de l'organització).*
- *Comportament d'afecte negatiu (ser verbalment agressiu i minar la moral dels membres de l'organització).*
- *Facilitació de la comunicació (comportaments comunicatius que animen a la participació i a la comunicació).*
- *Aparença de líder (aquells comportaments de comunicació sobre els quals els membres del grup o de l'organització avaluen un individu com a exhibidor de comportaments indicatius d'un líder).*

També incideixen sobre el tipus de poder que desenvolupen; descansen més en el poder expert perquè és l'únic tipus de poder que es pot desenvolupar independentment del paper assignat en el treball. D'aquesta manera, i adquirint majors nivells de qualificació que els seus companys homes, les dones directives poden compensar la limitació d'accés a altres formes de poder (Ragins i Sundstrom, 1990) i evitar les barreres amb què es troben en el seu ascens per la jerarquia (Hennig i Jardim, 1977, Kanter 1977).

Dos efectes més, derivats de l'escassa autoconfiança que provoca l'aparadorisme, són la utilització en menys grau d'estratègies d'influència, siguin positives (emfatitzant elogis i recompenses), negatives (emfatitzant crítiques i pors) o neutrals (emfatitzant informació i interès); i el seu constant grau d'accessibilitat per no desenvolupar comportaments assertius davant del temor de ser vistos com un rebuig a la persona (Powell, 1991). Segons Mottaz (1986), la poca utilització d'estratègies d'influència provoca una menor orientació intrínseca cap a les recompenses i unes relacions amb els seus companys menys obertes.

Altres grups de factors situacionals, com són la *retroalimentació rebuda*, les *funcions i responsabilitats*, i el *nivell d'ingressos*, també incideixen negativament en la seva satisfacció en el treball, i es comprova que en situació d'igualtat d'aquestes condicions ? rebre *feedback* positiu, tenir clares les seves responsabilitats, estar situades en llocs que es corresponguin amb la seva formació i experiència, etc.? les diferències de satisfacció no es produirien (Wright, King, Berg i Creecy, 1987). El mateix efecte es produeix quan les variables de grau d'autonomia, d'oportunitats i de pressió presenten nivells iguals per a homes i dones (D'Arcy, Syrotuik i Siddique, 1984).

També s'assenyalen com a variables situacionals el *temps de permanència en l'organització* i el *nivell d'habilitats*, ja que com més alts es presentin tots dos factors, més es tendeix a canviar la percepció negativa que les dones només tenen èxit perquè les tasques que realitzen són fàcils, perquè hi dediquen molt esforç o perquè tenen sort (Shockley-Zalabak, Staley i Morley, 1988).

Una altra variable situacional considerada és el *rol ocupacional*, entès com la vinculació amb el treball que exerceixen directives o empresàries. Es comprova que hi ha més similitud entre els valors personals d'individus de diferent sexe amb la mateixa vinculació que entre individus del mateix sexe amb vinculacions diferents. Així, els directius ? homes i dones?, per a tenir una tasca definida i un sou estable, tendeixen més a tenir preferències pels plaers que ofereix la vida, mentre que els empresaris ? homes i dones?, per a ser un rol autodeterminat que ofereix més llibertat i que no depèn dels informes dels superiors, prefereixen ser lliures per aconseguir i actualitzar el seu potencial (Fagenson, 1993).

No només això, sinó que també afecta l'orientació al lideratge, estant tots dos sexes més propers al model de lideratge més democràtic si tenen una major vinculació amb la propietat de l'empresa, cosa que discuteix el plantejament de Loden (1987) i Helgensen (1990) quan diu que són les dones les que tenen més lideratge democràtic o participatiu (De Luis, 1994).

La *situació familiar* té un doble efecte sobre les dones: d'una banda, el fet que elles mantinguin la família ? perquè la parella no treballi? els fa tenir una percepció més positiva de les recompenses organitzacionals i una major satisfacció en el treball en no tenir un punt de comparació que les porti a percebre que el seu salari és menys favorable (Witt, 1988); de l'altra, i segons Powell (1991), el seu nivell d'estrès fa augmentar i disminuir el seu compromís i motivació amb el treball, si han de conciliar els rols família/feina.

Una altra variable que cal considerar és el *sexe dels subordinats*, Chapman (1975) va trobar que com més subordinats homes té la dona directiva, més tendeix a desenvolupar un estil de lideratge orientat a la tasca, i s'aparta així de l'estereotip que considera que estan més orientades a les relacions.

Com s'observa, aquesta versió sobre les diferències d'estils directius entre homes i dones centra tota l'atenció en variables situacionals i de context. Es considera bàsicament que, a igualtat de variables situacionals, els estils directius d'homes i dones són més semblants que diferents.

Podríem dir que els factors situacionals poden ser generadors de diferències en els estils de lideratge, en més grau que les diferències per gènere. Per això creiem que és necessari apostar per la necessitat d'un canvi en aquest conjunt de factors per superar l'estereotip femení que afecta les dones i així tinguin més facilitats d'accés a la direcció.

3.3.4. Qüestions per saber quins estils de lideratge exerceixen les directives

Hem començat l'apartat mostrant l'evolució dels estils de lideratge i la seva aplicació. D'una banda, hem parlat de l'estil transformacional, i de l'altra, que els factors situacionals també condicionen l'estil de direcció.

Com ja hem assenyalat en l'apartat 3.3.2. i segons l'estudi d'Eagly i Johnson (1990), s'ha parlat que hi ha diferències en estils de lideratge entre homes i dones, ells són més autocràtics i elles, més democràtiques. També en l'estudi de Kabacoff (1998) es troben diferències de gènere, com hem vist també en l'apartat anterior, en què dones i homes són puntuats més favorablement en aspectes diferents segons el gènere, i que ens remetent a estils diferents.

És en aquest sentit que, per saber quin és l'estil de lideratge que exerceixen les dones en càrrecs de comandament, en l'estudi empíric plantejarem un segon grup de preguntes per descobrir si:

- 1) Les dones directives s'identifiquen amb trets de l'estil transformacional.
- 2) Quina valoració fan de l'estil de lideratge transformacional els/les directius/ves d'empreses.

3.4. Obstacles a la promoció i el desenvolupament de les dones directives

Finalment, veurem com l'escassa participació de les dones en la direcció ens porta a analitzar amb detall quins són els elements que frenen el seu accés i el seu desenvolupament en les posicions directives.

En línies generals, entre els diferents obstacles assenyalats per les directives, els més comuns són la discriminació; les regles de comunicació exclusivament masculines; els horaris poc flexibles; les autolimitacions femenines; la visió tradicional de les dones que tenen les empreses; la desigualtat salarial; la diferent valoració en la realització de tasques; les diferències en les oportunitats de promoció; la visibilitat excessiva per l'escassa presència numèrica; el problema de la conciliació treball/família; la dificultat per trobar mentors adequats; la presència constant d'estereotips, i els mateixos processos de socialització (Adler, 1986; Instituto de la Mujer, 1990; Manet, 1985, Powell, 1991).

En general, i com indiquen Andrew, Coderre i Denis, (1990), tots aquests obstacles es poden agrupar en dues tendències:

- Factors psicològics, de tipus social i actitudinals
- Factors estructurals i/o organitzacionals

Els factors de tipus socials inclouen aspectes com la socialització i les actituds d'altres persones. Per aquesta línia es decanten autores com Henning i Jardim (1977), que assenyalen el sexe com la variable que determina els estils directius, en rebre tots dos sexes socialitzacions diferenciades. Així, consideren que, fruit d'aquests factors socials, les dones desenvolupen un estil directiu diferent del dels homes i diferent del model imperant en la cultura organitzacional, i per aquesta raó se'ls impedeix prosperar com a directives.

La tendència que es decanta pels factors de tipus estructural, és a dir, factors externs a les dones, com ara l'estructura del mercat laboral i de la societat en general, explica la posició subordinada de les dones en molts aspectes a més de la direcció, no només a Espanya sinó també en altres països.¹⁹

¹⁹ En aquest sentit, tenim Moreno Rojas, Haydée (2002), que a *¿Conciliación? Perspectivas de género*, Chile, assenjala que, a més de ser discriminades com a petites empresàries per les institucions, el segon factor de discriminació és pel fet de ser dones en no gaudir d'igualtat en la societat.

En aquesta via explicativa hi trobem, entre d'altres, Kanter (1997), que considera que, a igualtat de factors estructurals o situacionals, es produeix una igualtat entre els estils directius de tots dos sexes. Així, si els factors situacionals o organitzacionals fossin els mateixos per als homes que per a les dones, els estils directius serien més semblants que diferents i els obstacles en la direcció caurien per a les dones.

Hi ha una tercera variant que té en compte la influència de factors tant interns com externs i s'interessa per conèixer les estretes interaccions que s'estableixen entre ells. Així, per exemple, l'assumpció majoritària, per part de les dones, de les responsabilitats familiars representa un obstacle en què els components de tipus intern i extern interaccionen tan estretament que resulten difícils de separar. La manca de reciprocitat de tasques entre els membres de la família i la manca d'ajudes socials i laborals afavoreixen l'exclusió de moltes dones del món laboral.

El resultat de la interacció d'aquests factors és l'aparició del "sostre de vidre", en al·lusió metafòrica als obstacles transparents que impedeixen a moltes dones amb capacitat personal i professional d'arribar a posicions elevades en entorns directius i promocionar-s'hi.

S'ha d'assenyalar que, com diuen Holton et al. (1998), els obstacles dificulten el desenvolupament professional de les dones, però perjudiquen, també, les organitzacions en impedir l'aprofitament màxim del potencial laboral que ofereixen les dones.

Des de la psicologia, la sociologia i altres ciències socials s'han desenvolupat hipòtesis per explicar la metàfora del "sostre de vidre" en la promoció professional de les dones a càrrecs directius.

Analitzarem a continuació alguns d'aquests factors que impedeixen l'accés de les dones a la direcció, concretament: factors psicològics, socials i organitzacionals, i actituds i prejudicis.

3.4.1. Factors psicològics

Avui dia resulten obsoletes les explicacions relatives a les carències educatives o a la falta de capacitat intel·lectual de les dones. El seu accés generalitzat als nivells formatius superiors, fins i tot en carreres estereotipadament masculines, i els bons rendiments que obtenen invaliden aquest tipus d'arguments.

Malgrat això, la investigació psicològica ha explorat els fonaments empírics en què es basen altres hipòtesis desenvolupades per explicar el fenomen del "sostre de vidre".

Una part de les propostes ha analitzat les diferències intersexuals en motivacions i trets generals de personalitat (ambició, empatia, motivació de poder, habilitats interactives, etc.), o en comportaments i actituds específicament directius. Entre les variables específiques més estudiades destaquen "*l'eficàcia en l'acció directiva*" i el "*nivell de compromís personal amb l'organització*".

També s'han fet estudis comparatius sobre el comportament i les actituds de directius/ves a partir de la informació proporcionada pels seus subordinats o, de manera indirecta, pel nivell de satisfacció de l'equip (Monacci, 1997).

Les conclusions principals d'aquest tipus d'investigació es poden resumir en els termes següents:

- *Homes i dones no semblen diferir, significativament, en la seva major o menor eficàcia com a directius/ves, ni tampoc en el nivell de compromís personal amb el seu treball.*
- *Les petites diferències observades en dimensions parcials del comportament sembla que es compensen; en algunes coses tenen avantatge les dones i en altres, els homes. Per exemple, en diverses proves de laboratori s'han obtingut resultats favorables per als homes en la "direcció orientada a la tasca" i per a les dones en "lideratge interpersonal"* ²⁰.
- *Les diferències intersexuals, quan apareixen, poden explicar-se des de factors contextuals, no vinculats intrínsecament amb el fet de ser dona o home. Així, els resultats sobre "el nivell de compromís personal amb el treball" es vinculen amb factors de tipus personal (edat, nivell de formació o caràcter) i, molt especialment, amb responsabilitats familiars (viure sol o en parella, l'existència o no de fills, etcètera).*
- *L'anàlisi de les opinions dels subordinats respecte als seus caps, siguin homes o dones, no presenta diferències intersexuals significatives, sinó que destaca la variable interindividual.*

En l'anàlisi dels obstacles que configuren el "sostre de vidre" en la carrera directiva de les dones, la investigació psicològica presenta com a aportació central que són els estereotips de gènere els que exerceixen un paper dominant. Els estereotips fan

²⁰ Assenyalat per Eagly i Johnson (1990).

referència a la convicció, habitualment compartida, que els homes són millors directius que les dones, o bé a la creença que els trets configuradors del perfil directiu ideal es corresponen amb aspectes prototípics de la masculinitat (Barberà, Sarrió i Ramos, 2000).

3.4.2. Factors socials

Després del que hem assenyalat, creiem que és probable que el procés socialitzador sigui la causa de la constant presència d'estereotips en el mercat laboral i que també sigui un obstacle per a la incorporació de les dones a posicions de caràcter directiu, ja que, tradicionalment, a aquestes posicions se'ls ha fet correspondre a uns valors, a unes actituds i a unes aptituds més relacionats amb l'estereotip masculí (que fomenta el que es denomina "orientació instrumental") que amb el femení ("orientació expressiva").

Aquest procés socialitzador té tres components essencials: el reforçament, la imitació social i la instrucció directa (Leal, 1991).

- El reforçament: és una manera d'estimular certes actituds o valors a través de l'atenció que es dóna a la persona que els desenvolupa. Si l'atenció és reforçant i aconseguix que l'individu no senti que passa inadvertit, sinó tot el contrari, es poden aconseguir canvis en la seva conducta, que tendeixen a perpetuar aquestes actituds o valors que se li han inculcat. Si la figura que és objecte d'atenció representa autoritat, el reforçament obtindrà més efectes que si ho realitzen els similars.
- La imitació social: aquí estem fent referència a com els individus observen les actituds i les respostes dels altres, i aprenen d'aquesta manera noves respostes i formes de conducta. Els individus seleccionem uns models, els més similars o afins, dels quals rebem grans influències i amb els quals intentem identificar-nos. Llavors, imitem la conducta i les respostes apreses per l'observació del model i, si s'aconsegueix imitar amb èxit, reforcem encara més la nostra conducta apresada²¹.
- La instrucció directa: fa referència a què es fa, a com s'aprenen les actituds o valors que cal desenvolupar a través dels contactes directes que es produeixen en el dia a dia de la vida quotidiana, sigui en l'àmbit del nucli familiar, sigui en l'àmbit de les organitzacions.

²¹ Bandura (1971) indica que l'autoavaluació i l'autoreforçament desenvolupen un paper molt important en la teoria de l'aprenentatge social.

Aquests tres components actuen des de la infància fins a l'entrada de les dones en el mercat laboral. En una primera fase, a la família, a l'escola, hi ha unes persones i unes institucions que, de manera predominant, contribueixen a l'adopció d'unes característiques i uns comportaments tipificats per sexe, per part de nens i nenes.

El resultat conjunt de totes les diferències de gènere que es produeixen en la socialització a través de la família, l'escola, els jocs, el llenguatge i els mitjans de comunicació potencia la visió estereotípica en la societat, i fomenta una visió prèvia de com se suposa que són els homes i les dones.

Això podria explicar parcialment per què quan les dones arriben a les organitzacions ja existeix una visió prèvia de quines tasques han de realitzar els homes ?les que tenen més valor i poder, les posicions directives? i quines són les més apropiades per a les dones ?les de caràcter secundari.

El procés de socialització organitzacional inclou les pràctiques que l'organització utilitza abans, durant i després de reclutar un individu per a un nou treball. Té com a objectiu inculcar en l'individu una apreciació i acceptació de valors, normes, comportaments esperats i coneixements socials necessaris per al desenvolupament del rol organitzacional (Van Maanen 1978; Van Maanen i Schein, 1979).

Aquest període en què els individus es troben i s'ajusten a les organitzacions es caracteritza per la desorientació i per una sobrecàrrega emocional, i també per un període particularment d'estrès, no només perquè s'adona de la multitud de noves experiències, normes, valors i expectatives, sinó per la necessitat de demostrar a l'organització les seves virtuts de desenvolupament i ajustament competents dins de les unitats de treball (Alban-Metcalfe, B. & West, M. A., 1991).

En aquesta fase el grup dominant aprofita per situar-se en posicions organitzacionals, que no és més que una extrapolació dels estereotips de gènere imperants en la societat, cosa que produeix efectes que reforcen la socialització diferencial.

En tot allò que fa referència a l'efecte d'aquest procés sobre les dones directives, i seguint Owen i Todor, (1993) es pot observar una major tendència a descriure les dones com persones que no tenen autoconfiança i que són emocionalment menys estables, menys analítiques, menys consistents i amb menys habilitats per al lideratge que els homes directius.

Per Kanter (1977), aquesta fase és particularment difícil per a les dones directives, ja que entren en organitzacions en què són membres minoritaris i es creen "dinàmiques simbòliques" que poden conduir a fer que se'ls apliquin estàndards i característiques extraordinàries, i que poden portar els membres del grup majoritari a distorsionar i exagerar les diferències amb elles, cosa que pot comportar un sentiment d'aïllament social.

Segons Epstein (1970), els membres del grup majoritari tendeixen a reaccionar cap a elles d'acord amb l'estereotip dominant assumit pel grup, que reflecteix una més àmplia cultura social de la qual l'organització és una part i que per a les dones es pot traduir en una desigualtat en els rols relacionats amb el treball, i se'ls assignen treballs que reflecteixen una extensió del seu rol de gènere.

També es remarca un sentiment d'intrusisme i de marginalitat des de dins de les organitzacions, principalment per part dels mateixos companys homes. De la mateixa manera es desenvolupen processos d'instrucció directa, en els quals el missatge més important és la necessitat d'adaptació a l'estereotip masculí ?imperant en la cultura organitzacional? i se'ls demana no el desenvolupament de les seves capacitats sinó l'adaptació a les capacitats que defineixen el directiu amb èxit (Loden, 1987), cosa que pot provocar un sentiment de frustració pel fet de no tenir capacitats masculines.

Però, d'altra banda, també veiem, com assenyalen Appelbaum et. al. (2003), que s'ha de tenir en compte que les dones directives són més efectives i condueixen les estructures organitzatives de manera consensuada, cosa que es considera un element molt important avui dia en el món.

Potser, i des del punt de vista social, el principal inconvenient amb què es troben les directives és la maternitat. En tenir un nombre de responsabilitats més elevat, i en estar el perfil directiu associat amb la mobilitat i l'estada durant llargues hores en el lloc de treball, el doble paper ?directiva i mare? representa aquí un problema crucial.

En aquest sentit, algunes hipòtesis incideixen en l'allunyament progressiu de les dones de les posicions de responsabilitat a través d'un procés de segregació continuada en la formació i el reciclatge. Per exemple, la teoria del capital humà (Jacobs, 1999) considera fonamentals les habilitats i els coneixements que s'adquireixen amb l'experiència laboral i a través dels cursos de formació de l'empresa. D'aquests aprenentatges queden marginades moltes dones amb fills petits, ja que no tenen prou temps per invertir-lo a completar la seva formació des del lloc de treball. Des d'aquesta perspectiva s'ha utilitzat la teoria del capital humà com una eina per analitzar el punt de

vista que les dones no inverteixen tant en formació si tenen fills quan són joves, i com a resultat, accedeixen a posicions de treball de menor estatus.

Una altra explicació sobre la posició de les dones en el mercat laboral actual és la teoria de l'elecció racional, que està focalitzada en les decisions que han de prendre les dones per incorporar en els seus desenvolupaments professionals els seus compromisos familiars, cosa que pot restar possibilitats a la seva carrera i complicar el seu exercici professional. Hakim (1996) argumenta que les dones solen estar obligades a fer una elecció conscient entre mantenir-se en la competència professional o relegar aquesta faceta per compatibilitzar-la amb les obligacions familiars. No és possible compatibilitzar les dues tasques al mateix nivell.

La realitat és que per a les dones directives amb fills hi ha un retard de tres o quatre anys en la promoció de la seva carrera professional, si és que s'arriba a produir, ja que, segons McGwire (1992), per moltes organitzacions és més rendible no promocionar les dones que no pas oferir flexibilitat per compaginar treball i família; i una altra dificultat afegida es dona amb el retorn al treball, se les aparta del procés de planificació de carrera ?perquè se suposa que després d'un fill en vindrà un altre?, per tant, el lloc de treball que li correspon s'allibera de responsabilitats ?perquè se suposa que estan menys compromeses amb el treball?, tal com assenyalen Asplund, (1988) i Knight, (1994).

Resulta incongruent, però, el fet que per a l'organització té menys cost mantenir un nen en una guarderia que reemplaçar una dona que abandona la feina per manca de mesures flexibles (Watts i Lyles, 1992). Les que abandonen opten per l'administració ?que ofereix millors paquets de mesures (McGwire, 1992)? o per les grans empreses ?que proporcionen més ocupacions a temps parcials (Asplund, 1988).

La reclamació generalitzada és, per tant, una major flexibilitat i un canvi en el model de carrera (Ehrlich, 1989; Watts i Lyles, 1992; McGwire, 1992; Knight, 1994; Instituto de la Mujer, 1991; Carr-Rufino, 1993, Powell, 1991). Aquesta demanda es comença a cobrir amb el que s'ha denominat "*mommy track*" o "carrera de les mares", model que predomina als Estats Units i al Japó.

Aquest model suposa l'aparició de models de carrera a temps parcial, la possibilitat de treballar a casa, horaris flexibles, etc. Presenta com a avantatge l'aparició d'esquemes flexibles que permeten comptabilitzar el desenvolupament d'una carrera amb les obligacions familiars. El desavantatge és que, a la pràctica, aparta les dones de la promoció a l'alta direcció perquè se les considera poc compromeses amb la seva carrera.

Aquesta consideració no és compartida per les directives, ja que per elles la combinació de família/treball després de la maternitat ajuda a desenvolupar un conjunt d'habilitats que proporciona una visió del treball més positiva (Knight, 1994).

Si tenim en compte que en l'actualitat hi ha lleis encaminades a la flexibilitat laboral, o a la reducció de la jornada de les dones amb càrregues familiars, la veritat és que per a les dones que ocupen càrrecs directius l'existència de lleis de conciliació família/treball no ajuden gaire a la seva carrera professional, ja que veiem que en realitat elles no utilitzen els beneficis de les lleis per no perdre la posició directiva o no veure alentida la seva carrera professional.

3.4.3. Factors organitzacionals

Aquests factors fan referència a la cultura que hi ha a les organitzacions. Existeixen i es legitimen d'acord amb el conjunt de valors, creences i actituds que conformen la cultura d'una societat i ajuden a potenciar la cultura organitzacional.

A continuació indicarem una sèrie de factors relacionats amb la cultura de l'organització que afecten l'accés i la promoció de les dones en la direcció.

3.4.3.1. Actituds i prejudicis

Els prejudicis per raó de gènere existeixen en el camp de la direcció. Autors com Arvey (1979), Cohen i Bunker (1975), Dipboye, Fromkin i Wiback (1975), Haefner (1977), Powell i Posner (1983), Rosen i Jerdee (1974), entre d'altres, assenyalen que com a resultat de les expectatives estereotípiques i el prejudici de percepció que causen és molt més probable que es contractin més homes que dones en igualtat de condicions per a les posicions de direcció.

Futoran i Wyer (1986) afirmen que moltes vegades una dona no satisfarà la imatge que es té d'un ocupant d'una posició d'alt nivell encara que aconsegueixi demostrar que té l'experiència i les qualitats personals que es requereixen per al lloc. Segons els homes que van participar en un estudi realitzat per Asplund (1988), la dona que vol seguir una carrera en l'empresa ha de ser millor en el lloc de treball que un home.

Les característiques personals que s'associen amb la majoria de posicions directives s'ajusten als estereotips masculins (agressivitat, competitivitat, ambició, etc.). Així, encara que la dona tingui aquestes característiques mai no serà vista amb capacitat de

lideratge i iniciativa tal com es demana en els nivells alts de l'estructura organitzativa (Schein, 1973, 1975; Deux i Lewis, 1984).

Dins d'aquest context, i com indiquen Appelbaum, Audet i Miller (2003), malgrat que l'estil de lideratge de les dones es considera molt eficaç, l'absència de dones en càrrecs d'alta direcció a les empreses nord-americanes i també en empreses d'altres llocs continua sent molt important.

Les dones encara són vistes com a mares, esposes i amants i, també, com menys intel·ligents, intuïtives, emocionals, dependents, sensibles, etc. (Broverman J.K., Vogel, Broverman D.M., Clarkson i Rosenkrantz, 1972; Williams i Best, 1982, Basow, 1986). Per tant, no són prou "dures" per ocupar posicions en la direcció (Schultz, 1986).

Així, els individus tipificats com a masculins poden aspirar als nivells més alts de la direcció, perquè les característiques associades amb el rol directiu són més congruents amb una imatge masculina, tal com diuen Powell i Butterfield (1989). O, com afirmen Steinberg i Shapiro (1982) i Wong, Kettlewell i Sproule (1985), com que hi ha més homes en posicions directives, els individus que volen moure's en aquestes posicions, independentment del sexe, desenvolupen una autoimatge masculina per tenir èxit en el món masculí.

Els estudis d'Alban-Metcalfe i West (1991) sobre autopercepció assenyalen que la percepció que tenen les dones sobre elles mateixes ha canviat i molts dels estereotips descrits com a masculins també formen part de les seves pròpies percepcions.

Això sembla contradir altres investigacions realitzades anteriorment que afirmaven que les dones no arribaven a posicions de direcció perquè tenien un menor compromís amb la seva carrera i es mostraven menys ambicioses que els homes. Però en aquest estudi les dones estaven tan interessades com els homes pel que fa a oportunitats per a avançar en les seves carreres.

En l'informe de la Corporate Women Directors International (2002)²² titulat *Las mujeres en el consejo de administración de las 300 empresas españolas más importantes*, explica com les dones directives tenen també el seu "sostre de vidre" que els barra el pas als consells d'administració, considerats desproporcionadament

²² Presentat a les jornades celebrades a Caixa Fòrum del 15 al 17 de maig de 2003, impulsades per les dues organitzacions internacionals de dones directives de l'EWMD i el TIAW (The International Alliance for Women) per parlar de la dona en el govern de les societats empresarials.
<http://www.adpc.cc/temamaig03.html>, 31/07/2003.

masculins, i dóna com a raó que la majoria de consellers provenen dels alts executius de les empreses, que hi ha molt poques dones que poden arribar a aquests llocs, ja que només un 24% d'aquestes 300 empreses espanyoles tenen dones en els seus consells d'administració i que en les 10 empreses amb major nombre de dones al consell d'administració, aquestes conselleres són membres de la família propietària.

Asplund (1988) en una de les seves investigacions no va trobar diferències en la percepció d'homes i dones: malgrat això, s'apuntava que les dones tenien la percepció que gaudien de menys oportunitats de promoció que els homes. Concretament, el 8% de les dones pensaven que tenien una raonable oportunitat, mentre que el 70% dels homes consideraven que les seves oportunitats eren molt bones.

Avui dia aquesta percepció també la trobem quan es parla de les dificultats o els obstacles que tenen les dones per accedir a l'alta direcció.

3.4.3.2. Dificultat d'accés a la informació generada per vies informals

Es tracta de la informació que circula en l'organització arran de les relacions i interconnexions dels individus dins del que es denomina "organització informal".

Aquests contactes informals constitueixen una font d'ajuda molt important durant les etapes inicials d'un membre en una organització, i les dones n'estan apartades perquè es realitzen en territori masculí, en el que es coneix com la "síndrome del vestuari" (Marshall, 1990; Asplund, 1988; Kanter 1977; Instituto de la Mujer, 1990, Schein, 1979). L'exclusió pot ser deguda perquè el grup informal considera que la gent "diferent" produeix riscos o bé perquè els homes se senten incòmodes davant de les dones en les seves bromes informals (Kanter, 1977).

Els homes donen molta importància a aquests grups informals com a font de recompensa, aspecte en què no coincideixen les dones ¿que valoren més els aspectes formals? (Marshall, 1990), cosa que sembla reflectir una visió idealitzada d'aquestes últimes pel que fa a la manera com funcionen les organitzacions i a les habilitats polítiques que s'han de desenvolupar (Asplund, 1988, Maniero, 1994). El resultat serà una exclusió i un desconeixement dels mecanismes informals de poder i, com a conseqüència, un fre a la promoció dins de les organitzacions.

3.4.3.3. El paper dels mentors

Un nou element que cal considerar és el paper del mentors (Ragins, 1989; Hunsaker i Hunsaker, 1991; Sutton i Woodman, 1989, Parker i Kram, 1993) o membres de l'organització ? generalment homes? que es troben en nivells superiors, amb influència, experiència i coneixement, que es comprometen a proporcionar mobilitat vertical i suport al professional protegit.

Realitzen funcions psicosocials (proporcionant a la persona un sentit de competència, identitat i autoconfiança) relacionades amb la carrera del protegit/da (proporcionant formació i informació interna de l'organització i les seves funcions polítiques) i serveixen d'enllaç entre l'organització i la persona (proporcionant accés especial a la informació confidencial, als contactes i als recursos)²³.

Els mentors són essencials en el desenvolupament de la carrera tant dels homes com de les dones, sigui al principi, ensenyant les regles del joc, o en el moment de la promoció, impulsant-los al cim i fent que obtinguin el respecte dels altres. A més, per les funcions que desenvolupen ajuden a eliminar tant els obstacles socials derivats dels estereotips (mitjançant un "reflex de poder" del mentor sobre el protegit/da) i els obstacles personals actitudinals (proporcionant suport i autoconfiança), com els obstacles organitzacionals (proporcionant informació, entrenament en les polítiques corporatives i *feedback* sobre el seu estil de treball i efectivitat per a fer-lo més adequat a l'organització).

Si bé la majoria d'homes utilitzen mentors, les dones tenen més difícil l'accés a aquesta figura, dificultat que deriva de diversos i variats elements (Ragins, 1989, Kanter, 1977), com veurem en la taula 3.7.

Taula núm. 3.7. Dificultats d'accés de les dones al paper de mentor

| |
|--|
| • La prevenció del mentor a escollir una dona donades les actituds negatives cap a aquestes. |
| • La identificació que busca el mentor amb el protegit, que li fa escollir homes. |
| • La por del mentor que recaiguin sobre ell els errors del protegit, errors que resulten més visibles en el cas de les dones pel fet de ser tan poques numèricament. |
| • Les implicacions sexuals que s'adjudiquin a la relació mentor/protegida i que posin en dubte la causa d'una possible promoció de la dona. |
| • Les expectatives molt més àmplies que els homes situen sobre els homes abans que sobre les dones (Sutton i Woodman, 1989). |

Font: Elaboració pròpia, a partir de Ragins, (1989) i Kanter (1977).

²³ Exerceixen el que avui dia es coneix com a *coaching*.

L'alternativa seria optar per un mentor femení, però, donat l'escàs nombre de dones en la direcció, n'hi ha molt poques que responguin a aquesta definició. A més, les que exerceixen com a mentors tenen els seus problemes particulars en la relació amb les seves protegides, i que segons Parker i Kram (1993) són diversos. A continuació n'assenyalarem alguns:

- *Es pot arribar a identificar la relació mentor/protegida amb la relació mare/filla.*
- *Projeccions i judicis excessius d'una sobre l'altra.*
- *Idealització de la relació a causa de les experiències comunes compartides que fan oblidar les diferències de poder i autoritat.*
- *En ser poques, són aliances molt visibles i amb molta tendència a l'estereotipificació.*
- *Manca de poder de la mentora en l'organització per aconseguir que la seva protegida trenqui el "sostre de vidre".*
- *L'estereotip cultural persistent sobre el fet que les dones són pitjors mentores que els homes, que porta les protegides a una carència de models de rol.*

Si tenim en compte altres aspectes, la manca de mentors de les dones líders ha estat ben documentat en diferents investigacions (Riger i Galligan, 1980) com un handicap en el progrés de la trajectòria professional de les dones. Els homes estan molt poc predisposats a aconsellar les dones, i pel que fa a les poques dones que es troben en posicions altes a les organitzacions i que poden ser orientadores o mentores d'altres dones, hi ha evidències que moltes d'aquestes dones no són propenses a incrementar el nombre de dones directives, ja que volen preservar un estatus únic en el món dels homes.

D'altra banda, Henning i Jardim (1997) van trobar que les característiques més comunes relacionades en les investigacions feien referència a les dones que es trobaven en el camp d'acció o dominades pels homes. Vint-i-cinc de trenta subjectes van ser considerades executives amb èxit. Totes eren primogènites i moltes descrivien una relació molt estreta amb els seus pares, que les van guiar en les normes de l'organització durant la seva infantesa en el sentit d'encoratjar-les a ser independents, a tenir autoconfiança, a assumir riscos. Els seus pares fins i tot les involucraven més en els jocs d'equip.

A més, aquestes dones havien establert relacions amb mentors o guies homes i s'havien distanciat d'ells quan el tutelatge ja no era necessari. Aquests homes mentors les ajudaven i els ensenyaven les normes de comportament de l'organització a la qual pertanyien, els mostraven les connexions més valuoses, les assistien en la planificació de

les seves trajectòries professionals i mobilitats ascendents dins de l'organització, i les protegien dels obstacles. Majoritàriament, aquestes dones han tingut èxit a través de l'apropiació dels atributs tradicionalment assignats als homes.

Aquesta apreciació es contradiu amb Terborg, Peters, Ilgen i Smith (1977), que varen trobar que les dones executives són favorables a l'existència de més dones directives.

A Espanya la dona directiva opina que rep poc suport per part dels mentors en la seva carrera professional (Olarde, 1989), encara que reconeixen la importància d'aquests per als processos de promoció.

Així, es pot dir que la carència de mentors per a les dones actua com un efecte inhibidor en les seves promocions. Aquest efecte pot ser encara més fort ja que, a vegades, els mentors fins i tot poden bloquejar la carrera de les dones. En alguns casos, segons Bhatnagar (1988), aquesta conducta negativa dels mentors pot respondre al fet de sentir-se amenaçats, de no voler perdre un bon professional o de tenir encara una percepció estereotipada de la dona.

Hem d'assenyalar, però, que estudis posteriors, els de Tobin (2002), indiquen la importància de l'existència de mentors, ja que ens diuen que la majoria de dones estaven d'acord que els mentors varen ser vitals per a les seves carreres. Textualment afirma que les "dones tenien històries de múltiples mentors i deien que no estarien on estan avui dia si no haguessin tingut mentors" ²⁴.

3.4.3.4. La dona símbol

En la literatura sobre el tema s'assenyala com a barrera per a la promoció de la dona directiva el que s'ha denominat "excessiva visibilitat de la dona" o "dona símbol". Va ser Kanter (1977) una de les primeres autores a parlar de l'alta visibilitat de les dones, en el que denominava "ràtio de sexe del grup", que defineix la composició del grup de treball basant-se en la proporció d'homes i dones que existeixen dins del mateix grup. Aquesta autora estableix quatre tipus de grups, com podem comprovar en la taula 3.8.

²⁴ Extret d'un article de Therese Droste que fa referència de l'estudi de K.Tobin anomenat *Leadership careers in High Tech: Wired for Success*, que es va fer a 19 dones i 11 homes que són líders emergents en 10 empreses tecnològiques que venen, desenvolupen, dissenyen i proporcionen maquinari i programari en telecomunicacions. (<http://equaoportunity.monster.com/articles/nontraditional/> 20.04.03).

Taula núm. 3.8. Composició dels grups de treball segons la proporció d'homes i dones

| |
|---|
| • El grup uniforme: en el qual o tots són homes o tots són dones. |
| • El grup equilibrat: en el qual la proporció d'homes i dones se situa al voltant del 50%, i en el qual els atributs individuals, i no el sexe, són la principal influència sobre el comportament amb els altres. |
| • El grup desviat: en aquest la proporció oscil·la entre 85/15 o 100/0 ? siguin homes o dones? i en el grup es distingeix entre els "dominants", que tenen el control sobre el grup i la seva cultura, i els "aparadors", que són tractats més com a representatius del seu sexe que individualment. |
| • Els grups inclinats: que tenen una proporció oscil·lant entre el 65/35 i el 85/15, en el qual la minoria s'alia i forma una cultura de grup. |

Font: Kanter, 1977.

En els nivells directius, allò que es considera normal és trobar-se amb grups desviats. El grup "aparadors" ?les dones, en aquest cas? és minoritari i fàcilment identificable (sexe, edat, raça...) per unes característiques que no són personals, cosa que fa que els altres considerin un conjunt de trets i comportaments que s'espera d'aquest grup donada la tendència dominant a estereotipar-los, que tendeix a exagerar les diferències entre tots dos grups (Powell, 1991; Manent, 1985).

Segons Kanter (1977), aquesta alta visibilitat genera entre les dones directives dos efectes:

1r) Reben més atenció, moltes vegades, per les seves característiques sexuals que per les seves habilitats, i això fa que hagin d'estar constantment demostrant que posseeixen aquestes capacitats.

2n) Han de realitzar un sobreesforç perquè les prenguin seriosament.

Moltes dones afirmen que han de treballar el doble de dur perquè les seves competències siguin reconegudes (Wentling, 1992; Manent, 1985; Instituto de la Mujer, 1990, Ohlott, Roderman i McCauley, 1994).

L'efecte negatiu que produeix la visibilitat resideix en el fet que les dones són observades amb detall, de manera que els seus errors són magnificats i, si fracassen, el seu fracàs és vist com el fracàs de totes les dones (Bhatnagar, 1988).

També la dona en aquesta posició de símbol és considerada com a prova per a futures dones, és a dir, constitueix el model que servirà per contrastar les candidates a

posicions de direcció. Ella és la representant del seu gènere i ha de portar aquesta càrrega contínuament (Bhatnagar, 1988; Davison i Cooper, 1992, Powell, 1993).

Les conseqüències negatives que això té per a la dona fan que es produeixi una disminució de la seva autoestima i autoeficàcia, i un fort sentiment de culpa, ja que les seves actuacions comprometen les carreres professionals d'altres dones (Yoder, 1985, Bhatnagar, 1988).

3.4.3.5. Les relacions amb els subordinats

Dels obstacles que es deriven de la relació amb els subordinats, el més comú es relaciona amb la rutinització del comportament (O'Leary i Ryan, 1994) o paràmetre organitzacional que permet predir els comportaments davant un determinat estímul.

Els sistemes socials, i com a tal les organitzacions, davant de situacions d'estrès tendeixen a tancar-se i a exagerar les tendències conservadores; els grups que se senten amenaçats de perdre la seva superioritat estadística dins de la força de treball, intensifiquen la seva adherència a rutines existents, més que reconèixer allò que és apropiat o no d'aquestes rutines.

El rol sexual suposa aquí una rutinització del comportament en què l'efecte negatiu és el no-reconeixement de situacions noves estimulants. L'efecte sobre la relació cap femení/subordinat/da és que es manté la idea de "com és una cap", segueixen actuant en el mateix sentit, encara que el context canviï i aparegui una cap real que és diferent. Els subordinats, d'aquesta manera, s'adhereixen a rutines antigues i avaluen les dones de manera diferent que els homes, fent judicis sobre elles que no es basen en sentiments de competència sinó en temes tangencials com la manera de vestir i arreglar-se, que són les que es constitueixen en símbols diferencials de poder.

Per tant, tal com assenyalen Davison i Cooper (1992), les dones que volen ocupar un rol de direcció encara han d'enfrontar-se a la idea estereotipada que elles són menys eficients per manar que els homes, cosa que els genera, a vegades, problemes amb els subordinats homes o dones que veuen difícil treballar per a elles.

De totes maneres, avui dia el fet de ser un/a cap femení o masculí pot afavorir o pot dificultar alguns tipus de relacions amb els subordinats/des, o col·laboradors/res, ja que el fet que uns subordinats/des siguin manats per directius de gènere diferent, sobretot en el cas de subordinats i directives, pot ser un element que dificulti l'exercici de la direcció a les dones.

3.4.4. Factors actitudinals

Es tracta de les autolimitacions desenvolupades per les dones i que afecten negativament el seu accés a posicions directives. La majoria són conseqüència de factors socials i organitzacionals.

Alguns d'aquests factors que afecten les dones directives han estat descrits per diferents autors:

- *Segons Loden (1987), pèrdua del sentit de la identitat, que es produeix en contrastar la informació diferencial rebuda durant el procés de socialització amb les actituds masculines que es requereixen en les organitzacions. Aquesta crisi d'identitat es veu reforçada en haver de deixar de banda tot el que suposa feminització, ja que aquest no és l'estil imperant en les organitzacions.*
- *Per Alban Metcalfe & West (1991), dubtes i ansietats produïts perquè s'introdueixen en un rol al qual la societat normalment no adscriu les dones. Aquest fet provoca que es replantegin la seva conveniència, acceptació i èxit, per comparació a un home en la mateixa posició.*
- *Si tenim en compte Grimwood i Poplestone (1993), falta de confiança en les seves pròpies habilitats, provocada pel procés de socialització? que les anima a bolcar-se més en els altres que en elles mateixes? i pel fet que se les considera poc per a la promoció de posicions directives.*
- *Per Gould i Stone (1982), es tracta de modèstia femenina, que Alban Metcalfe & West (1991) assenyalen com a derivada dels processos de formació introductoris que es donen en les organitzacions, que es realitzen en grup i en què s'accentua la desproporció numèrica i s'inhibeixen les habilitats de les dones que són objecte d'una discriminació inconscient.*
- *La "síndrome de l'abella reina" (Nicholson, 1987), que és el resultat de l'assimilació de les dones directives de l'estereotip masculí per aconseguir l'èxit. Provoca el rebuig de l'estereotip femení i pot provocar un rebuig més accentuat que el dels homes per les dones que tenen menys èxit que elles, amb la consegüent adjudicació de la culpa de la seva pròpia debilitat.*
- *Segons Powell (1991), es tracta d'acceptar la soledat o fer-se socialment invisibles. Algunes dones opten per aquesta estratègia, evitant esdeveniments en què tinguin alta visibilitat i fent pocs intents perquè la seva competència sigui reconeguda.*

- *Altres com O'Leary i Ryan (1994) potencien trets apresos en el procés de socialització com a tàctica de supervivència, desenvolupant un lideratge transformacional com a resposta adaptativa.*

Qualsevol que sigui l'estratègia seguida suposa un enfrontament, sigui intern (entre el model desenvolupat, d'acord amb l'organització però en desacord amb alguns trets propis) o bé extern (entre el model desenvolupat, d'acord amb alguns trets propis però en desacord amb el model organitzacional). Aquest enfrontament provoca algunes conseqüències de conducta assenyalades per l'Institut de la Mujer, (1990) i Carr-Rufino (1993), entre les quals es poden citar les següents:

- *Autocrítica: es tornen més exigents amb la qualitat del treball i deixen passar oportunitats de promoció perquè consideren que no estan prou preparades.*
- *Autodesconfiança: sorgeix com a interiorització de la manca d'entrenament per a la competitivitat.*
- *Inseguretat: sentir-se constantment vigilades donada la seva visibilitat genera una actitud de justificació continuada de la posició professional.*
- *Alienes al món del treball: perceben el món del treball com un món que és estrany, un món d'homes.*
- *Por de l'èxit: es basa en la creença que convertir-se en una dona amb èxit en la seva carrera professional és incompatible amb el fet de ser apreciada pels seus companys. És el que Dowling (1987) va denominar "el complex de Ventafocs", que descriu la tendència d'algunes dones a sabotejar les seves carreres perquè temen que en tornar-se independents i potser agressives no se'ls presentarà el "príncep encantat". Aquesta tendència condueix tant a l'autosabotatge, pel qual realitzen accions o prenen decisions que minen els seus objectius de carrera, com la pèrdua d'energia, per la qual intenten reprimir aquelles parts de la seva personalitat que, inconscientment, consideren inacceptables o amenaçadores, i deixen molt poques energies per a la consecució dels seus objectius (Carr-Rufino, 1993).*
- *Estrès: segons Cooper (1983), les dones directives han arribat al mateix nivell de risc a l'estrès, relacionat amb malalties del cor, que els homes. Les principals fonts d'aquest estrès (Chusmir i Durand 1987, Hunsaker, 1991) són les polítiques o estructura de l'organització ? desigualtat salarial, desigualtat d'avaluació de la realització de les tasques, carència d'oportunitats de promoció, etc.? ,, el treball en si mateix i les característiques personals. En el cas específic de les dones, les seves fonts d'estrès són: la socialització en el treball, els conflictes de rol sexual ? conflictes d'identitat? i les pressions familiars ? doble rol família/feina. El símptoma d'estrès més característic entre les dones és el*

cansament, seguit de la depressió i l'ansietat, derivats del fet de ser devaluada, ignorada i minada (Grimwood i Popplestone, 1993). Els efectes de l'estrès són sobretot psicològics, així, en les dones es tradueix en passivitat, carència d'autoestima i sentit de la culpabilitat, i tendeixen a abandonar-se i a depreciar-se a elles mateixes; mentre que els homes tendeixen a intentar esborrar-ho (Chusmir i Durand, 1988).

Fins aquí la descripció dels obstacles comentats per diferents autors que poden alentir la incorporació, la promoció i el desenvolupament de les dones directives. En l'apartat que segueix, formularem les qüestions sobre aquest tema que considerem importants per a l'estudi empíric.

3.4.5. Qüestions bàsiques que cal investigar per conèixer la realitat dels obstacles amb què es troben les directives

Una vegada feta la revisió de la literatura sobre els obstacles amb què es troben les dones directives, en general, per incorporar-se a càrrecs de comandament i promocionar-se en la carrera directiva, creiem important plantejar una sèrie de qüestions que van lligades íntimament a tot el que hem exposat al llarg de l'apartat 3.3. en els seus subapartats i que, juntament amb les qüestions indicades en els apartats 3.2.1. i 3.2.4., seran la base per a la realització de l'estudi empíric.

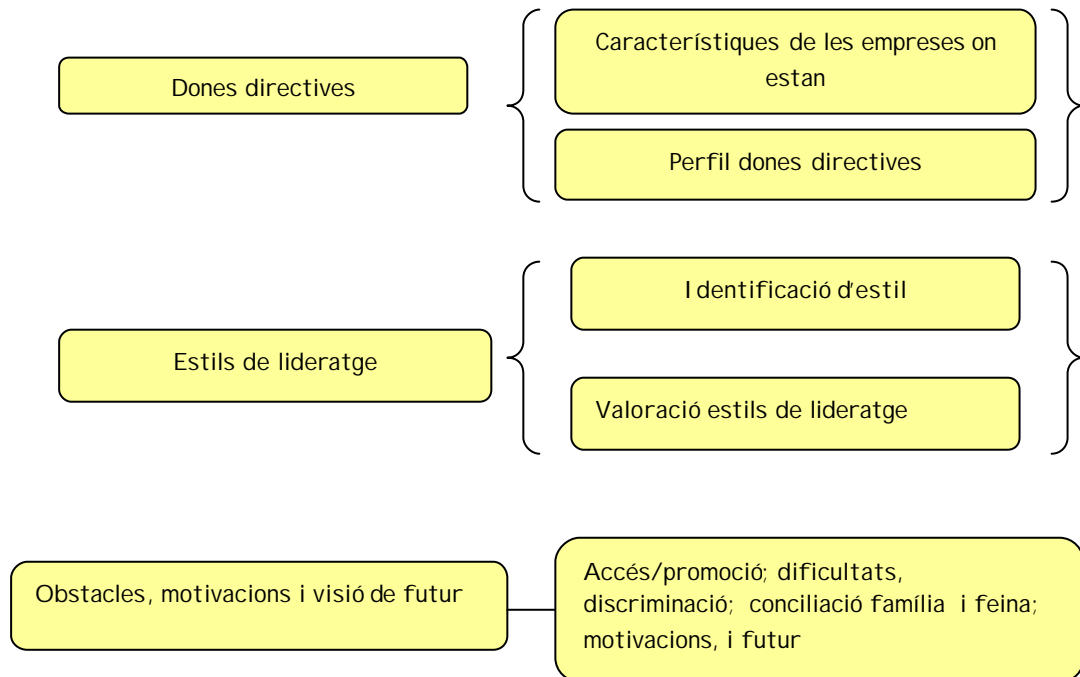
En aquest sentit, pel que fa a les dificultats de les dones per a accedir i promocionar-se en càrrecs directius, així com les motivacions que tenen per a seguir en càrrecs de comandament, creiem necessari indicar que les preguntes que formularem preveuen les qüestions següents:

- 1) Quines són les vies d'accés i/o promoció per a arribar a la direcció, i en quin grau ha estat important el paper dels mentors.
- 2) Quines són les dificultats i els obstacles que tenen les directives gironines per a accedir a la direcció, amb especial èmfasi a la conciliació de família i feina.
- 3) Si han rebut algun tipus de discriminació per raó de gènere: de tracte, de salari, en les relacions amb companys/es, caps i/o subordinats/des.
- 4) Quines són les seves motivacions per ocupar llocs de direcció.
- 5) Com veuen el futur de les dones en la direcció.

De tot el que hem exposat, i tenint en compte que les preguntes seran formulades per a dur a terme l'estudi empíric, donem per acabat el marc teòric en el qual ens hem basat per copsar amb la màxima objectivitat possible, que ens proporciona la revisió de la literatura existent sobre el tema, quins són els conceptes i els factors bàsics que s'hauran de tenir en compte a l'hora de conèixer el tipus d'empresa on trobem dones directives, el perfil d'aquestes dones en càrrecs de comandament, els estils de direcció que exerceixen, els factors que poden haver dificultat o facilitat el seu accés a càrrecs de direcció i les motivacions que tenen per estar en aquests càrrecs .

A manera de resum d'aquest capítol, i per veure gràficament quin és el model conceptual que proposem, hem elaborat la figura núm. 3.1.

Figura núm. 3.1.



En el capítol 4 farem l'explicació del treball empíric, del plantejament, de la metodologia i de l'anàlisi de les dades obtingudes per fer una interpretació dels resultats, i acabarem amb l'últim capítol d'aquesta tesi en què recollirem les conclusions finals i les futures línies d'investigació.

**CAPÍTOL 4. ESTUDI EMPÍRIC SOBRE LES
DIRECTIVES DE LES EMPRESES GIRONINES**

“Homes i dones són com la mà dreta i la mà esquerra. És absurd no fer-les servir totes dues”.

Jeannette Rankin (1880-1973)
Congresista nord-americana

4. ESTUDI EMPÍRIC SOBRE LES DIRECTIVES DE LES EMPRESES GIRONINES

4.1. Introducció

Com s'ha pogut comprovar en el capítol 3, les línies d'investigació desenvolupades en els darrers anys s'han centrat a posar en evidència els problemes que la dona ha anat trobant al llarg de la seva trajectòria professional fins a arribar a una posició directiva.

Fruit de la reflexió que hem anat fent al llarg dels diferents capítols, el que ens hem proposat, tal com ja hem dit en plantejar aquest estudi empíric, és bàsicament analitzar quins són els estils de direcció o lideratge de les dones amb càrrecs de comandament a les comarques gironines, així com poder conèixer quina és la realitat de la situació d'aquestes directives: a quin tipus d'empresa són, quin és el perfil que tenen i quines dificultats d'accés o permanència tenen, o han tingut, en l'exercici del càrrec.

Per això en aquest capítol presentem, d'entrada, els objectius del treball amb les qüestions plantejades com a punt de partida per a la realització del treball, a continuació exposem la metodologia utilitzada, analitzem les dades quantitatives i qualitatives recollides i, finalment, exposem les conclusions.

4.2. Plantejament de l'estudi empíric

La definició dels objectius i de la metodologia són elements bàsics i indispensables per iniciar un treball d'investigació, per tant en aquest apartat hi farem referència explícita. En primer lloc, hem de tenir en compte la definició dels objectius generals i específics a partir dels quals s'han elaborat les hipòtesis que es pretenen contrastar, mitjançant l'aplicació de dos tipus de tècniques metodològiques: quantitatives i qualitatives, que especificarem en l'apartat 4.3. de metodologia.

Amb l'anàlisi quantitativa pretenem determinar la quantitat i el perfil de les dones amb comandaments intermedis i alts a les empreses de Girona i comarques, i posteriorment, tenint en compte ambdues tècniques, esbrinar i definir els estils directius que exerceixen aquestes dones, així com els obstacles o dificultats amb què s'han trobat o es troben en l'accés i l'exercici dels càrrecs.

Com ja hem assenyalat, el nostre objecte d'estudi són les dones amb càrrecs de comandament a les empreses de les comarques de Girona. Els objectius se centren a:

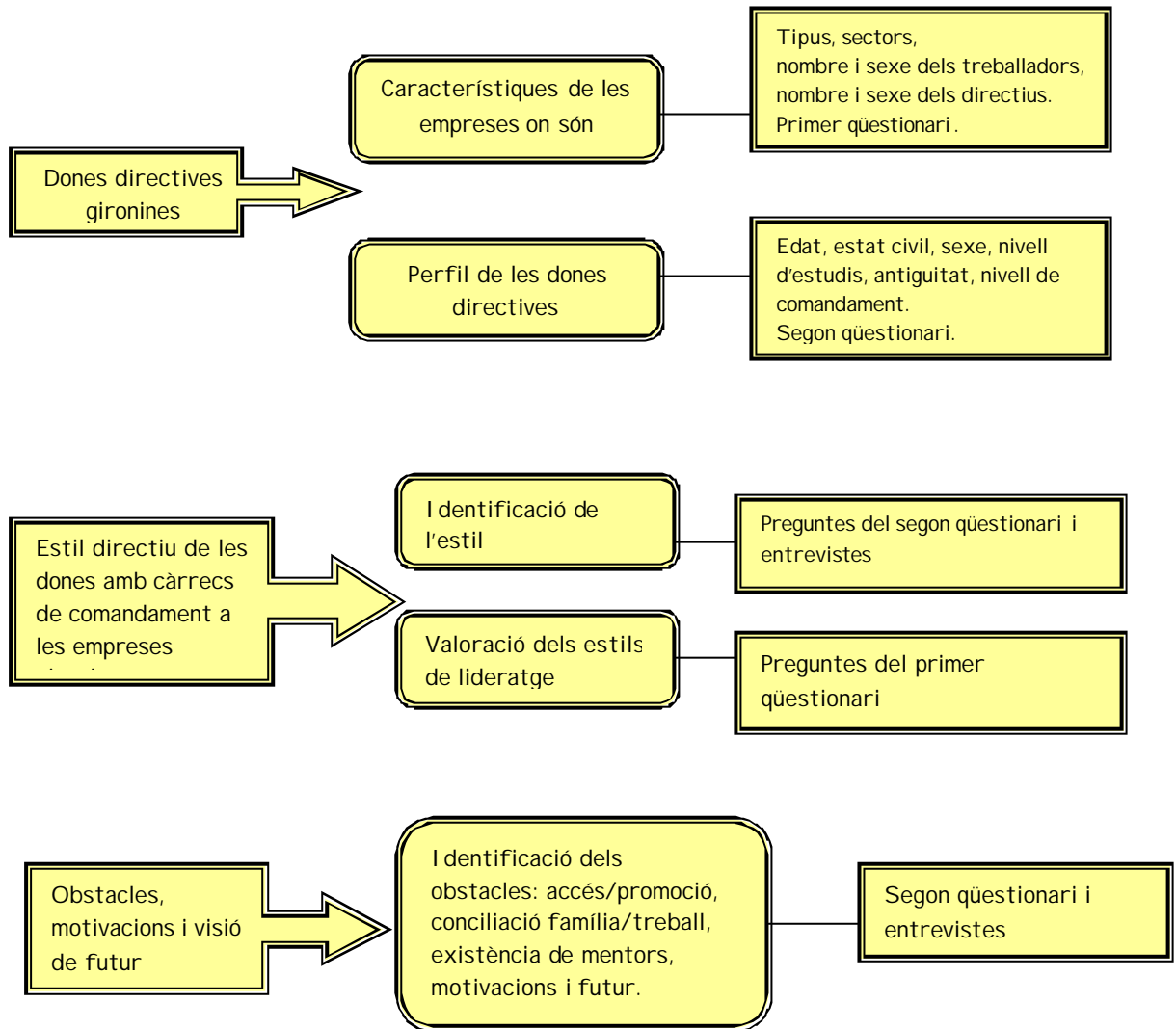
1. Detectar la quantitat de dones directives a les comarques de Girona i el perfil de les empreses on es troben aquestes dones, així com conèixer quin és el perfil general d'aquestes dones.
2. Determinar l'estil directiu de les dones directives gironines, i si aquest s'associa més al lideratge transformacional que al transaccional, com assenyalen alguns autors.
3. Conèixer quins obstacles o dificultats han tingut per accedir a llocs de direcció, així com si han notat discriminació per raó de gènere en l'exercici de la seva posició de direcció, i les motivacions.

En aquest sentit, recollint el que hem assenyalat en el capítol 3, formularem una sèrie de qüestions per poder assolir els objectius, que es poden sintetitzar en tres grups:

1. En primer lloc, amb un primer qüestionari dirigit a una mostra representativa de les empreses gironines plantejarem una sèrie de qüestions encaminades a poder conèixer el tipus d'empresa on trobem dones en càrrecs de comandament, els sectors i el nombre de treballadors que tenen i el percentatge de dones amb càrrecs directius i les àrees o departaments on són. També formularem en un segon qüestionari dirigit a dones amb càrrecs de comandament una sèrie de preguntes per tal d'obtenir el perfil d'aquestes dones directives: edat, sexe, nivell d'estudis, antiguitat en el càrrec, estat civil, si tenen fills, nivell de comandament dins l'empresa.
2. Seguidament proposarem una sèrie de qüestions en el segon qüestionari per tal de poder conèixer amb quin estil de lideratge s'identifiquen les directives gironines. I en el primer qüestionari també preguntarem quina és la valoració que fan els representants de les empreses dels diferents estils de lideratge.
3. Finalment, plantejarem qüestions amb les respostes de les quals podrem conèixer la realitat de les directives gironines pel que fa a les dificultats per accedir a càrrecs de direcció, per promocionar-se i també els possibles obstacles amb què s'han trobat o es troben. En aquest sentit, els preguntarem sobre les dificultats per accedir als llocs de direcció, si han sofert algun tipus de discriminació per raó de gènere, aspectes relacionats amb la conciliació de família i treball, l'existència o no de mentor, les motivacions i la visió de futur que tenen.

La figura 4.1. resumeix aquests tres grups de qüestions.

Figura núm. 4.1.



4.3. Metodologia

4.3.1. Desenvolupament metodològic

Tal com hem dit, utilitzarem dos tipus d'aproximacions metodològiques mitjançant l'aplicació de tècniques quantitatives i qualitatives. El principal objectiu de l'anàlisi qualitativa és, segons Paradise (1994), determinar la presència o absència d'una determinada característica, mentre que amb l'anàlisi quantitativa es pretén trobar les variacions en quantitat i intensitat que es presenten en el fenomen objecte d'estudi, segons Abbagnano (1974).

La utilització d'ambdues aproximacions en el treball que presentem respon al convenciment que poden contribuir a conèixer més bé la realitat de les directives de les empreses de les comarques gironines. Aquesta naturalesa conjuntiva dels coneixements obtinguts en estudiar les dimensions quantitatives i qualitatives permet unir en una mateixa direcció tots els esforços realitzats. Per una banda, permet incorporar a la investigació qualitativa el que s'ha trobat en la investigació quantitativa, de manera que es va més enllà de l'atmosfera reflexiva d'aquests estudis, i al mateix temps els coneixements generats a partir de l'esfera qualitativa ens permeten fonamentar i interpretar millor els resultats obtinguts en la fase quantitativa de l'estudi, tal com assenyalen Silva i Aragón (1998).

Per abordar l'anàlisi quantitativa es va pensar en un sol instrument de mesura, és a dir en l'elaboració d'un qüestionari *ad hoc* (Kalton, 1983) que contingüés dues parts: la primera, dirigida a gerents o directors i directores d'empresa, sobre una mostra extreta del total de les empreses de Girona i comarques amb la qual, a més d'obtenir les respostes que ens permetessin contrastar les hipòtesis exposades, obtinguéssim informació sobre l'existència o no de dones en comandaments directius i també el percentatge que representaven sobre el total de treballadors de l'empresa. La segona part, en cas que l'empresa tingués en plantilla alguna dona directiva, hauria d'ésser contestada per ella. En aquesta segona part volíem recollir l'opinió de les directives femenines sobre qüestions que fessin referència a valors, perfils, vies d'accés a la direcció, motivacions i estils directius.

Amb aquesta idea es va fer una prova pilot (Converse i Presser 1986) i ja des del primer moment es va considerar que el plantejament que s'havia adoptat no era el més adequat, tant per la dificultat que comportava el seguiment de la doble resposta des del punt de vista metodològic com per la manca d'anonimat que implicava i que podia esbiaixar el resultat.

A partir d'aquesta primera aproximació es va replantejar el treball de camp que havia de proporcionar les dades i es van elaborar dos qüestionaris diferents que mostrem en els annexos 1 i 2 (Converse i Presser, 1986).

El primer qüestionari, dirigit fonamentalment a gerents, directors/res generals o administradors/res generals o bé a directors/res de recursos humans, en funció de les possibilitats d'accés, havia de proporcionar-nos informació sobre el perfil de les empreses gironines, els valors i les opinions sobre la direcció d'empreses en general i sobre l'actuació de les dones directives en particular i també el percentatge que representaven les dones amb càrrecs directius o comandaments intermedis dins l'empresa enquestada.

El segon qüestionari s'adreçaria ja només a dones que estiguessin ocupant posicions directives dins les empreses i havia de proporcionar-nos informació sobre el perfil d'aquestes dones, sobre quines havien estat les vies d'accés a la funció directiva i sobre les dificultats, els valors i els estils de direcció que apliquen.

Per a la fase qualitativa es va decidir entrevistar amb profunditat dones directives per tal de poder aprofundir o matisar alguns dels resultats obtinguts en la fase quantitativa. Com que un dels objectius era determinar els estils directius i de lideratge de les dones gironines en càrrecs de comandament, es va considerar oportú fer un estudi qualitatiu per poder completar els aspectes del segon qüestionari i sobretot per poder-nos centrar en els aspectes referents als estils directius. És a dir, volíem comprovar si les dones amb posicions directives tenien la percepció que el seu estil de direcció era diferent dels seus companys homes, com eren aquests estils i si creien que eren més adequats per a les empreses d'avui dia.

La documentació i els models de qüestionaris d'aquest treball de camp es poden veure als annexos.

4.3.2. Anàlisi quantitativa

- **Primera fase del treball de camp. Criteris per a la selecció de la mostra del primer qüestionari**

La primera dificultat amb què ens vam trobar en el moment de plantejar la selecció de la mostra adequada per realitzar el treball de camp de la fase quantitativa va ser localitzar correctament la població de les empreses gironines amb personal femení en càrrecs de comandament intermedi i alt.

La base de dades sobre la qual vam fer la selecció de la mostra va ser la base de dades del CIDEM de les empreses de Catalunya (any 2002). Del total d'empreses gironines ens vam quedar amb una llista de 1.584 empreses, ja que atès que s'està fent una recerca sobre estils de lideratge dins l'àrea de recursos humans, vam limitar la selecció a aquelles empreses que tinguessin un nombre de treballadors superior a 4.

Taula núm. 4.1. Mostra en relació amb la base de dades.

| Nombre de treballadors | Nombre d'empreses | Mida de la mostra |
|------------------------|-------------------|-------------------|
| Més de 100 | 76 | 14 |
| De 51 a 100 | 143 | 27 |
| De 21 a 50 | 503 | 95 |
| De 5 a 20 | 862 | 163 |
| Total | 1.584 | 300 |

La selecció de la mostra es va fer per mostreig estratificat proporcional segons el nombre de treballadors (Cochran, 1980; Levy i Lemeshow, 1999). Es van seleccionar 300 empreses i una llista substitutòria de 200 empreses repartides també proporcionalment segons els estrats determinats prèviament per facilitar l'obtenció de la resposta. Aquest disseny mostrat ens porta a treballar, amb el supòsit de màxima indeterminació i al nivell de confiança del 95,5%, amb un error màxim del 5,19% per a proporcions.

- **Administració del primer qüestionari**

Aquest primer qüestionari es va aplicar telefònicament. Durant dos mesos, maig i juny de 2002, (Rea, 1992 i Parker, 1992) entrevistadors entrenats prèviament van telefonar a les empreses seleccionades de la mostra preguntant pel gerent o administrador general que sortia a la base de dades del CIDEM. Quan no es trobava el gerent es preguntava per un directiu o una directiva de l'empresa. Després d'explicar l'objectiu de l'enquesta i un cop accedien a realitzar-la (Fowler i Mangione, 1990) es llegien una per una les preguntes del qüestionari i s'anaven anotant les respostes per explotar-les posteriorment amb el programa estadístic SPSS. La realització va ser força costosa. En 132 casos es va enviar el qüestionari per fax, a petició de l'empresa, i en 20 casos es va haver d'anar personalment a l'empresa a fer les enquestes (Barnett, 1991).

De les 300 enquestes previstes, es van fer 500 trucades, tot usant la llista substitutòria, i finalment es van aconseguir 252 qüestionaris vàlids. Aquesta elevada

taxa de resposta (un 84%) suposa que, amb la màxima indeterminació i al 95,5% de confiança, estem treballant amb un error mostral real màxim del 5,79% (Kish, 1972; Cochran, 1980).

Cal fer constar que en alguns casos el nombre de persones treballadores que consten en els registres consultats i el nombre que ens donen en els qüestionaris no concorden. Això explica, en part, la diferència obtinguda pel que fa al percentatge d'empreses dins els diferents estrats seleccionats en el disseny mostral.

Taula núm. 4.2. Dades reals comparades amb la mostra.

| Nombre de treballadors | Mostra segons la selecció | % | Dades reals sobre la mostra | % |
|------------------------|---------------------------|--------|-----------------------------|-------|
| Més de 100 | 14 | 4,79% | 33 | 13,1% |
| De 51 a 100 | 27 | 9,04% | 32 | 12,6% |
| De 21 a 50 | 95 | 31,75% | 77 | 30,8% |
| De 5 a 20 | 163 | 54,42% | 110 | 43,5% |
| Total | 300 | 100% | 252 | 100% |

En l'administració d'aquest primer qüestionari, si la resposta a la pregunta sobre si hi havia dones amb càrrecs directius a l'empresa era afirmativa, se'ls informava que hi havia un segon qüestionari que podíem enviar per correu, dirigit a la dona o les dones amb posicions directives. Si ho acceptaven, es prenia nota del nom i el càrrec de la dona o de les dones i de l'adreça de correu postal de l'empresa per enviar-los el segon qüestionari.

- **Segona fase del treball de camp. Selecció de la mostra i administració del segon qüestionari**

Aquesta segona mostra no s'ha pogut fer usant el mostreig probabilístic (Henry, 1990) perquè no disposem d'una llista poblacional completa. De totes maneres, tot i que no podem parlar d'error mostral, podem afirmar que la mostra final obtinguda és una bona representació del conjunt de les dones directives de les comarques gironines, tenint en compte que els percentatges de dones en càrrecs de comandament, perfil, sector, nivell de comandament, àrees, etc. que s'han obtingut en l'explotació del primer qüestionari són coherents amb les obtingudes amb el segon.

Per obtenir la mostra de les dones directives que contesten el segon qüestionari hem seguit escrupolosament la metodologia següent:

- Es van seleccionar les empreses en què a la base de dades del CI DEM constava com a gerent, administradora, consellera delegada o executiva alguna dona. Es va contrastar la informació (en alguns casos telefònicament i en altres personalment o a través de contactes), es va informar de la realització de l'estudi i es van enviar els qüestionaris per correu. En alguns casos també es va haver de fer la tramesa personalment (Fowler, 1990).
- Com ja s'ha assenyalat, a les empreses participants en el primer qüestionari que tenien dones en càrrecs directius i acceptaven que els enviéssim el segon qüestionari, es van confirmar les dades de correu postal, nom i càrrec de les dones, i finalment es va enviar el segon qüestionari.
- Es va parlar amb l'Associació d'Empresàries i Directives Gironines per obtenir el nom, el càrrec i l'empresa d'algunes dones directives de Girona i comarques, i també es va enviar el qüestionari a una selecció d'aquestes dones directives, i en alguns casos es va optar per la tramesa personal.
- Des de la mateixa universitat i amb l'Associació d'Exestudiants, també es va poder contactar amb algunes exalumnes que estan en posicions de direcció en empreses gironines.
- Es va utilitzar la xarxa de contactes personals.

El qüestionari, com s'ha assenyalat, es va enviar generalment per correu a cadascuna de les components de la mostra durant els mesos de juny i juliol de 2002.

Juntament amb el qüestionari es va enviar el següent:

- Una carta de presentació on s'informava de l'estudi i es garantia l'anonimat de les respostes. Aquesta carta estava signada pel director del Departament d'Organització, Gestió Empresarial i Disseny de Producte i per la professora responsable de l'estudi.
- Un sobre amb el nom de la responsable de l'estudi i l'adreça de la Universitat, amb el franqueig de correus corresponent per facilitar-ne el retorn.

El seguiment es feia telefònicament: al cap de dues setmanes d'enviar el qüestionari es preguntava si l'havien rebut i se'ls demanava si el podien retornar emplenat. En alguns casos es va haver d'enviar una segona carta amb qüestionari i sobre per retornar.

Es van enviar 160 qüestionaris, dels quals se n'han obtingut 100 de vàlids (taxa de resposta: 62,5%).

4.3.3. Anàlisi qualitativa

Criteris de selecció i desenvolupament de les sessions

La selecció de les dones per participar en aquesta fase qualitativa del treball es va fer de manera que es respectés el perfil observat en la segona fase de l'anàlisi quantitativa per tal que les opinions recollides fossin representatives de tot el col·lectiu de les dones amb càrrecs directius a les empreses de les comarques gironines.

S'ha d'assenyalar que com que no hi ha cap norma per determinar quin és el nombre exacte de participants en un estudi qualitatiu, tal com assenyalen Creswell (1997) i Quinn (1990), el nombre òptim d'entrevistes és el que aconsegueixi arribar a un punt anomenat de saturació, en què les entrevistes que es vagin fent ja no aportin cap més evidència per poder entendre el fenomen que volem analitzar. Normalment es diu que aquest nombre és entre 20 i 30.

En el nostre cas, a partir de l'entrevista núm. 16 ja vam observar que hi havia reiteració en el discurs i que no es donaven noves aportacions; per tant, vam decidir quedar-nos amb 19 entrevistes.

Per contactar amb les dones entrevistades es van seguir els passos següents:

- Contacte amb algunes de les dones que van respondre el qüestionari de la fase quantitativa i que assenyalaven específicament que estaven disposades a parlar més extensament del tema.
- Contacte novament amb associades de l'Associació d'Empresàries i Directives Gironines amb bona disposició per ser entrevistades.
- Contacte amb directives de l'Associació de Dones de la Garrotxa, que també ens van proporcionar algun contacte.
- Contactes personals.

Creiem necessari remarcar que la totalitat de les empreses en les quals treballen aquestes dones directives que van ser entrevistades estan recollides en la base de dades del CIDEM que hem esmentat abans (2002).

A la taula 4.3. podem veure quin és el perfil de les directives que han estat entrevistades.

Taula núm. 4.3. Perfil de les directives entrevistades.

| Càrrec | Anys a l'empresa | Tipus d'empresa | Sector | Nombre de treballadors | Nivell d'estudis | Edat | Estat civil | Fills |
|------------------------------|------------------|-----------------|-----------|------------------------|----------------------|------|-------------|-------|
| Delegada d'oficina bancària | 12 | privada | serveis | 800 | economista | 35 | casada | 2 |
| Gerent | 14 | privada | serveis | 9 | secundaris | 31 | casada | 1 |
| Consellera delegada | 20 | familiar | indústria | 400 | empresarials | 43 | casada | 3 |
| Empresària | 13 | familiar | indústria | 5 | secundaris | 49 | casada | 2 |
| Directora d'oficina bancària | 2 | privada | serveis | 4 | dret | 46 | divorciada | 2 |
| Empresària | 20 | familiar | serveis | 14 | secundaris | 48 | parella | 1 |
| Gerent | 22 | familiar | serveis | 7 | economista | 44 | parella | 3 |
| Empresària | 7 | familiar | serveis | 17 | secundaris | 46 | separada | 3 |
| Directora de recursos humans | 5 | familiar | indústria | 250 | psicòloga | 38 | soltera | 0 |
| Gerent | 3 mesos | privada | serveis | 12 | economista | 38 | casada | 2 |
| Directora de recursos humans | 2 | familiar | indústria | 85 | economista | 27 | casada | 0 |
| Cap de producció | 2 | privada | indústria | 800 | enginyera industrial | 30 | casada | 1 |
| Cap de finances | 16 | multinacional | indústria | 176 | economista | 47 | casada | 0 |
| Gerent | 9 | privada | serveis | 14 | secretariat | 60 | separada | 2 |
| Gerent | 20 | familiar | serveis | 17 | econòmiques/dret | 45 | casada | 2 |
| Gerent | 22 | familiar | serveis | 15 | secundaris | 42 | parella | 0 |
| Gerent | 11 | privada | serveis | 13 | dret | 40 | casada | 2 |
| Gerent | 15 | familiar | serveis | 40 | economista | 38 | separada | 0 |
| Directora de serveis | 16 | pública | serveis | 1.125 | infermeria | 46 | parella | 3 |

Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a la tècnica de realització de les entrevistes personals, hem seguit Rubin i Rubin (1995), i per això hem tingut en compte que hi ha tres tipus de preguntes diferents per ampliar informació, i altres que són de seguiment. S'ha de tenir en compte

que les preguntes principals han d'englobar tot el tema que es vol investigar i que han de facilitar una transició lògica a les preguntes de seguiment.

Segons Quinn (1990), hi ha diferents tècniques per fer entrevistes personals. La tècnica més adequada és l'entrevista estandarditzada oberta on es formulen les mateixes preguntes a cada participant, que prèviament s'han dissenyat mitjançant un guió. Ja és sabut que en molts casos només es pot entrevistar una vegada cada participant i s'ha d'obtenir la mateixa informació de cada entrevistat. Això fa que l'entrevista sigui sistematitzada i es redueixi la necessitat de control, la qual cosa facilita l'anàlisi posterior de la informació amb la ràpida localització dels grups de respostes a les mateixes preguntes i es pot organitzar més bé l'anàlisi del discurs.

Per desenvolupar les sessions es va dissenyar un guió *ad hoc* i vam optar per una metodologia d'entrevistes en profunditat semiestructurades, que podem definir com trobades cara a cara entre la investigadora i l'entrevistada per comprendre les perspectives que tenen les entrevistades respecte a les seves vides, experiències i situacions, tal com les expressen amb les seves pròpies paraules.

El guió marc de l'entrevista (vegeu l'annex 4) es va dividir en cinc grans blocs:

- Perfil i dades de l'entrevistada.
- Vies d'accés i obstacles en el càrrec.
- Conciliació de la família amb el treball.
- Estil de direcció d'elles mateixes i dels homes en posició semblant.
- Polítiques o lleis que pensen que poden afavorir l'augment de dones en càrrecs directius.

Tal com ja hem comentat, el principal objectiu d'aquesta fase era concretar aquells aspectes sobre el perfil de les dones directives, les vies d'accés a càrrecs de direcció, els obstacles o dificultats i, sobretot, els estils de direcció de les dones amb càrrecs de comandament a Girona i comarques.

Com ja hem esmentat, el total d'entrevistes realitzades ha estat de 19 i es van dur a terme durant els mesos de setembre i octubre de 2002, seguint tècniques clàssiques (resum, tècnica de silenci, reformulació, etc.) i mitjançant el guió per tal de fer bàsicament les mateixes preguntes i obtenir així un discurs coherent amb el que volíem analitzar. Però també se'ls ha deixat un cert marge de llibertat per afegir-hi tot allò que les entrevistades creuen que pot ser important per poder entendre la seva postura.

Alguns autors, com Quinn (1990), Creswell (1997) i Rubin i Rubin (1995), consideren que la gravació és molt important per a l'anàlisi posterior del discurs, ja que no hi ha cap substitutiu de les citacions literals que fan les entrevistades. Ara bé, també s'ha de tenir en compte que prendre notes durant les entrevistes pot ajudar l'entrevistador a reformular o aclarir alguns dels aspectes que s'han assenyalat, i al mateix temps demostra l'alt interès de la persona que està entrevistant.

Per això, en el nostre cas, les entrevistes s'han gravat, un cop demanat el permís per poder-ho fer, utilitzant un micròfon d'alta captació per reduir al màxim els sorolls. Una vegada realitzades s'ha fet una transcripció literal de la informació gravada, tenint en compte que és un procés que requereix molt de temps¹. El primer problema es produeix quan es volen representar per escrit tots els elements que acompanyen la comunicació oral, com són la gesticulació, el to, el canvi de ritme, els silencis, etc., per això la transcripció es va reproduir en doble columna paral·lela. En la primera es desenvolupa el text i en la segona columna apareixen els conceptes pròpiament descrits. S'aprofita, a més, per indicar si es produeixen estats d'ànim dignes d'assenyalar: admiració, demostrar molta seguretat, pensar-s'ho abans de contestar, silenci llarg, etc., perquè la transcripció no perdi continguts aclaridors. Tot això permet una anàlisi molt més acurada del discurs.

Una vegada acabada la transcripció de les cintes de les entrevistes, s'ha fet una anàlisi del discurs, tenint en compte els cinc grans blocs que s'havien determinat, que ens ha permès identificar els trets fonamentals i les característiques coincidents de les dinou dones directives entrevistades.

4.4. Anàlisi de resultats

4.4.1. Introducció

L'anàlisi dels dos qüestionaris per obtenir dades quantitatives i del guió de les entrevistes en profunditat s'ha ajustat als objectius inicials. En conseqüència, hem dividit aquesta anàlisi en tres grans apartats, seguint el model conceptual proposat en el capítol 3.

En el primer apartat (4.4.2) analitzarem les característiques de les empreses de la mostra i el perfil de les dones directives. Farem referència, en primer lloc, a dades

¹ Segons el Minnesota Center for Social Research, es necessiten 4 hores de transcripció per cada hora de gravació (citada a Serarols, Ch., tesi doctoral, desembre de 2002).

obtingudes en l'administració del primer qüestionari que fan referència a les característiques de les empreses de la mostra: sector, tipus, nombre de treballadors, percentatges d'homes i dones en posicions directives, i els nivells de direcció que tenen. En una segona part, analitzarem quin és el perfil general de les dones directives gironines.

En el segon apartat (4.4.3) farem referència a l'estil directiu de les directives gironines i valorarem els aspectes que fan referència als estils de direcció en general. En la primera part d'aquest apartat, el que podrem veure és amb quin estil de direcció s'identifiquen les directives de la mostra, per això tindrem en compte, a més de les dades recollides en el segon qüestionari, algunes de les respostes que en aquest sentit hem trobat en l'anàlisi qualitativa. En la segona part podrem observar quina és la valoració que han fet els directius i directives entrevistats en el primer qüestionari dels aspectes més rellevants en la direcció i d'alguns dels tèmics que es refereixen a les dones amb càrrecs de comandament. També utilitzarem l'anàlisi del discurs de les entrevistes realitzades.

Pel que fa al tercer apartat (4.4.4), analitzarem els obstacles, dificultats, motivacions i visió de futur de les directives gironines. Per finalitzar l'anàlisi de dades, farem un estudi dels obstacles o dificultats amb què s'han trobat o es troben les dones directives de la mostra, tenint en compte aquells aspectes que fan referència a l'accés a la direcció, les facilitats o no de promoció, si han tingut mentors o no, la discriminació, la conciliació de família i treball, les motivacions i la visió de futur d'aquestes dones.

4.4.2. Característiques de les empreses de la mostra i perfil general de les dones directives gironines

Dividirem l'anàlisi de les dades obtingudes dels qüestionaris i de les entrevistes en dues parts. La primera part, que correspon a dades obtingudes amb el primer qüestionari, ens ha de permetre conèixer quin és el perfil de les empreses de la mostra, així com el primers percentatges de dones directives i les àrees o departaments on estan situades. En la segona part, analitzarem quin és el perfil de les directives gironines enquestades amb les dades obtingudes amb l'administració del segon qüestionari i amb la informació obtinguda en les entrevistes.

4.4.2.1. Característiques de les empreses i percentatge de dones directives

Aquest apartat fa referència a les característiques de les empreses gironines on estan situades les dones directives de la mostra.

Com que tenim tres fonts d'obtenció de dades, en aquest apartat presentarem els resultats que fan referència a les característiques d'aquestes empreses a partir de les dades obtingudes:

- o En primer lloc, presentarem els resultats de les empreses de la mostra a les quals es va subministrar el primer qüestionari (n = 252).
- o En segon lloc, presentarem els mateixos resultats obtinguts amb l'administració del segon qüestionari (n = 100).
- o En tercer lloc, presentarem els mateixos resultats associats a la mostra de directives entrevistades (n = 19).

Amb l'anàlisi del primer qüestionari, el que es pretén és determinar el percentatge de dones en posicions directives, els nivells de direcció que tenen i el tipus d'empresa on es troben.

Concretament podrem veure:

1. La tipologia de les empreses de la mostra del primer qüestionari.
2. El nombre de treballadors de les empreses enquestades.
3. Els percentatges segons el sexe del total de treballadors.
4. El personal directiu, en general i per sexe, a les empreses de la mostra, així com les àrees de comandament on és.

A la taula 4.4. es recull la tipologia de les empreses de la mostra del primer qüestionari.

Taula núm. 4.4. Tipologia de les empreses.

| Sector | Percentatge | Nombre |
|-------------------------------|-------------|--------|
| Serveis | 51,4 | 130 |
| Industrial | 41,4 | 104 |
| Construcció | 6 | 15 |
| Agricultura/pesca | 1,2 | 3 |
| Nombre de treballadors | | |
| Més de 100 | 13,1 | 33 |
| De 51 a 100 | 12,6 | 32 |
| De 21 a 50 | 30,8 | 78 |
| De 5 a 20 | 43,5 | 109 |
| Tipus d'empresa | | |
| Familiar | 65,5 | 165 |
| Privada | 19,7 | 50 |
| Grup d'empreses | 8,2 | 21 |
| Multinacional | 1,6 | 4 |
| Pública | 0,4 | 1 |
| Altres | 4,6 | 11 |

Com ja hem comentat en l'apartat 4.3. de la metodologia, amb l'administració del primer qüestionari vam obtenir un total de 252 respostes vàlides. La tipologia de les empreses que van respondre l'enquesta la podem veure a la taula 4.4.

Pel que fa al sector on es troben les empreses de la mostra, veiem que estan majoritàriament en el sector de serveis, amb un 51,4%, i en la indústria, amb un 41,4%.

Si tenim en compte el nombre de treballadors, veiem que la majoria tenen un interval de 5 a 50 treballadors, que sumats representen un 74,3% del total. Pel que fa al tipus d'empresa, veiem que són majoritàriament empreses familiars, amb un 65,5%.

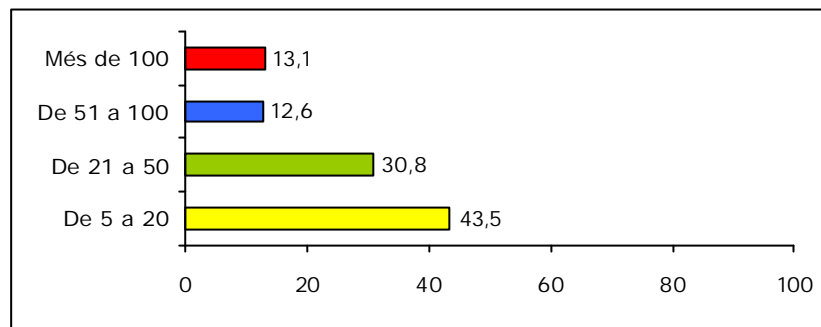
Per poder tenir més elements que ens defineixin les característiques de les empreses de la mostra, hem recollit les dades que fan referència al nombre de treballadors en general.

Per això, abans d'entrar a analitzar el percentatge d'homes i dones amb càrrecs de comandament, hi ha dos elements que creiem important destacar per completar el perfil de les empreses de la mostra i que fan referència al nombre de treballadors que tenen,

que, tal com hem assenyalat, ha estat el criteri principal per classificar les empreses en petites, mitjanes i grans.

Això ens permetrà conèixer l'índex de feminització o masculinització, és a dir, el percentatge d'homes i dones sobre el total de les plantilles.

Gràfic núm. 4.1 Nombre total de treballadors de les empreses de la mostra.



Com hem vist, els percentatges més elevats, agregant els que corresponen a empreses amb el nombre més baix de treballadors, ens mostren que el 74,3% de les empreses tenen entre 5 i 50 treballadors. Aquestes dades es corresponen amb l'existència d'uns percentatges força més alts de petites empreses, tenint en compte que les empreses de la mostra que tenen entre 5 i 20 treballadors són el 43,5%.

Pel que fa als percentatges del total de treballadors segons el sexe, i si agreguem els dos intervals que fan referència a les empreses amb menys nombre de treballadors, veiem que el 82,7% d'homes i el 89,5% de dones són a les empreses que tenen entre 5 i 50 treballadors. En l'interval de 51 a 100 treballadors, el percentatge d'homes és del 10,3% i el de dones és pràcticament la meitat, un 4,5%.

En l'últim interval, que correspon a empreses grans, de més de 100 treballadors, veiem que les diferències percentuals no són tan grans, ja que hi trobem un 7% d'homes i un 6% de dones.

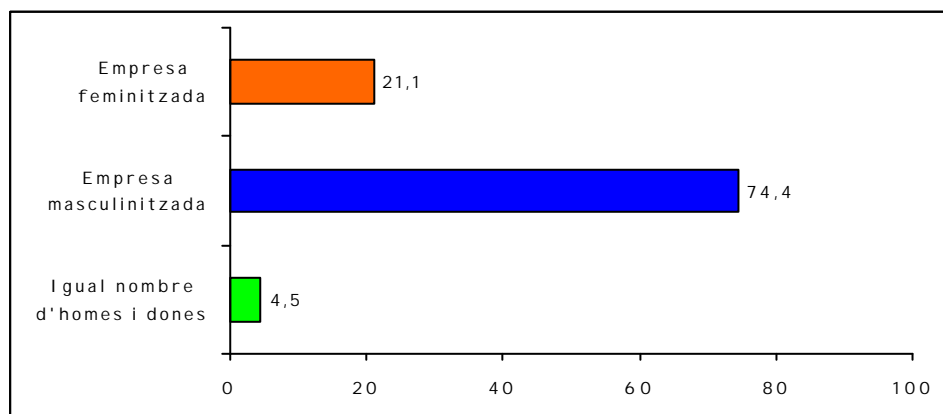
Els percentatges majoritaris ens mostren que bàsicament les dones estan més representades en empreses petites. La taula 4.5. ens mostra aquests percentatges.

Taula núm. 4.5. Percentatges dels treballadors segons el sexe.

| Treballadors sobre el total de la plantilla | Dones | Homes |
|---|-------|-------|
| | % | % |
| Més de 100 | 6 | 7 |
| De 51 a 100 | 4,5 | 10,3 |
| De 21 a 50 | 13 | 23,8 |
| De 5 a 20 | 76,5 | 58,9 |
| Total | 100 | 100 |

Pel que fa a la qüestió de si en general hi ha més dones o homes en les empreses enquestades, segons les dades obtingudes, i com podem comprovar gràficament a continuació (vegeu el gràfic 4.2.), es va trobar que en el 74,4% de les empreses enquestades hi havia més homes que dones, mentre que en un 21,1% les dones superaven els homes, i com hem vist en la taula núm. 4.2., bàsicament són empreses de poques persones treballadores, entre 5 i 20. En un 4,5% hi havia el mateix nombre d'homes que de dones, que correspon a les empreses amb més treballadors (més de 100). Això ens permet fer la distinció entre empreses feminitzades i masculinitzades, com podem veure en el gràfic 4.2.

Gràfic núm. 4.2. Empreses feminitzades o masculinitzades.



Amb aquestes dades, creiem important assenyalar que la majoria de les empreses de la mostra tenen components bàsicament masculins, mentre que només una tercera part, aproximadament, són empreses feminitzades, i correspon a les empreses de dimensió més reduïda pel que fa al nombre de treballadors, que no hem d'oblidar que són majoritàries a les comarques gironines.

Per resumir aquest punt, podem dir que les empreses de la mostra responen al perfil de petites i mitjanes empreses (PIME) del sector de serveis i del sector industrial, que són majoritàriament empreses de tipus familiar, amb plantilles bàsicament formades per homes, amb l'única excepció de les empreses amb menys personal, en què hi ha una majoria de dones.

A continuació parlarem del personal amb càrrecs de comandament a les empreses gironines.

Per poder arribar al nostre objecte d'estudi, creiem necessari fer una pinzellada sobre el nombre de directius i l'estructura directiva de les empreses enquestades.

Com que es tracta majoritàriament de petites i mitjanes empreses, hem d'assenyalar, d'entrada, que la majoria de les empreses tenen poc personal en posicions directives. Un 3,2% només té una persona que fa totes les tasques directives i el 62,9% de les empreses tenen entre 2 i 5 persones. Estem parlant, per tant, d'empreses petites i de tipus familiar amb poca especialització de les tasques directives.

A la taula 4.6. podem veure el percentatge de personal amb comandaments intermedis i alts en totes les àrees agregades (gestió, comercialització o màrqueting, administració i producció), independentment del sexe del personal directiu.

Taula núm. 4.6. Personal directiu a les empreses gironines.

| Nombre de directius | % |
|----------------------------|------------|
| Un | 3,2 |
| De 2 a 5 | 62,9 |
| De 6 a 10 | 13,3 |
| D'11 a 20 | 11,3 |
| Més de 20 | 9,3 |
| Total | 100 |

Pel que fa a les dones amb càrrecs de comandaments intermedis o alts en totes les àrees de direcció, a la taula 4.7. podem veure que el percentatge més elevat és de 41% i fa referència als que assenyalen que tenen una dona directiva, seguit d'un 28,8% de les empreses que en tenen de 2 a 5.

Taula núm. 4.7. Percentatge de dones amb càrrecs directius.

| Nombre de directives | % |
|----------------------|------|
| Cap dona | 16,9 |
| Una dona | 41 |
| De 2 a 5 | 29,8 |
| Més de 5 | 12,3 |

Si tenim en compte el total de personal amb càrrecs de comandament a totes les empreses de la mostra, les dones representen només un 25,4%, respecte a un 74,6% d'homes, a les empreses gironines estudiades. De totes maneres, si tenim en compte les dades de la taula 3.1., que fa referència a directius i directives de les empreses a Espanya, aquest percentatge de les directives gironines és, aproximadament, deu punts més alt que el de les directives espanyoles, a les quals els correspon un 16,1%.

A la pregunta de quines són les àrees de comandament on estan situats els homes i dones directius, ens trobem que l'àrea on es concentren el major nombre de dones és en la d'administració, on el 63,1% de les empreses assenyalen que tenen almenys una dona amb un càrrec de comandament, i en el pol oposat, tenim que un 80,4% manifesten que no tenen cap dona en l'àrea de producció.

Pel que fa als homes, veiem que la majoria es concentren en les àrees de gestió: un 84,3% manifesten que tenen un o més homes, i el 51% en l'àrea de producció es manifesten en el mateix sentit. El percentatge més baix el trobem, amb un 44,1%, en l'àrea d'administració.

A la taula 4.8. podem veure les dades que fan referència a homes i dones segons les àrees on exerceixen els càrrecs de direcció.

Taula núm. 4.8. Àrees de comandament i percentatges d'homes i dones.

| Àrees | Dones | | | Homes | | |
|------------------|-------|------|-----------|-------|------|----------|
| | Cap | Una | Més d'una | Cap | Un | Més d'un |
| Administració | 36,9 | 42,2 | 20,9 | 55,8 | 32,1 | 12 |
| Comercialització | 76,7 | 14,5 | 8,8 | 51,8 | 32,5 | 15,7 |
| Gestió | 71,1 | 22,9 | 6 | 15,7 | 62,2 | 22,1 |
| Producció | 80,4 | 10,4 | 9,2 | 49 | 24,9 | 26,1 |

Donant una altra ullada a la taula 4.8. veiem que les dones amb càrrecs de comandament de les empreses de Girona i comarques es concentren majoritàriament en àrees de les empreses considerades no estratègiques, com ara l'àrea d'administració, i estan menys representades en la resta d'àrees, i destaca que més del 70% de les empreses no en tenen cap en el vessant comercial i de producció.

Si ho comparem amb els homes, podem observar que aquests es concentren majoritàriament en l'àrea de gestió de les empreses, on hi trobem més del 80% d'homes en càrrecs de comandament, i en diferent grau en l'àrea de producció, on hi trobem més del 60%.

Podem acabar aquest punt assenyalant que el percentatge de dones amb càrrecs de comandament és força més baix respecte al d'homes, però com hem assenyalat anteriorment, les dones directives a les empreses gironines representen un terç (25,4%), mentre que els homes directius representen les tres quartes parts (74,6%).

Finalment, pel que fa al perfil de la persona que va omplir aquest primer qüestionari, té les característiques que podem veure a la taula 4.9., que són:

- Si tenim en compte el càrrec de la persona que va respondre el qüestionari, veiem que es tracta, majoritàriament, del gerent o l'administrador, en un 61,5%, seguit del cap d'administració, amb un 17,9%.
- Pel que fa a les dades que fan referència al sexe, veiem que el percentatge de dones (36,1%) és pràcticament la meitat que el d'homes (63,9%); per tant, destaca la majoria d'homes.
- Si ens referim a l'edat, el percentatge més elevat el tenim en la franja de 41 a 50 anys, amb un 34,8%, seguit de la de més de 50 anys, amb un 31,3%.

La taula 4.9 recull les característiques del perfil de les persones que van respondre el primer qüestionari.

Taula núm. 4.9. Perfil de la persona que respon el qüestionari.

| Càrrec | % | Nombre |
|--------------------------|------------|---------------|
| Gerent o administrador/a | 61,5 | 155 |
| Adjunt a direcció | 2 | 5 |
| Cap d'administració | 17,9 | 45 |
| Cap de comercialització | 5,9 | 15 |
| Cap de producció | 3,6 | 9 |
| Altres | 2 | 5 |
| No contesta | 7,1 | 18 |
| Sexe | | |
| Homes | 63,9 | 161 |
| Dones | 36,1 | 91 |
| Edat | | |
| Més de 50 anys | 31,3 | 79 |
| De 41 a 50 anys | 34,8 | 88 |
| De 30 a 40 anys | 24,6 | 62 |
| Menys de 30 anys | 9,2 | 23 |
| Total | 100 | 252 |

Amb l'anàlisi de les dades obtingudes amb l'administració del segon qüestionari podrem comprovar el sector on estan situades les empreses que tenen dones en càrrecs de comandament, tenint en compte el nombre de treballadors d'aquestes empreses, així com el percentatge de dones en càrrecs directius.

La majoria de les empreses on treballen les dones amb càrrecs de direcció a les comarques gironines pertanyen al sector dels serveis, amb un percentatge del 66,7%; al sector industrial n'hi ha un 28,3%, i només un 5% són empreses del sector de la construcció. Es veu que se segueix la mateixa tendència de la taula 4.4., pel que fa a la tipologia de les empreses de la mostra.

Per tant, les dones amb comandaments intermedis i alts a Girona i comarques estan majoritàriament en empreses del sector de serveis de diferents tipus: financer, restauració, assessories, ensenyament, distribució, turisme, etc.

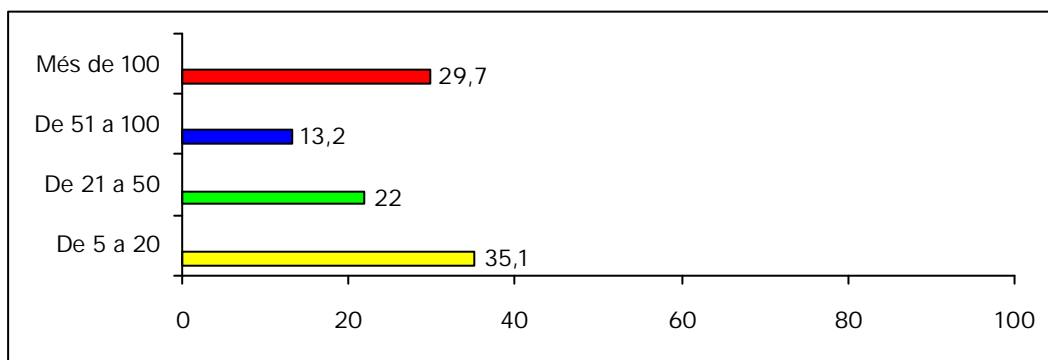
Si tenim en compte el nombre total de treballadors de les empreses on treballen les dones directives, veiem que el percentatge més elevat (un 35,1%) correspon a les empreses amb menys nombre de treballadors, de 5 a 20. Com ja hem assenyalat en

l'apartat anterior, es tracta d'empreses petites, amb un nombre de directives que són empresàries o bé estan en empreses familiars, fet que afavoreix que estiguin en càrrecs de comandament.

D'altra banda, el percentatge següent (29,7%) és el que correspon a directives que estan en empreses de més de 100 treballadors. Aquesta dada, que creiem que és significativa, ens mostra que hi ha un nombre relativament important de dones amb posicions directives en empreses grans, que a Girona són poques, probablement perquè l'accés i la cultura empresarial de les empreses grans potencia més les possibilitats d'accés a les dones que no pas la petita o mitjana empresa.

En el gràfic 4.3. tenim un recull de les dades que fan referència al nombre de treballadors de les empreses i al percentatge de dones directives enquestades.

Gràfic núm. 4.3. Nombre de treballadors i percentatge de dones directives.



Si agrupem el nombre de treballadors per tipologies d'empresa, segons sigui petita empresa (de 5 a 20 treballadors), empresa mitjana (de 21 a 50 treballadors) i empresa gran (a partir de 51 treballadors), trobem que el 42,9% de les dones que van respondre el qüestionari estan en empreses grans, el 35,1% en empreses petites i el 22% en empreses mitjanes. Amb això es confirma la idea que a les empreses grans pot ser més fàcil accedir a llocs de comandament per a les dones que volen exercir una carrera directiva.

Finalment, pel que fa a les directives entrevistades en l'anàlisi qualitativa, el que podrem veure és la tipologia de les empreses on treballen les directives entrevistades, que hem extret d'una sèrie d'ítems on es demanaven quines eren les característiques d'aquestes empreses.

A la taula 4.10. podem veure que fonamentalment la mida de les empreses on treballen les dones entrevistades és, majoritàriament, la de petita i mitjana empresa. Concretament, quatre de les empreses tenen menys de deu treballadors i set entre deu i vint treballadors, vuit són empreses de més de cinquanta treballadors i d'aquestes vuit, n'hi ha cinc que en tenen més de dos-cents. En aquest cas, s'ha considerat oportú ampliar el nombre de directives entrevistades a les que treballen en empreses més grans, perquè creiem que aquestes ens podrien aportar aspectes diferents als de les directives de les empreses petites i mitjanes. Pel que fa al sector, predomina el sector de serveis, amb tretze empreses (cinc són del sector industrial i una de pesca).

Taula núm. 4.10. Tipologia de les empreses de les directives entrevistades.

| Nombre de treballadors (%) | | Sector (%) | |
|----------------------------|---|------------|-------|
| Menys de 10 | 4 | Serveis | 13 |
| Entre 10 i 20 | 7 | Indústria | 5 |
| Més de 50 | 8 | Pesca | 1 |
| Més de 200 | 5 | - - - | - - - |

4.4.2.2. Perfil de les directives enquestades segons el segon qüestionari

En aquest segon subapartat les dades analitzades ens permetran conèixer quin és el perfil de les dones amb càrrecs de comandament de les empreses gironines de la mostra i en quin tipus d'empresa es troben.

Per a l'anàlisi ens basarem, en primer lloc, en les dades quantitatives recollides amb l'administració del segon qüestionari, que anava dirigit a les dones directives, i en segon lloc, en les dades recollides en el guió de les entrevistes en profunditat.

Concretament podrem veure:

1. El perfil característic d'aquestes directives (vegeu la taula 4.11).
2. El nombre i sexe de treballadors sota el seu comandament.
3. El tipus de decisions i el grau de responsabilitat.

Taula núm. 4.11. Edat, estat civil i nombre de fills de les directives enquestades.

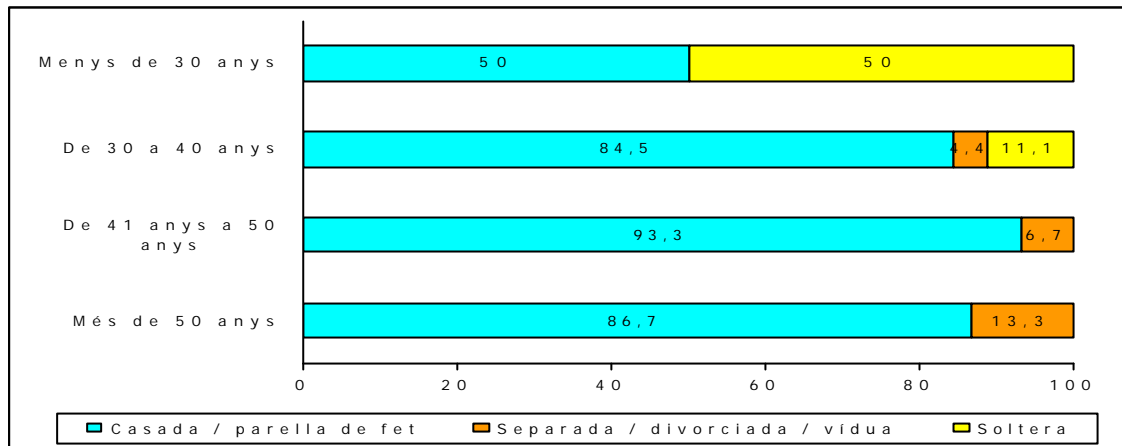
| Edat | Percentatge | Nombre |
|------------------------------|--------------------|---------------|
| Més de 50 anys | 15% | 15 |
| Entre 41 i 50 anys | 30% | 30 |
| Entre 30 i 40 anys | 45% | 45 |
| Menys de 30 anys | 10% | 10 |
| Estat civil | | |
| Casades/parella | 84% | 84 |
| Separades/divorciades/vídues | 6% | 6 |
| Solteres | 10% | 10 |
| Nombre de fills | | |
| Tres o més fills | 10,1% | 10 |
| Dos fills | 46,5% | 47 |
| Un fill | 19,2% | 19 |
| Cap fill | 42,2% | 24 |
| TOTAL | 100% | 100 |

Com podem comprovar amb les dades de la taula 4.11., pel que fa a l'edat, veiem que la majoria són dones de mitjana edat, el 45% té entre 30 i 40 anys i el 30% entre 41 i 50 anys, i només el 10% té menys de 30 anys. Si tenim en compte l'estat civil, el 84% són casades o viuen amb parella, un 6% són separades, divorciades o vídues i el 10% són solteres.

Creuant les variables d'edat i l'estat civil, veiem que en l'interval de les dones menors de 30 anys és on hi ha el percentatge més elevat de solteres (un 50%), seguides per les que tenen de 30 a 40 anys (11,1%). En els altres intervals d'edats més elevades no hi hem trobat cap soltera.

Per tant, creiem que es pot afirmar que per a les dones directives de Girona i comarques no sembla un impediment formar part d'una unitat familiar per poder potenciar la carrera professional (vegeu el gràfic 4.4.).

Gràfic 4.4. Estat civil segons l'edat de les directives enquestades.



Pel que fa al nombre de fills, veiem que el 75,8% té fills. D'aquest percentatge, un 19,2% només en té un, el 46,5% en tenen dos i el 10,1% en tenen tres o més. Un 24,2% no en té cap.

Si tenim en compte l'estat civil, observem que el 90% de les que no tenen fills, són solteres, mentre que un 33,3% són separades, divorciades o vídues i un 15,7% són casades o tenen parella de fet.

Amb això podem comprovar que es torna a confirmar que les directives de les nostres comarques són, en general, dones que no han renunciat a la seva vida familiar i a tenir fills per exercir la carrera professional.

Pel que fa al nivell d'estudis, a la taula 4.12. tenim la formació de les enquestades.

Taula núm. 4.12. Nivell d'estudis de les directives enquestades.

| Estudis | % | Nombre |
|-----------------------|-------|--------|
| Universitaris/màsters | 65,7% | 66 |
| Secundaris | 18,2% | 18 |
| Formació professional | 13,1% | 13 |
| Primaris/EGB | 3% | 3 |

Veiem que la majoria de les enquestades (el 65,7%) van respondre que tenien estudis superiors universitaris o màsters, mentre que el 18,2% van assenyalar que tenien estudis

de batxillerat. La resta, amb percentatges molt més baixos, van assenyalar que tenien estudis de formació professional i primaris.

Entre les enquestades que tenen estudis universitaris o màsters predominen els estudis de ciències empresarials, economia i dret, amb un 54,1%, mentre que el 24,6% tenen llicenciatures en lletres, educació o ciències de la salut i un 14,8%, llicenciatures en ciències.

Per tant, en la formació de les dones directives gironines predomina un nivell formatiu universitari, amb carreres bàsicament relacionades amb la gestió, administració i direcció d'empreses, com són ciències empresarials, economia, administració i direcció d'empreses i dret.

Les respostes a les preguntes de quant de temps fa que són a l'empresa i quina és l'antiguitat en el càrrec actual ens han permès elaborar la taula 4.13. S'ha d'assenyalar que del 41% que diuen que fa menys de 6 anys que tenen el càrrec, el 21% assenyalen que fa menys de dos anys.

Taula núm. 4.13. Antiguitat a l'empresa i en el càrrec directiu.

| Antiguitat | A l'empresa | En el càrrec |
|--------------------|--------------------|---------------------|
| Més de 20 anys | 21,9% | 7,4% |
| Entre 11 i 20 anys | 37,5% | 17,9% |
| Entre 6 i 10 anys | 25% | 33,7% |
| Menys de 6 anys | 15,6% | 41% |

Pel que fa a la secció o àrea que ocupen dins de les empreses les dones de la mostra, el 35% són a l'àrea de gestió de les empreses (no hem d'oblidar que hi ha empresàries), mentre que el 31,8% són a administració, un 24,6% a producció i el 8,2% a comercialització i màrqueting. Per tant, a excepció de l'àrea de comercialització i màrqueting, les seccions o àrees on estan situades les directives a les empreses veiem que estan força equilibrades entre les dones de la mostra. Considerem, però, que l'àrea d'administració té encara un pes específic important per a les dones amb càrrecs de comandament.

A la pregunta de si tenien algú que supervisés directament el seu treball, per poder deduir el nivell del càrrec ocupat, hem d'assenyalar que la majoria no tenen cap

supervisor del seu treball, i per tant estan en un nivell de comandament alt. Sense tenir en compte el departament que ocupen, aquest percentatge és del 72%, que desglossat per àrees o departaments és el següent: un 31,2% a l'àrea de gestió, un 21,5% a la de producció, un 17,2% a la d'administració i un 2,1% a l'àrea de comercialització i màrqueting.

Pel que fa als càrrecs de comandament intermedi, en general els percentatges són baixos, ja que el més elevat és en l'àrea d'administració, on hi ha un 15,1%, o en l'àrea de comercialització i màrqueting, on hi ha el 5,3%.

Per tant, veiem que el 72,1% de les dones de la mostra manifesten que ocupen un càrrec de comandament alt, mentre que el 27,9% assenyalen que estan en llocs de comandament intermedi.

Entrarem ara en més detall per poder ampliar el tipus de comandament de les dones de la mostra, tenint en compte si tenen o no persones subordinades.

En resposta a la pregunta de si tenien o no persones sota el seu comandament, el 91% de les dones de la mostra assenyalen que en tenen, mentre que el 9% manifesten que no en tenen cap.

Quan es pregunta pel nombre de persones que estan sota el seu comandament, tenint en compte el 91% de les enquestades que en tenen, les respostes són: el 43,8% diuen que tenen entre 2 i 5 treballadors sota el seu comandament, seguit del 28,1% que assenyalen que tenen entre 11 i 50 treballadors, el 16,9% entre 6 i 10 treballadors i el 9% més de 50 treballadors. Només el 2,2% tenen un sol treballador sota el seu comandament. Per tant, veiem que predominen les dones amb comandaments intermedis i alts que tenen més de cinc treballadors sota el seu comandament (vegeu la taula núm. 4.14).

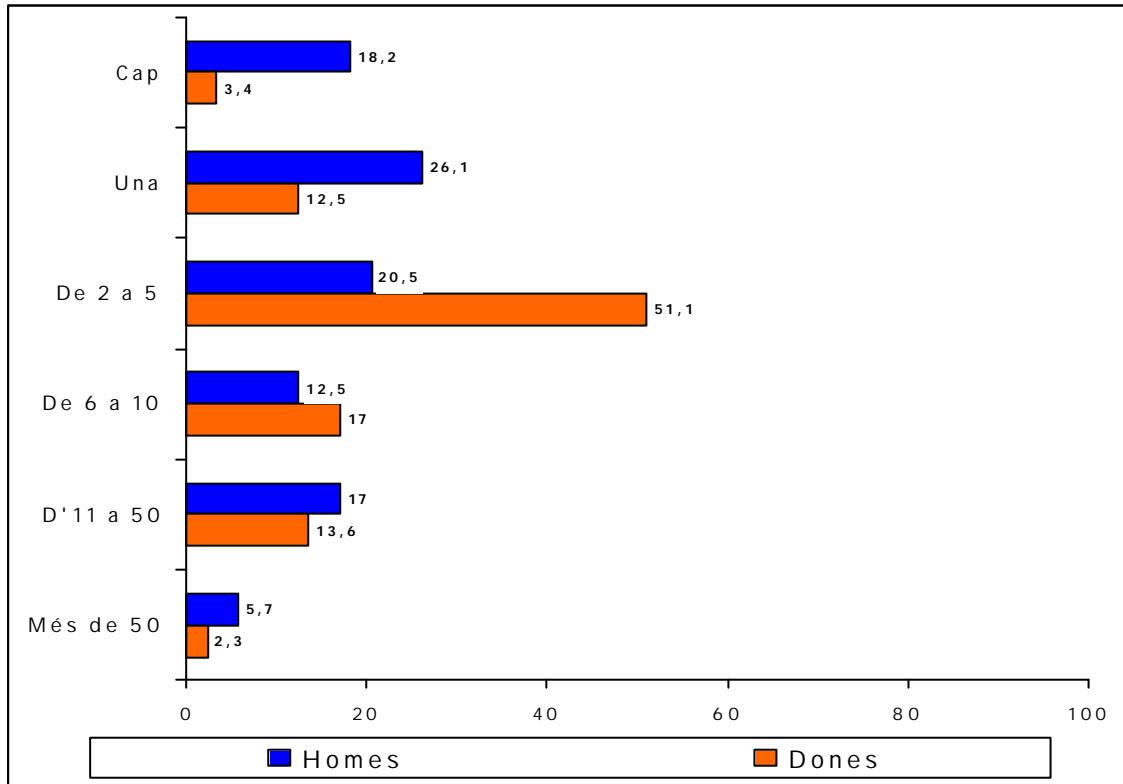
Taula núm. 4.14. Persones sota el seu comandament.

| Treballadors subordinats | Percentatge |
|--------------------------|-------------|
| Més de 50 | 9% |
| D'11 a 50 | 28,1% |
| De 6 a 10 | 16,9% |
| Fins a 5 | 46% |

Com es pot veure en el gràfic 4.5, les persones subordinades de les directives de Girona i comarques són bàsicament dones. En concret, el 18,2% de les directives no té cap home

sota el seu comandament, per un 3,4% que no té cap dona. El 26,1% només té un home, per un 12,5% que només té una dona, mentre que el 51,1% té entre dues i cinc dones, per un 20,5% que té entre dos i cinc homes.

Gràfic núm. 4.5. Persones sota el seu comandament segons el gènere.



Amb l'anàlisi de les respostes a la pregunta de si aquests subordinats tenen a la vegada altres persones sota la seva responsabilitat, veiem que el 53,6% assenyalava que sí, mentre que el 46,4% diu que no.

A les taules 4.15 i 4.16 podem comprovar les àrees on són les directives gironines, l'existència o no de caps que els supervisen les tasques i els percentatges dels subordinats que tenen segons sexe i nombre de treballadors de l'empresa.

Taula núm. 4.15. Àrea i supervisió de tasques.

| Àrea de la qual és responsable directiva (%) | | Té alguna persona que supervisa les tasques? (%) | |
|---|-------|---|------|
| Gestió | 35 | Sí | 28 |
| Administració | 31,8 | No | 72 |
| Comercial/màrqueting | 8,2 | Gestió | 31,2 |
| Producció | 24,6 | Administració | 17,2 |
| - - - | - - - | Comercial/màrqueting | 2,1 |
| - - - | - - - | Producció | 21,5 |

Taula núm. 4.16. Nombre i sexe dels subordinats.

| Tipus de comandament. Criteri: tenir o no tenir subordinats | | | |
|---|------|-----------------------|-----------|
| No: 9% | | Sí: 91% | |
| Nombre de subordinats (%) | | Sexe dels subordinats | |
| | | Homes (%) | Dones (%) |
| Més de 50 | 9 | 5,7 | 2,3 |
| Entre 11 i 50 | 28,1 | 17 | 13,6 |
| Entre 6 i 10 | 16,9 | 12,5 | 17 |
| Fins a 5 | 46 | 64,8 | 66,6 |

Tenint en compte tot el que hem assenyalat anteriorment, podem dir que finalment per poder determinar el nivell de comandament de les dones de la mostra es va crear un índex que tenia en compte tant si les directives tenien personal subordinat sota el seu comandament com si aquest personal també tenia alhora subordinats.

Segons els tipus de resposta s'ha classificat en comandament alt, intermedi i baix. Així, si una dona tenia persones sota el seu comandament i aquestes també en tenien, i si ella no tenia ningú que supervisés el seu nivell es va classificar com a comandament alt. Vam determinar que seria comandament baix si no complia cap dels tres requisits, i comandament intermedi si en complia algun.

La finalitat va ser tenir en compte criteris objectius, i no només la percepció que tenen les dones sobre el seu nivell. D'aquesta manera ens ajustem una mica més a la realitat del que és un comandament alt, intermedi i baix.

Tenint en compte el que hem assenyalat, els resultats obtinguts ens mostren un 52,1% de dones amb comandaments alts, un 42,7% amb comandaments intermedis i un 5,2% amb comandaments baixos. Per tant, la nostra afirmació és que les directives gironines de la mostra estan bàsicament en nivells alts i intermedis.

Un altre dels criteris que vam tenir en compte va ser el de quines eren les responsabilitats directes que tenien les dones enquestades. Ho podem veure a la taula 4.17. amb els resultats que corresponen als percentatges pel que fa als nivells i tipus de decisions, així com si les prenen soles o en grup.

De les responsabilitats directes que tenen les dones amb comandaments intermedis i alts de Girona i comarques, destaquem tres conceptes que majoritàriament realitzen aquestes dones directives: el 86,3% tenen la responsabilitat de decidir les tasques que han de fer els subordinats, un 83% són les que distribueixen el treball dels subordinats i un 74,5% poden decidir els procediments, les eines i els materials que s'han de fer servir.

Com a activitats importants de les que tenen un grau de responsabilitat més baix, destaquen decidir el ritme de treball (69,2%) i decidir l'horari i el volum de treball (55,9%). Aquestes dues potser indiquen, encara que els percentatges no siguin concloents, que estan exercint un tipus de direcció no tan jeràrquica que dona poder de decisió i capacitat perquè els subordinats puguin organitzar, fins a cert punt, les seves tasques.

De les dades de la taula 4.17. podem destacar que els percentatges més elevats corresponen al fet que la majoria de decisions es prenen en grup, al voltant del 40%. Si entrem una mica més en les valoracions, veiem que aproximadament el 20% de les directives manifesten que les prenen soles.

En analitzar els tipus de decisions que prenen en grup, veiem que els percentatges més elevats estan en totes les decisions que es prenen en grup. També cal destacar que pel que fa a les accions pressupostàries, hi ha un 20,6% de dones que manifesten que les prenen soles.

Taula núm. 4.17. Tipus de decisions i grau de responsabilitat.

| Tipus de decisions | Les pren sola | Es prenen en grup | Les proposa | Només aconsella | No hi participa | Ns/nc |
|---|---------------|-------------------|-------------|-----------------|-----------------|-------|
| Decidir sobre la distribució del pressupost | 18,6 | 37,1 | 14,4 | 7,2 | 20,6 | 2,1 |
| Decidir en les accions pressupostàries | 20,6 | 28,9 | 18,6 | 9,3 | 21,6 | 1 |
| Canviar els mètodes o procediments de treball | 16,3 | 45,9 | 14,3 | 11,2 | 11,2 | 1 |
| Canviar el ritme o la quantitat de treball | 18,4 | 31,8 | 9,2 | 12,2 | 19,4 | 1 |
| Canviar productes o serveis | 16,5 | 38,1 | 14,4 | 8,2 | 22,7 | -- |
| Contractar personal o revisió de contractes | 18,4 | 37,8 | 14,3 | 12,2 | 17,3 | -- |

Per finalitzar aquest apartat sobre el perfil general de les dones directives gironines assenyalarem tres aspectes que fan referència a l'antiguitat en l'empresa i en el càrrec actual, com va ser seleccionada per al càrrec actual i si ha tingut algun tipus de mentor o persona que l'hagi ajudat a arribar a l'actual posició directiva.

Pel que fa a l'antiguitat en l'empresa, el 37,5% de les directives de la mostra fa entre 11 i 20 anys que hi són; un 25%, entre 6 i 10 anys, i el 21,9% més de 20 anys, com s'ha pogut veure en la taula 4.13. És, per tant, un perfil de dona directiva que fa molts anys que és a l'empresa, sobretot si tenim en compte que la majoria és de mitjana edat i està en empreses familiars.

En fixar-nos en les respostes obtingudes sobre els anys d'antiguitat en el càrrec actual, trobem que més de la meitat (un 59%) fa uns quants anys que tenen càrrecs de comandament, ja que el 33,7% han assenyalat que fa entre 6 i 10 anys que hi són, el 17,9% entre 11 i 20 i el 7,4% més de 20 anys. Ara bé, també hem d'assenyalar que hi ha un percentatge important de directives que ho són des de fa menys temps. El 21% fa menys de 2 anys que hi són i el 20%, de 2 a 5 anys.

Encara que ens referirem més explícitament a les preguntes sobre l'accés al càrrec actual i l'existència o no de mentor en l'apartat 4.4.4. d'aquest capítol, creiem important

apuntar que més de la meitat de les enquestades assenyalen que es tracta d'una empresa familiar (38%) i empresàries (13%), mentre que un 26% ha estat per promoció interna. Pel que fa a l'existència o no de mentor, veiem que els percentatges estan igualats, ja que un 50% assenyalen que sí que n'ha tingut i l'altre 50%, que no.

A la taula núm. 4.18. podem veure, de manera resumida, quins són els trets principals que conformen el perfil de les directives gironines enquestades.

Taula núm. 4.18. Perfil de la dona directiva gironina segons la mostra obtinguda amb l'administració del segon qüestionari.

| | |
|----------------------------------|--|
| Sector | Serveis |
| Mida de l'empresa | Mitjana |
| Edat | Entre 30 i 50 anys |
| Esta civil | Casada o amb parella |
| Nombre de fills | Dos |
| Formació | Universitària |
| Estudis | Empresarials, economia, dret |
| Accés al càrrec | Herència /empresària /promoció interna |
| Antiguitat en l'empresa | Entre 10 i 20 anys |
| Antiguitat en el càrrec directiu | 6 anys o més |
| Departament o àrea | Gestió i administració |
| Nivell del càrrec | Alt i intermedi |
| Organització del treball | Tipus de direcció no jeràrquica |
| Presa de decisions | En grup o equip de treball |

Entrarem ara en l'anàlisi qualitativa. Com ja s'ha esmentat en la part de la metodologia, per recollir la informació s'han fet dinou entrevistes en profunditat, mitjançant un guió semiestructurat que ens ha permès fer una anàlisi del discurs de les dones amb càrrecs de comandament.

El perfil d'aquestes directives que van ser entrevistades es correspon amb el de les dones directives del segon qüestionari. Bàsicament pertanyen a empreses de tipus familiar —concretament deu de les entrevistades són directives d'empreses familiars— i pràcticament la majoria han arribat a la posició directiva que ocupen perquè són membres de la família propietària de l'empresa.

Aquest fet és molt específic de les empreses de Girona i província, on la majoria d'empreses són de tipus familiar i on els càrrecs directius tendeixen a ser heretats.

Aquestes directives tenen característiques i perfils particulars que anirem comentant al llarg d'aquesta anàlisi.

De la resta de directives entrevistades, set treballen en empreses privades, una en una multinacional i una altra en una empresa pública.

De les dinou directives entrevistades, vuit tenen el càrrec de gerent a les seves empreses, una és consellera delegada, dues són directores d'oficines bancàries, tres són empresàries, dues són les responsables del departament de recursos humans de les seves empreses, una és cap de finances, n'hi ha una altra que és cap de producció, i l'última és directora de serveis en una empresa pública. Per tant, la majoria tenen posicions directives d'alt nivell dins de les seves organitzacions.

El nivell d'estudis de les dones entrevistades es polaritza entre les que tenen estudis universitaris (tretze de les entrevistades) i les que tenen estudis secundaris (sis de les entrevistades). Les que tenen estudis secundaris acostumen a ser dones que han arribat a la posició que ocupen perquè han heretat la posició de la família, ja que es tracta d'una empresa familiar. De les que tenen formació universitària, deu és en carreres d'econòmiques, empresarials o dret, una va estudiar psicologia, una altra enginyeria industrial i una altra infermeria.

La majoria de les dones entrevistades fa molts anys que tenen el càrrec actual: dotze ocupen aquest càrrec des de fa més de deu anys, tres entre cinc i deu anys i quatre menys de cinc anys. Això també és perquè la majoria són dones de mitjana edat. Onze de les entrevistades tenen més de 40 anys, set entre 30 i 40 anys i només una és menor de 30 anys.

A la taula 4.19. tenim un resum de les característiques bàsiques de les entrevistades.

Taula núm. 4.19. Característiques de les directives entrevistades.

| Edat | N. | Nivell d'estudis | N. | Estat civil | N. | Càrrec | N. | Anys en el càrrec | N. |
|----------------|----|------------------|----|-----------------------|----|---------------------------------|----|-------------------|----|
| Més de 40 anys | 11 | Universitaris | 13 | Casades/parella | 14 | Conselleres delegades | 1 | Més de 10 | 12 |
| Entre 30 i 40 | 7 | Secundaris | 6 | Separades/divorciades | 4 | Gerent | 8 | Entre 5 i 10 | 3 |
| Menys de 30 | 1 | - - - - | | Soltera | 1 | Empresària | 3 | Menys de 5 | 4 |
| | | - - - - | | - - - - | | Directores/caps de departaments | 7 | - - - | |
| Total | 19 | | 19 | | 19 | | 19 | | 19 |

El fet de ser dones majoritàriament de mitjana edat i que fa molts anys que ocupen posicions directives ens indica que moltes han estat pioneres, que han estat les primeres dones a arribar a posicions directives dins de les seves organitzacions, i per tant, ens dona un perfil molt concret de dona amb posicions directives que s'anirà comentant al llarg d'aquesta anàlisi.

Les àrees o departaments on treballen les dones entrevistades són molt variades: quatre són d'assessories (fiscals o jurídiques), dues pertanyen al món de les finances, una a la distribució comercial, i després tenim, amb una dona entrevistada per cada àrea, les àrees de turisme, alimentació, tèxtil, comercial, distribució, béns d'equipament, fires i exposicions, importació i exportació, automoció, química, gestió de recursos humans, hostaleria i sanitat.

Catorze de les dones entrevistades són casades o tenen parella de fet. D'aquestes n'hi ha dues en què la parella que tenen actualment és una segona o tercera parella, després d'haver estat casades i viure un temps soles amb els fills. Quatre són separades o divorciades i actualment viuen soles, i només una és soltera.

Pel que fa als fills, tretze de les dones entrevistades tenen fills. N'hi ha tres que en tenen tres, set que en tenen dos, dues que només en tenen un i una que l'estava esperant en el moment de fer l'entrevista. Finalment, n'hi ha cinc que no tenen cap fill. D'aquestes cinc que no en tenen, n'hi ha tres que no tenen intenció de tenir-ne i una que s'ho està pensant.

Com a resum, hem elaborat la taula 4.20. amb els trets bàsics del perfil de les directives entrevistades, que té correspondència amb la taula 4.18. del perfil de les directives enquestades.

Taula núm. 4. 20. Perfil de la directiva entrevistada.

| | |
|-------------------------|------------------------------|
| Sector | Serveis |
| Mida de l'empresa | Mitjana |
| Edat | Entre 30 i 50 anys |
| Estat civil | Casada o en parella |
| Nombre de fills | Dos |
| Formació | Universitària |
| Estudis | Empresarials, economia, dret |
| Antiguitat en l'empresa | De 10 a 20 anys |
| Nivell del càrrec | Alt. Gerència |

4.4.3. Estils de direcció

Aquest apartat es divideix en dues parts. A la primera part, hi trobarem l'anàlisi de dades basada en una sèrie d'ítems referents a les actituds i comportaments en les tasques directives de les dones amb càrrecs de comandament a les empreses de Girona i comarques, i en el discurs de les entrevistades, que va en la mateixa línia dels estils de direcció que fan servir i amb el que se senten més identificades.

A la segona part analitzarem la valoració que han fet els enquestats en el primer qüestionari, que fa referència a conceptes relacionats amb l'exercici de la direcció i a alguns dels tòpics que es refereixen, en termes generals, a dones amb càrrecs de comandament.

4.4.3.1 Actituds i comportaments

En el segon qüestionari es demanava que valoressin una sèrie d'ítems aparellats que feien referència a diverses formes d'exercir la direcció. Cada ítem tenia el seu contrari, és a dir, un feia referència a un estil de direcció que d'entrada s'adjudica a les dones en diverses investigacions, proper a l'estil transformacional, on es fa prevaler la participació, el treball en equip, la comunicació, i laltre, el contrari, proper a l'estil transaccional, menys participatiu i més jeràrquic.

Les respostes possibles eren si s'identificaven molt amb l'ítem, si la identificació era baixa o si era un entremig, entre poc i molt, és a dir, aquest tercer no es decantaria ni per un estil ni per un altre.

Els ítems s'han agrupat en quatre categories, que fan referència a:

1. La relació amb els subordinats i el treball en equip.
2. L'autoestima, la seguretat en si mateix, la definició de l'estil propi.
3. Estils de comunicació respecte als altres.
4. Formes de treball, tasques i objectius.

A continuació, en l'anàlisi quantitativa analitzarem cada una d'aquestes categories segons els resultats obtinguts en les respostes.

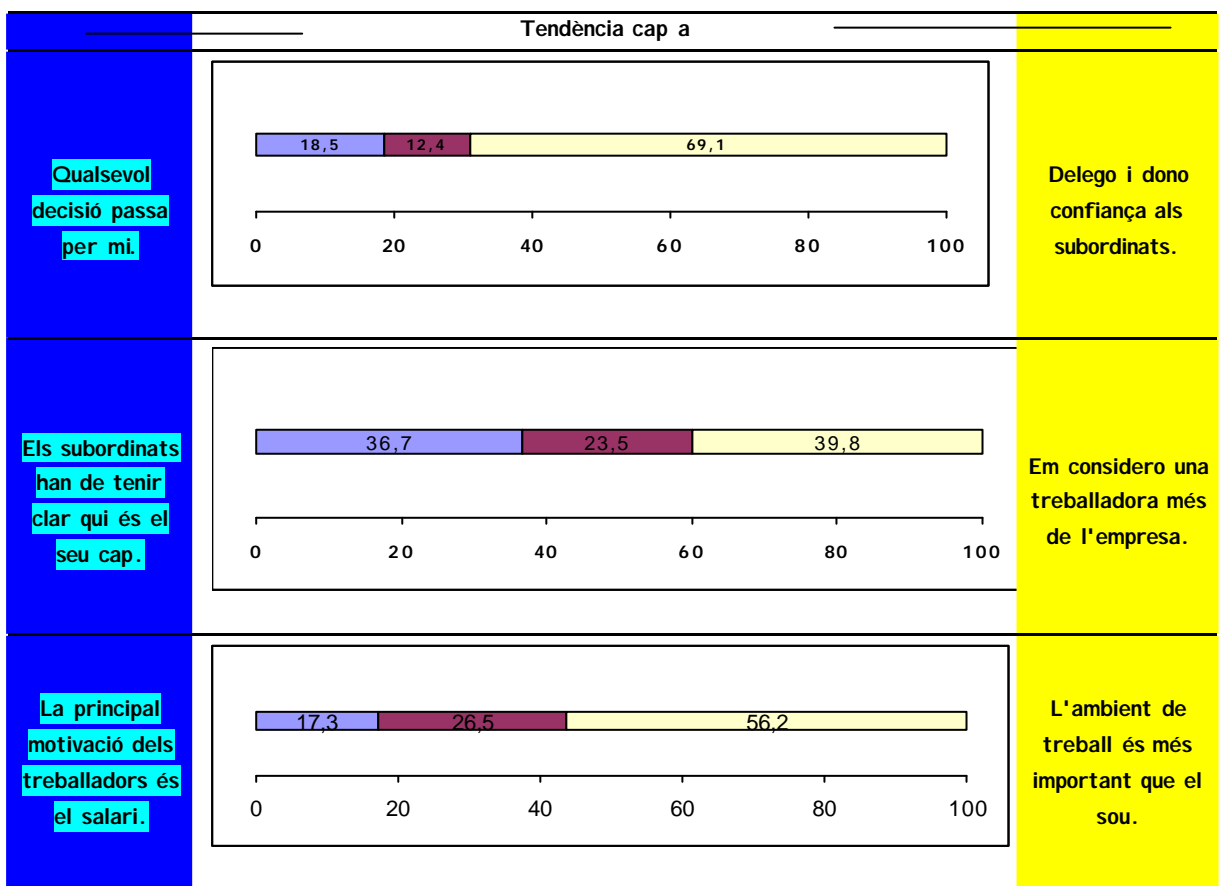
La primera de les categories és la que fa referència a la relació amb els subordinats i el treball en equip.

Creiem important assenyalar que predominen les respostes favorables a l'estil que hem identificat com a transformacional, més participatiu i democràtic, és a dir, les dones

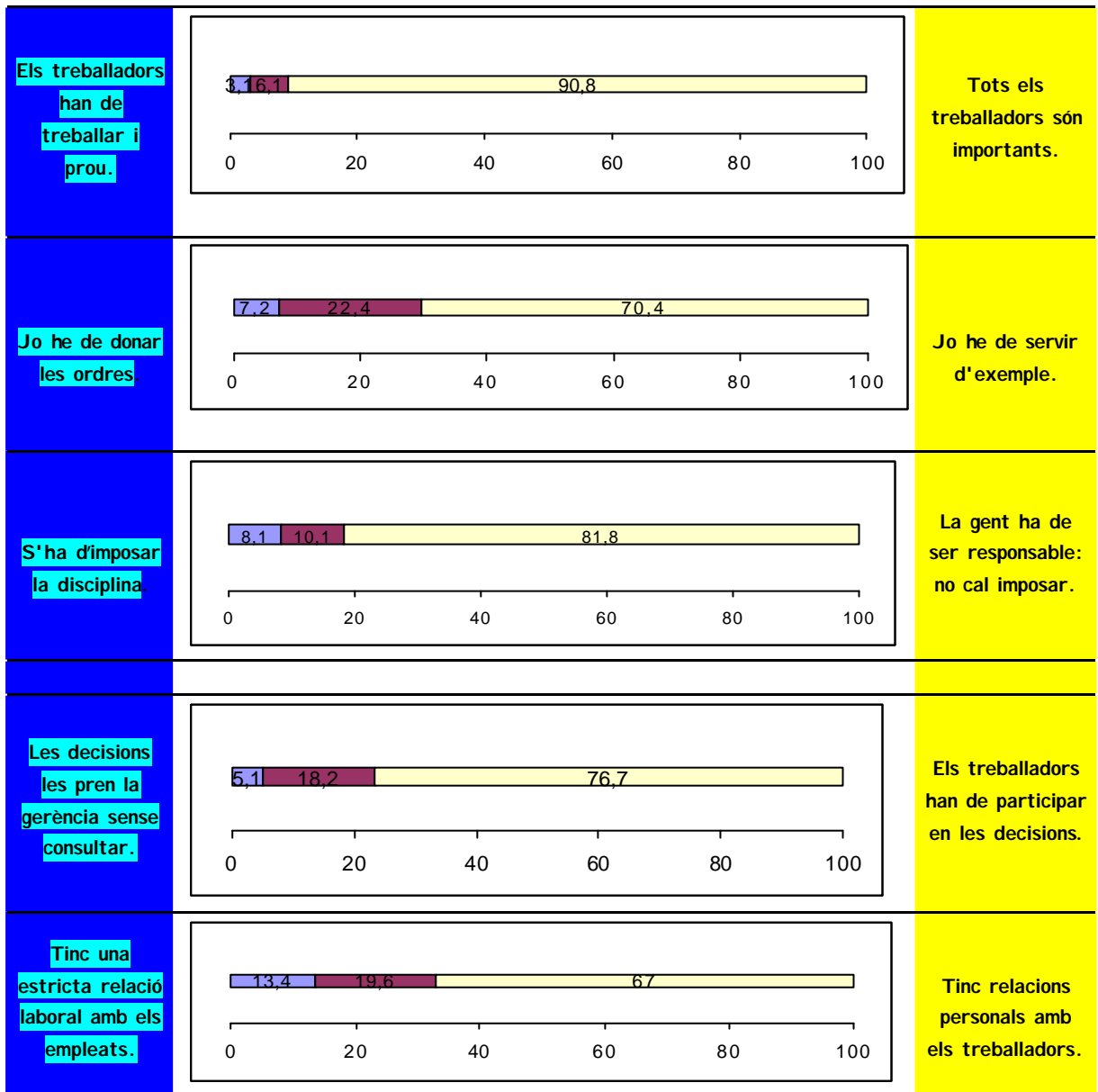
directives s'identifiquen majoritàriament amb un estil de direcció que té en compte les opinions dels subordinats, l'ambient de treball, la confiança, les relacions personals, i on els treballadors participen en les decisions importants. És significatiu, per exemple, que el 90,8% de les dones de la mostra s'identifiquin molt amb la frase *tots els treballadors són importants*.

Seguidament farem una anàlisi de les respostes que s'identifiquen més i de les que s'identifiquen menys, així com les que no tenen una posició clara, amb la finalitat d'extreure conclusions respecte al tipus de direcció que tenen o amb el que s'identifiquen les dones directives enquestades. Seguirem la mateixa estructura per analitzar les quatre categories en què hem dividit la identificació amb els estils directius. Ho farem a través de diversos gràfics: els gràfics 4.6, 4.7, 4.8 i 4.9. Els gràfics mostren els percentatges cap a una tendència o cap a una altra.

Gràfic núm. 4.6. La relació amb els subordinats i el treball en equip.²



² Fan referència als resultats obtinguts de la pregunta 22 del segon qüestionari.



Els ítems o estils amb què s'identifiquen més les dones són *els treballadors són importants* (un 90,8% de les dones han marcat aquesta opció).

Amb el que diu: *la gent ha de ser responsable, no cal imposar* es remarca l'estil no autoritari amb un 81,8%.

Afirmen la participació i la delegació els ítems: *els treballadors han de participar en les decisions*, amb un 76,7%, i *delego i dono confiança als subordinats*, amb un 69,1%.

L'estil facilitador ens el dóna l'ítem *jo he de servir d'exemple*, amb un 70,4%.

I la preocupació per afavorir la integració i el bon clima laboral la tenim a: *tinc relacions personals amb els treballadors* (involucrar-se, fins a cert punt, en els problemes del personal), amb un 67%, i *l'ambient de treball és més important que el sou*, amb un 56,2%.

Amb una valoració molt inferior, trobem l'ítem que fa referència a *considerar-se una treballadora més de l'empresa*, que ha estat considerat només per un 39,8%, la qual cosa ens indica que encara que tinguin un estil que afavoreixi la participació, la implicació amb el personal, tenen clar que el seu rol és el de dirigir.

Per altra banda, són poques les dones que s'identifiquen amb l'estil de direcció més jeràrquic, que hem definit com a transaccional. Elles tenen clar que han de desenvolupar unes tasques de direcció, però també tenen força clar que no han de fer servir l'estil autoritari i jeràrquic.

Els ítems amb els quals s'identifiquen més són: *els subordinats han de tenir clar qui és el seu cap* (36,7%), *qualsevol decisió passa per mi* (18,5%), *la principal motivació dels treballadors és el salari* (17,3%) i *tinc una estricta relació laboral amb els subordinats* (13,4%), i com podem veure no arriben al 40%.

Amb percentatges molt més baixos trobem: *s'ha d'imposar disciplina* (8,1%), *jo he de donar les ordres* (7,2%) i *les decisions les pren la gerència sense consultar* (5,1%).

S'han trobat poques diferències en les respostes segons grups d'edat, tipus de comandament que ocupen, tipus d'empresa i sector. A grans trets podem dir que les dones de més edat són les que manifesten una tendència a valorar més positivament els conceptes propers a un tipus de direcció transformacional, com ara preguntar als treballadors abans de prendre una decisió important i donar importància a l'ambient de treball. Però a diferència de les dones més joves, tenen més clar qui és el cap i no es consideren tant una treballadora més de l'empresa, com és el cas de les joves.

Les enquestades que estan en comandaments alts en les empreses són també les que es decanten més per l'opció que els treballadors han de tenir clar qui és el cap, i no tant per considerar-se una treballadora més de l'empresa.

Pel que fa a la mida de l'empresa, tenint en compte, com ja hem dit, que no hi ha diferències significatives, podem dir que hi ha una lleugera tendència de les dones de

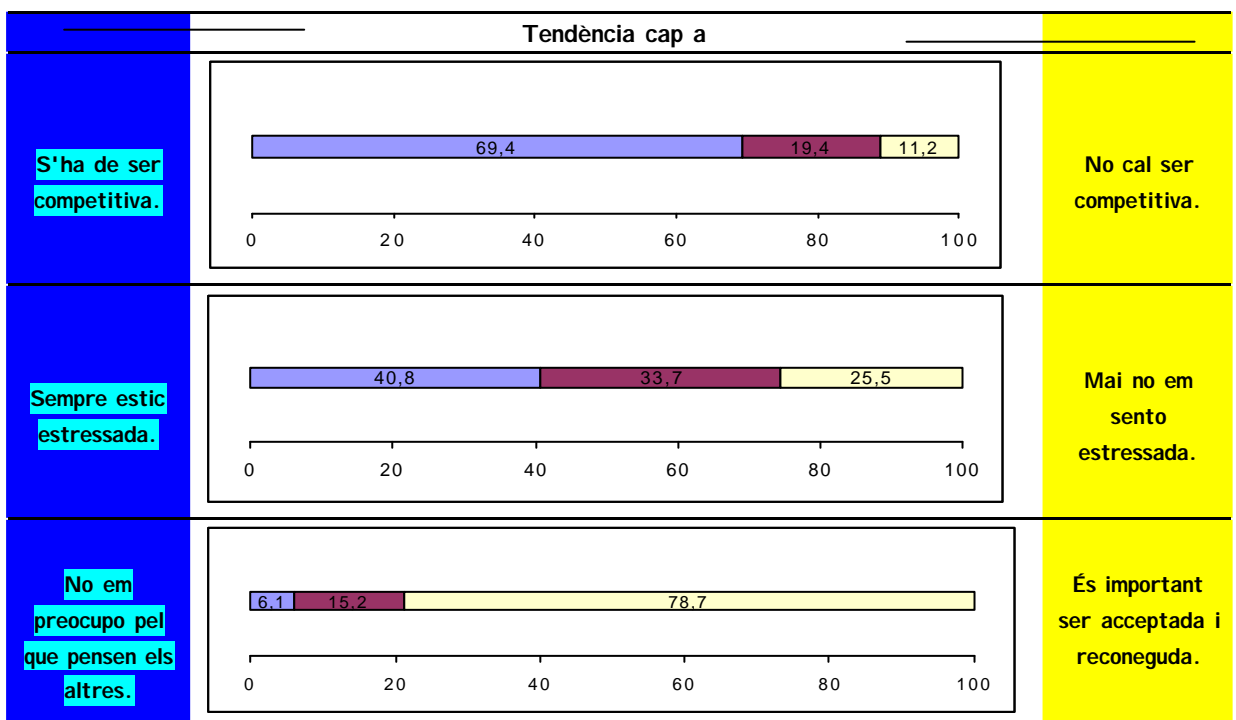
les empreses petites a valorar actituds que signifiquen més implicació en les relacions personals, com ara ser una treballadora més de l'empresa, donar importància a un bon ambient de treball i preguntar als treballadors abans de prendre una decisió.

I finalment, és en el sector dels serveis on es troben actituds més favorables a l'establiment de relacions interpersonals amb els subordinats.

Pel que fa a l'apartat que hem definit com a autoestima, seguretat en si mateixa i definició de l'estil propi, les dones no es decanten tan clarament per un estil o un altre. El que surt més valorat, i per tant amb el que se senten més identificades, és amb l'ítem: *el meu estil de direcció és participatiu i democràtic*, amb un 87,9%. També en la mateixa línia d'estil transformacional se senten força identificades amb els ítems: *és important ser acceptada i reconeguda* (78,7%) i *dirigeixo de manera flexible* (54,6%).

En general, per aquest apartat, veiem que hi ha una posició clara per un tipus d'estil o l'altre; les que no s'identifiquen per un estil o un altre, en els casos més favorables, superen lleugerament el 30%.

Gràfic núm. 4.7. Identificació amb l'autoestima i l'estil.³



³ Fan referència als resultats obtinguts de la pregunta 22 del segon qüestionari.

| | | |
|---|--|---|
| <p>Sóc molt racional.</p> | | <p>Em deixo guiar per la intuïció.</p> |
| <p>Dirigeixo rigidament.</p> | | <p>Dirigeixo de manera flexible</p> |
| <p>S'han d'ocultar els sentiments.</p> | | <p>S'han d'expressar els sentiments.</p> |
| <p>A l'empresa s'ha de ser ambiciosa.</p> | | <p>No cal tenir gaire ambició.</p> |
| <p>El meu estil de direcció és jeràrquic i autocràtic.</p> | | <p>El meu estil de direcció és participatiu i democràtic.</p> |
| <p>M'agrada assumir riscos.</p> | | <p>No m'agrada assumir riscos.</p> |

A la taula 4.21. hem agrupat els ítems amb els que les dones directives s'identifiquen més: els dos primers que comentàvem en el gràfic anterior formarien part de l'estil transformacional. Hem fet un resum de les frases més valorades i menys valorades que ens assenyalen l'estil de direcció que utilitzen les enquestades.

Els que els segueixen en percentatges de valoració són: *s'ha de ser competitiva* (69,4%), *a l'empresa s'ha de ser ambiciosa*(65,7%) i *m'agrada assumir riscos* (58,7%), que com sabem, són més propers a l'estil transaccional.

El sisè ítem amb el que s'identifiquen més torna a ser un ítem que forma part de l'estil transformacional: *dirigeixo de manera flexible* (54,6%). I els ítems següents, *sóc molt racional* (48,5%), *sempre estic estressada* (40,8%), i *s'han d'ocultar els sentiments* (36,4%), tornen a identificar-se amb l'estil transaccional.

És a dir, que encara que majoritàriament s'identifiquin amb l'estil participatiu i democràtic (l'ítem més valorat, amb un 87,9%), en realitat, tenint en compte el que hem assenyalat, veiem que també s'identifiquen amb actituds o estils més propers a l'estil transaccional.

Al contrari, en els ítems menys valorats, o amb els que s'identifiquen menys, veiem que predominen els de l'estil transaccional, a excepció dels menys valorats de tots com: *el meu estil de direcció és jeràrquic i autocràtic* (2%) i *no em preocupo pel que pensen els altres* (6,1%).

Pel que fa a l'ítem *dirigeixo rigidament*, també seria dels que obté una puntuació menys favorable (22,7%).

Taula núm. 4.21. Grau d'identificació amb frases sobre aspectes de direcció.

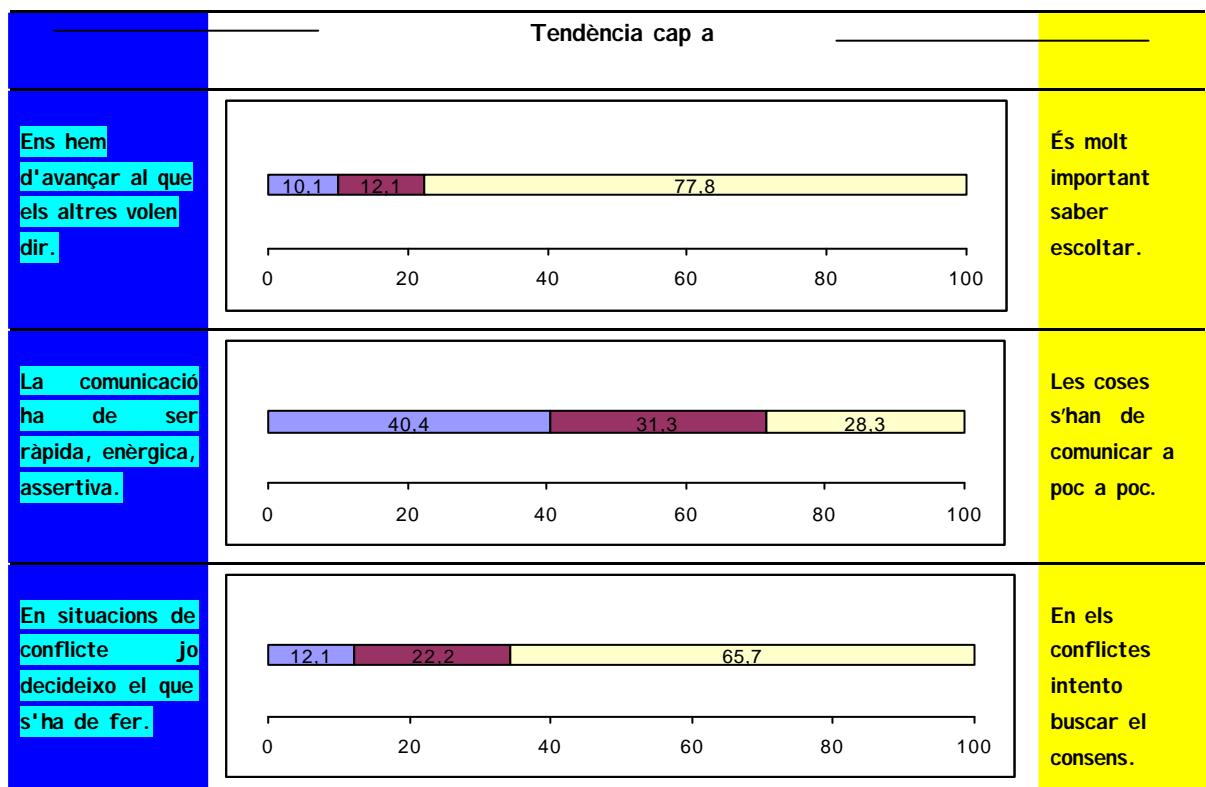
| Més valoració/identificació | % | Menys valoració/identificació | % |
|--|------|---|------|
| <i>Tots els treballadors són importants</i> | 90,9 | <i>Dirigeixo de manera rígida</i> | 22,7 |
| <i>Estil de direcció participatiu i democràtic</i> | 87,9 | <i>Qualsevol decisió passa per mi</i> | 18,5 |
| <i>l'importància de l'acceptació i el reconeixement</i> | 78,7 | <i>Motivació principal: el salari</i> | 17,3 |
| <i>Els treballadors han de participar en les decisions</i> | 76,8 | <i>Tinc una relació laboral estricta</i> | 13,4 |
| <i>Jo he de servir d'exemple</i> | 70,4 | <i>S'ha d'imposar disciplina</i> | 8,1 |
| <i>S'ha de ser competitiva</i> | 69,4 | <i>Jo he de donar les ordres</i> | 7,2 |
| <i>Delego o dono confiança als subordinats</i> | 69,1 | <i>Decideix la gerència sense consultar</i> | 5,1 |
| <i>Tinc relacions personals amb els treballadors</i> | 67 | <i>No em preocupa què pensen els altres</i> | 6,1 |
| <i>S'ha de ser ambiciosa a l'empresa</i> | 65,7 | <i>Els treballadors han de treballar i prou</i> | 3,1 |
| <i>M'agrada assumir riscos</i> | 58,7 | <i>Estil de direcció jeràrquic o autoritari</i> | 2 |
| <i>L'ambient de treball és més important que el sou</i> | 56,1 | -- | |
| <i>Dirigeixo de manera flexible</i> | 54,6 | -- | |
| <i>Sóc molt racional</i> | 48,5 | -- | |
| <i>Sempre estic estressada</i> | 48,8 | -- | |
| <i>S'han d'ocultar els sentiments</i> | 36,4 | -- | |

En termes generals, pel que fa a l'autoestima, la seguretat en si mateixa i la definició de l'estil propi, s'han trobat algunes petites diferències per grups d'edat: les dones joves es defineixen més com a competitives, amb ambició, pateixen més l'estrès, oculten més els sentiments i són més racionals que les dones de més edat. Però també són les que defineixen més el seu estil com a participatiu i democràtic, encara que les diferències són realment poc significatives.

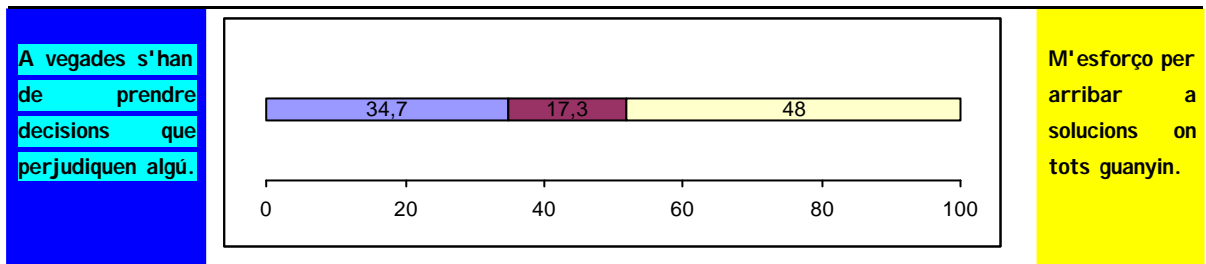
Per tipus de comandament, les que es troben més estressades, són més racionals que intuïtives, oculten més els sentiments i es defineixen com a ambicioses són les que no estan en comandaments alts. Però també són les enquestades que diuen que tenen un estil més participatiu i democràtic.

Pel que fa als aspectes relacionats amb la comunicació, les enquestades manifesten que se senten més identificades amb l'estil transformacional, ja que dels quatre ítems, tres han estat valorats en la línia de l'estil transformacional i un en la línia de l'estil transaccional.

Gràfic núm. 4.8. Tendències a actituds i comportaments de comunicació.⁴



⁴ Fan referència als resultats obtinguts de la pregunta 22 del segon qüestionari.



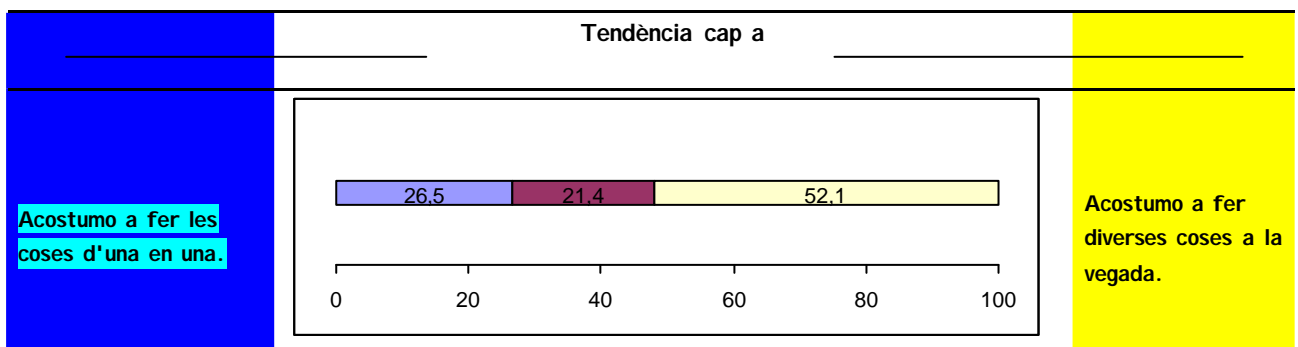
Per tant, com podem comprovar, un 77,8% de les directives gironines s'identifiquen molt amb l'ítem *és molt important saber escoltar*. Un 65,7% amb l'ítem *en els conflictes intento buscar el consens*. El 40,4% de les enquestades s'identifica amb l'ítem *la comunicació ha de ser ràpida, enèrgica, assertiva*, més proper a l'estil transaccional.

Com a ítems menys valorats o amb els que les enquestades s'identifiquen menys tenim: *ens hem d'avançar al que els altres volen dir* (10,1%), *en situacions de conflicte jo decideixo el que s'ha de fer* (12,1%), i *a vegades s'han de prendre decisions que perjudiquen algú* (34,7%). Aquests tres formarien part de l'estil transaccional.

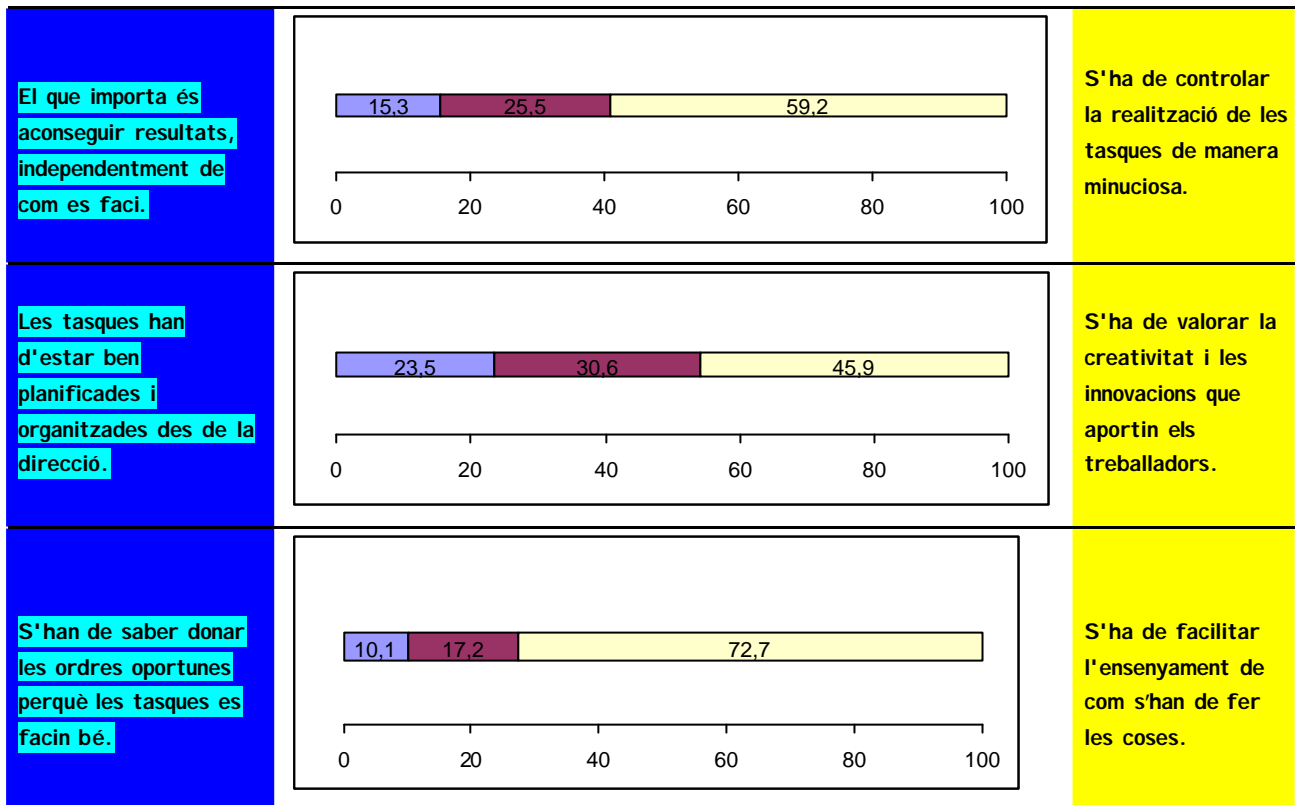
L'última agrupació d'ítems que hem fet són els que tracten de les formes de treball, tasques i objectius en el treball. Aquí també s'observa que són les directives de nivells intermedis i alts les que s'identifiquen majoritàriament amb l'estil transformacional.

Aquests quatre ítems tendeixen a l'estil transformacional. Els percentatges de les dones que no s'identifiquen amb un estil o un altre estan al voltant del 20%, a excepció de la dicotomia entre *les tasques han d'estar planificades i organitzades des de la direcció* i *s'ha de valorar la creativitat i les innovacions que aportin els treballadors*, que obté un 30,6% de no identificació per un estil o l'altre.

Gràfic núm. 4.9. Tendències a actituds i comportaments respecte a les tasques i als objectius en el treball.⁵



⁵ Fan referència als resultats obtinguts en la pregunta 22 del segon qüestionari.



Veiem que el 72,7% de les directives de la mostra s'identifiquen molt amb l'afirmació *s'ha de facilitar l'ensenyament de com s'han de fer les coses*, el 59,7% assenyalen que estan conforme amb el fet de controlar la realització de les tasques de manera minuciosa, el 52,1% amb la frase *acostumo a fer diverses coses a la vegada* i el 45,9% amb la frase *s'ha de valorar la creativitat i les innovacions que aportin els treballadors*. Formarien part de l'estil transformacional.

En canvi, els ítems menys valorats, o amb els que s'identifiquen menys, formarien part de l'estil transaccional: *s'han de saber donar les ordres oportunes perquè les tasques es facin bé* (10,1%), *el que importa és aconseguir resultats, independentment de com es faci* (15,3%), *les tasques han d'estar ben planificades i organitzades des de la direcció* (23,5%), *Acostumo a fer les coses d'una en una* (26,5%).

Per tant, per finalitzar aquesta anàlisi quantitativa, podem assenyalar que la majoria de dones amb comandaments intermedis i alts de Girona i comarques estan més identificades amb l'estil de direcció transformacional, participatiu i democràtic. Donen importància al treball en equip, a les relacions interpersonals, valoren la creativitat i deleguen en els subordinats una part de les tasques .

Tanmateix, hi ha algunes actituds i comportaments en què estan més a prop de l'estil més tradicional de direcció, com ara ser racionals més que ser intuïtives, ser competitives i ambicioses, ocultar els sentiments i estar estressades.

Tot això, com ja hem assenyalat anteriorment, també es pot percebre amb l'anàlisi del discurs de les directives entrevistades en la fase qualitativa, en la qual han manifestat explícitament que, fins a cert punt, no creuen que l'estil de direcció tingui massa a veure amb el gènere. Manifesten que fonamentalment creuen que depèn, per una banda, de la personalitat dels individus, independentment del gènere, i per l'altra, del tipus de subordinats amb els quals han d'exercir la direcció (nivell educatiu, tipus de tasques, etc.), encara que en afirmacions posteriors destaquin la "manera de fer" femenina o masculina en referir-se al fet de tenir més mà esquerra o ser més jeràrquiques o agressives.

Pel que fa als estils directius, en l'anàlisi qualitativa es va preguntar a les dones entrevistades per una sèrie de temes que feien referència a quines eren les capacitats que creien que havia de tenir una persona, independentment del sexe, en una posició directiva. També se'ls va preguntar com definirien el seu estil directiu i quines creien que eren les seves habilitats i capacitats en la direcció, si coneixien altres dones directives i si pensaven que les que coneixien tenien estils semblants o diferents.

Amb aquest tipus de preguntes el que s'ha intentat és esbrinar si les dones tenen un estil particular a l'hora de dirigir les empreses, diferent del tradicional, representat pels homes, i si aquest estil femení pot aportar avantatges a les empreses d'avui dia.

A la pregunta de com defineixen el seu estil de direcció, les directives entrevistades assenyalen, majoritàriament, que el seu estil és participatiu, orientat a les persones, potenciador dels equips de treball, encara que algunes assenyalin que moltes vegades han de ser autoritàries, o que creuen que els falta una mica d'autoritarisme, cosa que als homes no els passa.

Una de les característiques que diferencien les dones directives dels homes directius, segons una de les entrevistades, és que elles estableixen relacions interpersonals amb els seus subordinats o equips de treball, i els homes no.

"Jo des del primer dia he dit a tothom que quan hi hagi algun problema el vull saber i que entrin i que parlin i que es desfoguin i que plorin i que riguin. I el que intento molt és mantenir el caliu d'una petita família [...] Jo crec que les dones som més humanes, diguéssim, o intentem ser més humanes en aquest aspecte que els homes. L'home sempre és més distant i la dona sempre intenta personalitzar més." (Entrevista 2)

Una altra directiva coincideix en què el seu estil es basa a fer participar els col·laboradors en els equips de treball, a saber escoltar i involucrar-los en els projectes. La mateixa entrevistada assenyala que el seu estil no és jeràrquic, sinó basat en la comunicació, amb estructures lineals. També n'hi ha una que descriu el seu estil de manera detallada, basat en la participació i a potenciar la iniciativa dels seus treballadors.

“És a dir, tu et trobes amb tres feines que has de fer, i no les pots fer totes tres alhora; doncs has de saber classificar i veure quina és més important [...] Llavors, d'aquí ve que has de dir: “Aquí”. És a dir, dins el seu departament cadascú té força llibertat, però primerament s'han de discernir bé els càrrecs de cada un, de la seva feina, fins a on ha d'arribar, perquè tampoc es posi en la feina de l'altre; i que l'altre li pugui parar els peus també, perquè si no és el caos.... És a dir, que hi ha d'haver molta organització. Llavors, aquí sí que intervenc, en aquest sentit, perquè poso unes línies generals... Després cadascú ho fa a la seva manera.... M'agrada deixar molta iniciativa a la gent, perquè si no els deixes ells mateixos es tanquen, fan sempre el mateix, no s'atreveixen a fer res.” (Entrevista 4)

Parlant del seu estil una entrevistada apunta que es basa en les relacions interpersonals i a potenciar-les i donar iniciativa als treballadors. I posa un exemple de com el seu estil és diferent i alguns dels treballadors s'hi han d'adaptar, ja que estaven acostumats a un estil més jeràrquic.

“Una de les persones al principi estava acostumada amb un estil de manar, de vinga, vinga, vinga, allà canya, canya i, és clar, aquí al principi amb el meu estil es dispersava molt, es repenjava una mica. Bé, això ho vam arreglar. Un dia me'l vaig emportar a dinar i tot dinant li vaig dir una mica com el veia i que jo el considerava una persona que podia ser molt vàlida però que, és clar, jo era una persona que esperava d'ells també més iniciativa, més responsabilitat. “Vull dir que considero que tu (el treballador) no estàs en un lloc on hagi d'esperar que cada dia et donin una sèrie de feines, perquè tu ja saps quin és el teu lloc i quina és la teva feina”. I molt bé, a veure, era una persona jove, venia d'una altra entitat, amb un estil de direcció molt autoritari. Llavors ell mateix m'ho va dir: “Jo no he treballat mai amb ningú així, jo estava acostumat a un altre estil”. La veritat és que estic contenta de la resposta de la gent.” (Entrevista 5)

També veiem com una de les entrevistades remarca el fet de tenir relacions interpersonals amb els treballadors i la importància que dóna al fet de saber com són per aprofitar les seves capacitats de manera efectiva, fent actuacions de tutoratge professional.

“Jo només he aprofitat el que hi havia a dins de cada persona. Una persona sempre té quelcom de bo, el que passa és que has de saber-li trobar què és el que té de bo, i després la pots col·locar a la teva empresa allà on toca i allà on és més efectiu. Per tant, els has de conèixer”. (Entrevista 6)

Una altra centra el seu estil en quatre aspectes: la poca rigidesa a l'hora de manar, no tenir un estil basat en premis i càstigs, donar responsabilitats i iniciativa i formar les persones.

Hem de remarcar que l'estil participatiu és un dels més assenyalats per les entrevistades, i en la mateixa línia, defineixen el seu estil basat a delegar les tasques i donar confiança i iniciativa als subordinats, i fins i tot assenyalen que en això les dones tenen avantatges.

Pel que fa a aquest estil de personalitzar les relacions, una de les entrevistades comenta que ella pensa que en empreses petites sí que és possible utilitzar aquest estil, però creu que és més difícil en empreses grans.

També n'hem trobat que opinen que el seu estil potser és massa suau, i en aquest sentit diuen que els homes ho tenen més fàcil, ja que d'entrada se'ls suposa una autoritat que elles han de conquerir.

Això demostra que algunes d'aquestes directives tenen un cert complex a l'hora d'exercir una posició de poder i donar ordres, com si no formés part de la seva naturalesa i haguessin de masculinitzar-se per poder imposar disciplina o ordre.

“Jo crec que potser en aquest cas els homes ja tenen un quart de feina feta, perquè pel sol fet de ser home, si ets directiu, ja imposes. Aquesta imposició que ells tenen d'entrada, nosaltres no la tenim. Potser el que ens passa és que l'hem de guanyar.”
(Entrevista 1)

Hi ha una directiva que assenyalava que el seu estil és participatiu, però fins a cert punt, ja que el que és important és saber manar intentant ser flexible i incentivant el personal.

Pel que fa a l'actitud de personalitzar les relacions i fins i tot d'implicar-s'hi emocionalment, algunes de les dones han assenyalat que els agradaria poder ser com els homes, cosa que d'alguna manera indica que no valoren prou la seva manera de fer o el seu estil de direcció i que en el fons el que volen és masculinitzar-se en els aspectes que la societat considera tradicionals i pràctics per a la direcció d'una empresa. En el fons el que ens estan dient és que per ser dona han de demostrar la seva autoritat en la posició directiva, i per això s'han d'assemblar a un home.

“Hi ha coses que envejo de no ser home, perquè són molt més pràctics i són més freds, i a l'hora de dir que és així, és així i punt. I les dones sempre intentem com donar-li la volta per donar i no perdre” (Entrevista 2)

Un tema que comenta una de les entrevistades és que les dones, com que ho tenen més difícil i els costa tant arribar a posicions directives, s'endureixen, i són moltes vegades molt més dures que els homes. Això també podria ser una percepció que fa referència a la visibilitat de les dones, i que com a forma de supervivència davant aquest continu estar en el punt de mira de tothom desenvolupin estratègies de defensa, com ara endurir-se o mostrar-se molt més rígides, és a dir, tenir comportaments considerats masculins per passar desapercebudes.

S'han trobat comentaris que recalquen algunes diferències en les maneres de dirigir d'homes i dones. Alguns d'aquests comentaris posen èmfasi en el fet que les dones són més pragmàtiques, volen fer la feina el millor possible, mentre que els homes busquen bàsicament molt més el reconeixement.

Altres pensen que els homes no donen tanta importància a les relacions personals i que són més distants.

Una directiva entrevistada comenta que les dones tenen més capacitat de comprensió per als problemes personals.

“Les dones tenim més capacitat humana. O sigui, per a la dona no és tan important la targeta, el càrrec... com que allò funcioni, que hi hagi un bon ambient de treball. Als homes, en general, els agrada més que se'ls reconegui sovint això, tant per part dels subalterns com per part dels superiors. [...] Vas a una reunió on hi ha directius i directives i veus que les dones van normalment més amb l'enfocament del que s'està discutint. Els homes sempre intenten lluir-se en el sentit de dir: a veure, jo sortiré aquí amb una cosa que serà totalment nova, i es fa veure. I en canvi la dona és més d'anar per feina: a veure, jo crec que cap aquí aniríem millor, sense tanta “parafernàlia” [...]” (Entrevista 5)

Hem trobat un comentari interessant que diu que no és tan important optar per una manera de fer femenina o masculina, sinó que el que és realment important és tenir en compte la diversitat i aprofitar aquesta diversitat per millorar l'organització de l'empresa.

“Crec que amb homes i dones és generalment quan es camina bé junts... El valor diferencial és que jo crec que tenim psicologies diferents i veiem les coses amb perspectives diferents. I el més enriquidor és poder sumar aquest dos punts de vista o aquestes visions compartides. No crec ni que s'hagin de veure exclusivament d'una manera ni d'una altra. I per això jo sóc molt partidària dels dos vessants.” (Entrevista 3)

Per tant, creiem que podem afirmar que, en línies generals, les directives entrevistades tenen un estil més sensible a les relacions interpersonals, o bé un estil orientat a les relacions i a les persones, tal com assenyalen Loden (1987) i Helgesen (1990). Aquestes dones acostumen a motivar el seu personal orientant-se en factors intrínsecs, com el desenvolupament personal, i no en factors extrínsecs, com el poder o l'estatus.

Pel que fa al fet de si creuen que el seu estil de direcció és propi o semblant a altres dones que coneixen i estan en posicions directives, hi ha una opinió majoritària que les dones tenen un estil diferent, basat en la capacitat de comunicació i d'establir relacions interpersonals, potenciar equips de treball i fer participar i motivar els treballadors.

"Sí, en conec força perquè som poques. Tenim unes característiques generals, una capacitat de lluita, una sensibilitat especial per veure oportunitats, per comptar amb els equips, per integrar equips, i sí que tenim uns factors comuns." (Entrevista 3)

"[...] La dona sempre ha estat la transmissora de la cultura a través de la família, i la que transmet moltes coses als fills és la dona. Aleshores, si aquesta dona transmet tant als seus fills, per què aquesta dona no ho pot transmetre tot als seus treballadors?" (Entrevista 6)

"Penso que la dona és molt més intuïtiva, i que té un estil molt més àgil i molt més fresc (és clar que jo penso en dones de la meua edat), molt més innovador, molt menys encotillat, molt més pendent d'aquestes formes, i per tant jo valoro molt més positivament el canvi d'estil, treballar menys hores no, però sí amb uns horaris més racionals; per tant, viure amb molta més qualitat de vida." (Entrevista 10)

Una entrevistada parla de les diferències entre les empreses portades per dones i les empreses portades per homes. Comenta que hi ha diferències i que es resumeixen en el fet que en les empreses dirigides per dones hi ha més participació i s'escolta més a tothom.

Una de les directives comenta que les dones tenen avantatges en la part emocional, perquè tenen una xarxa de comunicació molt més fluida que connecta els dos hemisferis del cervell, com hem assenyalat en l'apartat de les diferències genètiques, i que fa, entre altres coses, que es desenvolupi més la part emocional.

"Tenim unes parts del cervell més desenvolupades que els altres. Jo crec que això és totalment cert i es nota amb l'estil [...] És una part en què el sector emocional implica un estil en què l'emoció traspasa, tant per allò bo com per allò dolent, o sigui jo crec que en allò que ara es parla tant, de la intel·ligència emocional, els recursos humans, el coneixement, les persones, en aquests aspectes, les dones tenim molta sort perquè és unànime que ens sentim còmodes, sabem treballar bé." (Entrevista 3)

I insistint en aspectes diferencials, una de les entrevistades comenta que els homes en general no volen, no saben o no deleguen tant com les dones.

“No dirigeixen de la mateixa manera, els que he conegut [parla dels homes directius], de delegar no deleguen, i si deleguen, deleguen tant, tant, tant de la vora que tu et converteixes en un administratiu al seu servei.” (Entrevista 10)

Una de les entrevistades parla de la diferència d'estil d'homes i dones, i assenyala que els homes tenen un tipus de direcció més clàssic i tradicional, determinat no tan sols per la imatge sinó també pel que s'espera d'ells. Posa un exemple d'aquest fet: que en el seu cas ella treballa en equip, mentre que un home té una estructura més jeràrquica.

“Els homes tenen un estil més tradicional; ell és el cap i com a cap, des d'un punt de vista no només d'imatge sinó d'entorn, ha de tenir un estil més clàssic. Per exemple, jo no tinc secretària, el meu antecessor tenia secretària; [...] jo tinc una persona que porta temes de protocol, temes de comunicació [...], però no tinc cap interès a dir: “Telefona a la meua secretària per demanar hora i quedaràs”. [...] Un home disposa de les secretàries de l'estil clàssic, tradicional, de direcció, i hi ha una sèrie de raons en el sentit clàssic que els homes tenen com a innates i que les dones no tenim, o almenys jo no tinc.” (Entrevista 9)

Algunes de les entrevistades comenten que les dones són més directes que els homes quan han de prendre decisions o negociar, i argumenten que aquest fet pot ser perquè aprofiten més bé el temps, perquè es tracta d'un bé molt escàs i preuat, ja que s'ha de tenir en compte que, a més de la feina, s'ocupen de la família; en canvi els homes no tenen aquesta necessitat.

En la mateixa línia, i com a avantatges d'una dona en una posició directiva, una de les entrevistades comenta que són més pràctiques, organitzades i que valoren més el temps; per argumentar-ho posa l'exemple de les reunions de treball.

“ [...] però hi ha detalls que els homes mai no els tindran en compte; per exemple, una cosa tan senzilla com convocar una reunió. Un home et convoca una reunió i et diu: “reunió a les dotze per parlar d'aquest tema”. Normalment nosaltres diem: reunió a les dotze per parlar d'aquest tema amb els següents punts, un apunt del que vols parlar, i els ho expliques més o menys perquè vinguin allà amb la història coneguda [...] El que volen és que les reunions siguin curtes, que sàpigues de què vas a parlar, i no que et trobis allà i que diguis: “I ara què hi he vingut a fer?”, perquè si no tens el temari del que es vol parlar, pots dir: “Mira, ara no ho sé”. Per tant, és més efectiva la direcció de les dones, en aquest sentit.” (Entrevista 13)

Alguns dels comentaris sobre l'estil de les dones en posicions directives coincideixen amb algunes tesis esmentades, en el sentit que aquest estil deriva de la participació de

les dones en el procés reproductiu i en la vida familiar, i que poden ser de gran ajuda per a les empreses.

“El que tenen les dones serveix per a l'empresa, perquè les dones ho tenien respecte a la família. O sigui, que l'empresa s'ha de manipular com una família. [...] La família, què és? Un equip. Hi ha d'haver una consonància, una harmonia. Si no aconsegueixes aquesta harmonia, encara que en una empresa hi hagi mil treballadors, si no l'aconsegueixes, l'empresa no tirarà mai endavant.” (Entrevista 6).

Llavors, d'alguna manera, si tu has hagut de fer servir aquesta capacitat per portar una casa, per portar un negoci, pel que sigui, ho vas aplicant a tots els camps de la teva vida i et vas organitzant sempre. Hi ha gent més organitzada que d'altra, evidentment, però penso que sí.” (Entrevista 8)

Respecte a la qüestió de si aquest estil és més efectiu, algunes de les entrevistades assenyalen que aquesta capacitat de treball i organització que tenen les dones, més que els homes, provoca millors resultats en les empreses i, per tant, en poden treure profit.

“Com que hi participes més la gent veu que t'hi impliqués i la gent també s'implica més en l'empresa. Si els fas participar, la consideren com una cosa més seva.” (Entrevista 7)

Una de les entrevistades, encara que no cregui que hi ha un estil masculí i un estil femení, pensa que les dones tenen més capacitat per fer multitasques, per poder organitzar i realitzar diverses tasques alhora, cosa que per a certs treballs, com el de recursos humans, resulta molt efectiva.

“Sí, crec que sí, tot i que hi pot haver coses en el tema comunicació o en el tema de quan... A veure, també una altra cosa que és de gènere és la capacitat de tenir i de fer tres o quatre coses alhora, perquè els homes primer fan “A”, quan acaben fan “B” i després... En recursos humans això és impensable. No pots dir: “Ara em dedico a la selecció i no faig formació, no faig desenvolupament...” S'han de tocar moltes tecles al mateix temps i això penso que les dones ho podem fer; podem fer una trucada i fer una altra cosa al mateix temps, en això tenim més habilitat. Però no crec gaire en les generalitzacions d'estils de direcció masculins i femenins.” (Entrevista 9)

Un altre tema que es comenta i que fa referència a la capacitat de les dones que són a la direcció és l'argument que com que les dones han tingut i tenen més difícil l'accés a la direcció, les que hi arriben són molt bones. Assenyalen que és molt difícil trobar directives molt dolentes, ja que han hagut de lluitar molt per arribar a la direcció i han hagut de demostrar aferrissadament la seva vàlua, i per tant, són millors en comparació amb alguns homes directius, que no solen ser qüestionats.

I finalment, una de les entrevistades fa referència a com els homes estan aprenent de les dones certes formes en la direcció de l'empresa que fan que tot sigui més efectiu, i com les dones també estan aprenent, sobretot seguretat, dels seus companys.

“L'home està fent aquest comportament de dir: m'he d'esforçar, he de ser conciliador, crear un clima i tot això, i la dona, com que s'ha d'esforçar en l'altre aspecte, a ser més dura...”
(Entrevista 14)

Per tant, es pot dir que en termes generals les dones entrevistades reconeixen que les dones amb posicions directives tenen un estil semblant, que es basa en la potenciació de les relacions personals i el treball en equip, que són molt més participatives i menys jeràrquiques. Els preocupa, però, que moltes d'elles s'autolimitin, perquè no se senten segures, probablement perquè són poques en posicions directives i han de demostrar constantment que tenen les habilitats per ocupar el càrrec.

En relació amb això, aquesta inseguretat o por de perdre el respecte, s'endureixen i com assenyala Horner (1972) exhibeixen certa agressivitat i volen manifestar que el seu lideratge és necessàriament de l'estil masculí per obtenir l'èxit en la direcció.

Però no totes les directives entrevistades opinen que les dones tinguin un estil semblant. Algunes assenyalen que és més un tema de caràcter o personalitat que no pas de gènere.

Malgrat això, en general, creuen que algunes de les capacitats i habilitats més desenvolupades en les dones, com ara la de relacionar-se i el treball en equip, poden ajudar a millorar els resultats a les empreses, i assenyalen que és bo que se'n tregui profit.

4.4.3.2. Valoració dels estils de lideratge

El segon subapartat d'anàlisi tracta de la valoració d'aspectes relacionats amb el personal directiu, i s'ha fet en funció de les preguntes recollides amb l'administració del primer qüestionari, dirigit a les empreses de la mostra.

Concretament, el tema d'aquest apartat fa referència al grau de valoració de conceptes relacionats amb l'exercici de la direcció que han fet les persones enquestades. El primer punt que s'ha de tenir en compte en aquest apartat és quina valoració es fa de les capacitats i habilitats del personal directiu en general.

Amb l'anàlisi quantitativa de les dues preguntes finals del primer qüestionari podem veure els valors assenyalats com a predominants pel que fa al personal amb comandaments intermedis i alts a les empreses.

Vam introduir dues preguntes que feien referència a les habilitats i capacitats que es creia important que tinguessin els directius en general, i com eren valorades per les persones enquestades.

Per això es va demanar als enquestats que valoressin una sèrie d'ítems que normalment s'associen amb el personal amb tasques directives. Es va fer utilitzant una escala amb valors de l'1 al 7, on 1 era gens i 7 molt. La finalitat era determinar quins d'aquests valors obtenien més bona puntuació per veure quin tipus de directius, i amb quines qualitats, capacitats i habilitats, era el que s'estava valorant més a les empreses de Girona i comarques.

Amb les preguntes sobre quins eren els valors que consideraven més importants en el personal directiu, en analitzar les respostes veiem que els enquestats han valorat en primer terme la responsabilitat (95,2%), la fidelitat a l'empresa (92%) i l'ètica professional (90,8%). Tenint en compte que la majoria d'empreses de la mostra són de tipus familiar, entenem que per a ells aquests tipus de valors (sobretot el de fidelitat a l'empresa) siguin molt importants.

També estan molt ben puntuats els valors d'iniciativa (87,1%), la capacitat per treballar en equip (84,7%) i la capacitat per dirigir altres persones (81,9%). Destaquem el fet que surti la capacitat per treballar en equip com un dels valors més destacats, la qual cosa ens indica que s'està valorant més un tipus de direcció més participativa, on es tenen en compte tant les habilitats i capacitats per dirigir altres persones com les de poder treballar en equip.

Altres valors que també consideren com a importants, encara que en un percentatge més baix, són la capacitat de comunicació (76,3%), l'adaptabilitat (75,8%), la tenacitat (73,6%), la capacitat de negociació (73,4%) i la capacitat per delegar (70,9%). De tots aquests valors destaquem la capacitat de comunicació i la capacitat de saber delegar, que confirmen el que hem comentat en el paràgraf anterior.

Veiem, doncs, que a les empreses de Girona i comarques s'està valorant un tipus de direcció més proper al transformacional, on la participació, el treball en equip, les capacitats de comunicació i delegació són els pilars que el sustenten.

Com a menys valorats, i per tant considerats com a menys importants, destaquen el fet de tenir experiència prèvia (el 68,7% dels enquestats opinen que no és gaire important i el 7,6%, que no és gens important) i la capacitat per expressar els sentiments (el 67,1% el valora com a no gaire important i el 6,8% com a gens important).

En aquest sentit, creiem que la valoració del 76,3% (agregant els valors de no gaire i gens) que assenyalen que no és tan important tenir experiència prèvia indica que es dóna més importància a les persones que es formen a l'empresa i no tant a aquelles que ja tenen experiència.

Pel que fa a la capacitat d'expressar els sentiments, potser esperàvem que fos valorada més favorablement del que ha estat ja que pensem que és un valor en alça en les habilitats i capacitats del personal directiu (un 73,9%, afegint-hi els dos percentatges esmentats).

El fet de ser conservador en les decisions no és un factor que considerin que tingui importància, amb pràcticament el 80% (el 66,5% creu que no és gaire important i el 13,3% opina que no és gens important). Pel que fa a l'agressivitat en els negocis, amb un 81,1% (el 57% i el 24,1% creuen que no és gaire o gens important respectivament) i l'ambició, amb un 66% (un 51,6% i un 4,4% creuen que no és gaire important o que no és gens important respectivament).

Per tant, podem dir que els valors associats a l'estil transformacional tenen força importància, però al mateix temps també es remarquen alguns dels trets que formen part de l'estil transaccional, la qual cosa fa que la combinació de trets d'un i altre estil és el que els representants de les empreses de la mostra consideren com una bona manera de dirigir.

A manera de resum, hem elaborat la taula núm. 4.22.

Taula núm. 4.22. Percentatges de valoració de conceptes relacionats amb la direcció.

| Més valorats | % | Menys valorats | % |
|-----------------------------------|------|--------------------------------|------|
| Responsabilitat | 95,2 | Experiència prèvia | 76,3 |
| Fidelitat a l'empresa | 92 | Expressió dels sentiments | 73,9 |
| Ètica professional | 90,8 | Conservador/a en les decisions | 79,8 |
| Iniciativa | 87,1 | Agressivitat en els negocis | 81,1 |
| Capacitat de treball en equip | 84,7 | Ambició | 66 |
| Capacitat de dirigir les persones | 81,9 | --- | -- |
| Capacitat de comunicació | 76,3 | --- | -- |
| Adaptabilitat | 75,8 | --- | -- |
| Tenacitat/perseverança | 73,6 | --- | -- |
| Capacitat de negociació | 73,4 | --- | -- |
| Capacitat de delegar | 70,9 | --- | -- |

En l'anàlisi qualitativa també tenim una valoració dels diferents estils de direcció i els arguments que ens donen les entrevistades en el seu discurs.

Un dels atributs importants, que s'han destacat com a importants per a un directiu, independentment de si és home o dona, és tenir do de gents, col·laborar en les bones relacions i empatia, i tenir molt el compte el tracte amb el personal.

“Do de gents [...] mai donar a entendre a la gent que estàs a dalt d'un pedestal, per molt directiu que siguis, sinó que tota la teva relació ha de ser molt planera amb la gent.”
(Entrevista 1)

Una de les entrevistades destaca el fet de saber escoltar els col·laboradors i que es tingui un paper de tipus facilitador per al seu equip, atributs que s'aconsegueixen amb la comunicació. També n'hi ha que opinen que les dones tenen més avantatges per a la organització i la comunicació perquè tenen més desenvolupat el cantó esquerre del cervell.

“La comunicació és quelcom fonamental. I en això les dones potser tenim algun avantatge biològic, perquè diuen que per l'estructura cerebral tenim més facilitat per la cosa logística.” (Entrevista 9)

En la mateixa línia, altres comenten que saber escoltar i comunicar-se són dos dels atributs més importants per a un directiu, avui dia.

“Ha de ser una persona que tingui iniciativa, [...] una persona oberta al canvis, oberta a escoltar la gent, perquè de vegades els que són al magatzem, els nois de magatzem, poden aportar coses importants, com canvis, coses que poden afavorir [...] saber escoltar i saber-se comunicar.” (Entrevista 11)

La capacitat de treballar en equip també ha estat destacada com un dels atributs més importants en un directiu.

Aquest comentari destaca com a característiques notables d'un directiu la capacitat d'adaptació als equips de treball i la col·laboració amb els companys de feina, i insisteix en l'empatia i l'optimisme.

“Capacitat d'adaptació, que es puguin adaptar a un equip de treball. I adaptar-se a qualsevol canvi. [...] Que se sigui humà, o sigui, humanitat en l'aspecte de ser col·laborador amb els companys, [...] gent empàtica i que puguin fer rutilar equips, i que siguin motors d'empatia positiva.” (Entrevista 3)

També assenyalen que actualment els atributs desitjables en els directius són la motivació del personal, el treball en equip, la capacitat de delegar i el reconeixement de la feina ben feta. En la mateixa línia, algunes entrevistades destaquen la capacitat de diàleg i d'organització i la capacitat de saber delegar en els equips de treball.

“Saber organitzar la feina i delegar-la, saber el que s'ha de fer, però després no voler-ho fer-ho tot, sinó saber a qui ho has de donar [...] saber manar, però que no es noti que estàs manant; s'ha de saber manar però que sembli que és a l'altre al que se li ha d'acudir allò [...] Delegar al màxim possible, perquè així tens menys coses per controlar, i tot i així agafar-se les coses bé, estar calmat.” (Entrevista 12)

“Jo crec que s'ha de ser molt dialogant [...] has de tenir molta capacitat de treballar en equip i delegar, i de fer sentir-se important la gent que està amb tu, que s'adonin que el que tu vols és que ells funcionin, i que si ells funcionen tu vas bé.” (Entrevista 17)

També es destaquen la capacitat d'adaptació, la flexibilitat i el rigor.

“S'ha d'adaptar, ha d'estar en constant adaptació. Ha de ser flexible. Comprensiu i al mateix temps rígid per saber portar l'empresa.” (Entrevista 18)

Podem resumir aquesta anàlisi del discurs assenyalant finalment que, en general quan les entrevistades parlen de les capacitats d'un directiu ens descriuen com a millor directiu aquell que exerceix un tipus de lideratge transformacional, basat en el fet de saber incentivar el personal, en el diàleg i la formació de les persones, i assenyalen que el que no ha de fer un directiu és utilitzar un sistema de premis i recompenses, que seria més proper a un estil transaccional. Per tant, coincidint amb Rosener (1990), podem assenyalar que la dona en la direcció valora un tipus de lideratge transformacional basat

en el fet d'intentar promoure la participació en l'organització, compartint la informació i el poder i entusiasmant i incentivant els treballadors.

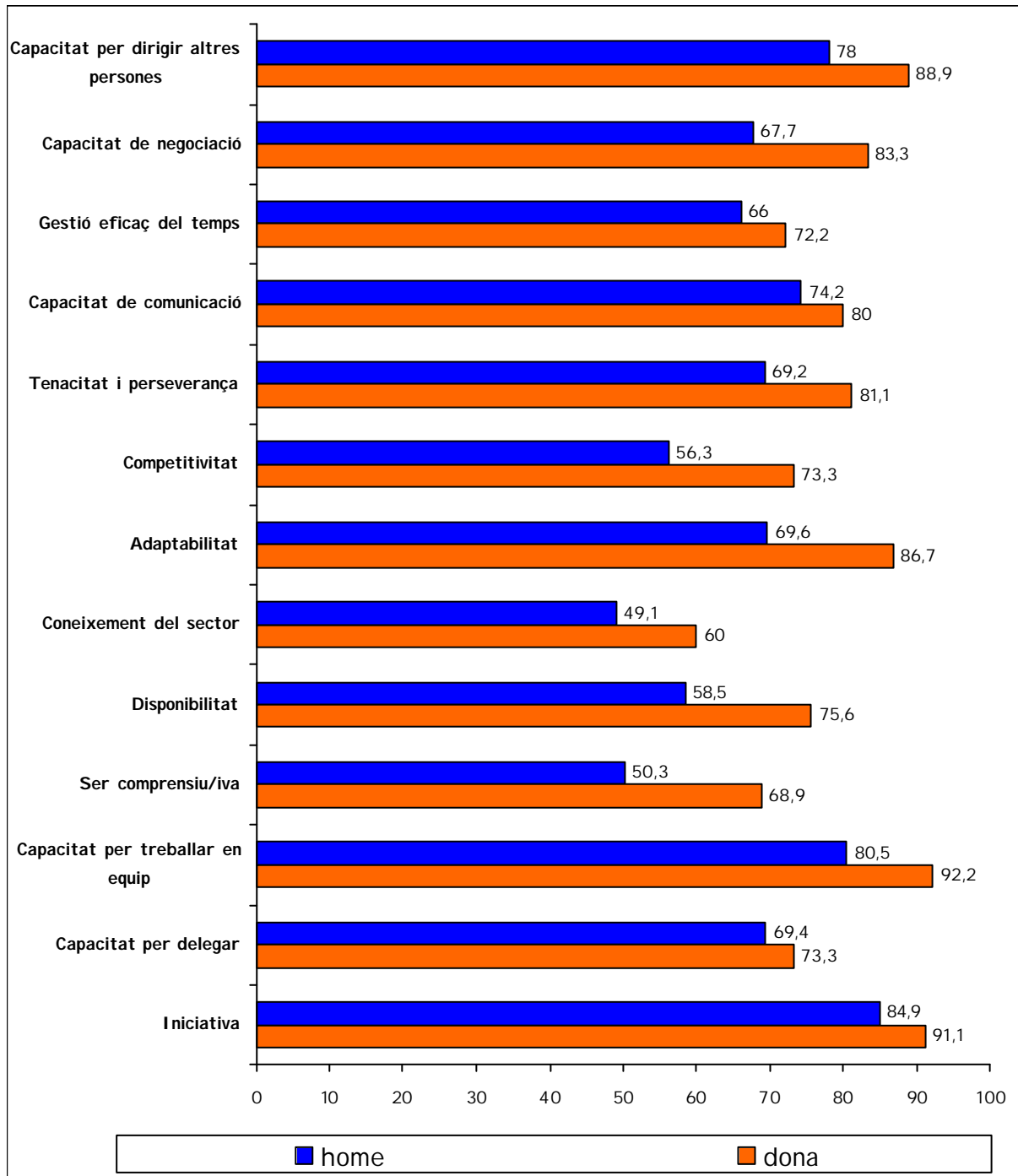
Si tenim en compte la valoració que s'ha fet d'aquests conceptes en el primer qüestionari, segons el sexe dels enquestats, encara que les dones tendeixin a valorar una mica més favorablement els diferents conceptes referents al personal directiu i que formin part de l'estil transformacional, veiem que no s'observen diferències notables. En concret, destaquem, com es pot veure en el gràfic 4.4., que el 92,2% de les dones, respecte a un 80,5% dels homes, consideren molt important la capacitat de treballar en equip.

Així mateix, el fet de ser comprensiu és valorat com a més important per les dones que pels homes: el 68,9% de les dones per un 50,3% dels homes. I també l'adaptabilitat, que és valorada com a molt important per un 86,7% de les dones, respecte al 69,6% dels homes.

Tanmateix, sorprèn que conceptes com la competitivitat o la disponibilitat siguin també valorats com a molts importants més per les dones que pels homes. El 73,3% de les dones creu que la competitivitat és un valor molt important en el personal directiu, mentre que el 56,3% dels homes consideren aquest concepte com a molt important. La disponibilitat és valorada com a molt important pel 75,6% de les dones, davant del 58,5% dels homes. Creiem que en aquest cas les dones han valorat com a més importants aquells conceptes que d'entrada se suposa que no tenen les dones o que tenen més dificultat per assolir-los, com ara el fet de ser competitives, sobretot davant els homes, o de tenir disponibilitat d'horaris.

El gràfic 4.10 ens mostra els percentatges de valoració de conceptes considerats com a molt importants per les persones enquestades.

Gràfic núm. 4.10. Grau d'importància de conceptes associats amb l'exercici de la direcció.



En general, s'ha trobat que la majoria de dones que han respost al primer qüestionari han destacat capacitats i habilitats que tenen a veure amb les relacions interpersonals. Han destacat el do de gents, el tracte amb el personal, la capacitat de desenvolupar

equips de treball, la col·laboració i la capacitat d'adaptació i la flexibilitat. En aquest sentit, s'està valorant un estil, com assenyalen Loden (1987) i Helgesen (1990) més comunicatiu, de treball en equip, que és més propi de les dones en posicions directives, tal com han destacat aquestes autores en les seves investigacions.

Per grups d'edat tampoc no s'observen diferències remarcables a l'hora de valorar els diferents conceptes del personal directiu.

Hem destacat, però, alguns dels conceptes que tenen lleugeres diferències. Per exemple, l'ètica professional i la capacitat per dirigir altres persones són conceptes que valoren com a més importants aquelles persones que es troben en els grups d'edat de 30 a 40 anys, amb un 93,3%, i amb un 93% en l'interval de 41 a 50 anys. La tenacitat i la perseverança són més valorades pel grup d'edat de més de 50 anys, amb un 81,6%.

Per altra banda, les persones enquestades que tenen menys de 30 anys són les que donen més importància a la competitivitat i a l'adaptabilitat, amb un 87%, a ser comprensiu, amb un 60,9%, i a tenir iniciativa, amb un 91,3%.

Per tant, per resumir aquest punt de valoració d'habilitats i capacitats del personal directiu podem dir que en les empreses de la mostra predominen valors com la fidelitat a l'empresa, l'ètica professional i la responsabilitat, valors que són importants quan es tracta d'empreses de tipus familiar i petites o mitjanes empreses, com és el cas de la majoria de les empreses de Girona i comarques.

Encara que no sigui gaire determinant, també s'ha de tenir en compte que hi ha una tendència per part de les persones enquestades de les empreses de Girona i comarques a destacar certs valors i habilitats més propers a un tipus de direcció participativa i transformacional, on, per exemple, es valora la capacitat per treballar en equip i la iniciativa, que són les dones més que els homes les que valoren més aquest tipus de direcció, però que també donen importància a valors més tradicionals, com la competitivitat i la disponibilitat.

I, finalment, que els més joves són els que són més propers a valors del lideratge transformacional com l'adaptabilitat i la iniciativa, mentre que les persones més grans de 30 anys valoren més la tenacitat i la perseverança i l'ètica professional, uns valors més propers a un tipus de lideratge més tradicional.

L'altra pregunta formulada en el primer qüestionari feia referència als estils i formes de direcció de les dones, amb unes frases i tòpics que generalment es manifesten pel

que fa a les dones en càrrecs de comandament, i que es va demanar que valoressin els enquestats.

De tots els conceptes que es van presentar per valorar els que han obtingut una puntuació més elevada són les afirmacions que les dones directives són bones comunicadores (el 70,3% està molt d'acord amb aquesta afirmació), tenen gran capacitat de treball (64,6%) i són competitives (56,6%). També creiem que s'ha d'assenyalar que, encara que els percentatges no arribin al 50%, hi ha un 42% que pensen que tenen més facilitat per establir relacions interpersonals, i un 36,6% que creuen que saben negociar millor.

Per altra banda, no estan gaire d'acord (o pensen que és igual que en els homes directius) amb els conceptes que les dones tenen una gran capacitat per a la direcció d'equips (66,8%), que estan més preparades professionalment (66,3%), que resolen millor els conflictes que els homes (62,9%) i que no donen tanta importància a la jerarquia (59,3%), aquest ha estat el percentatge més alt dels que no estan gens d'acord amb l'afirmació (15,8%).

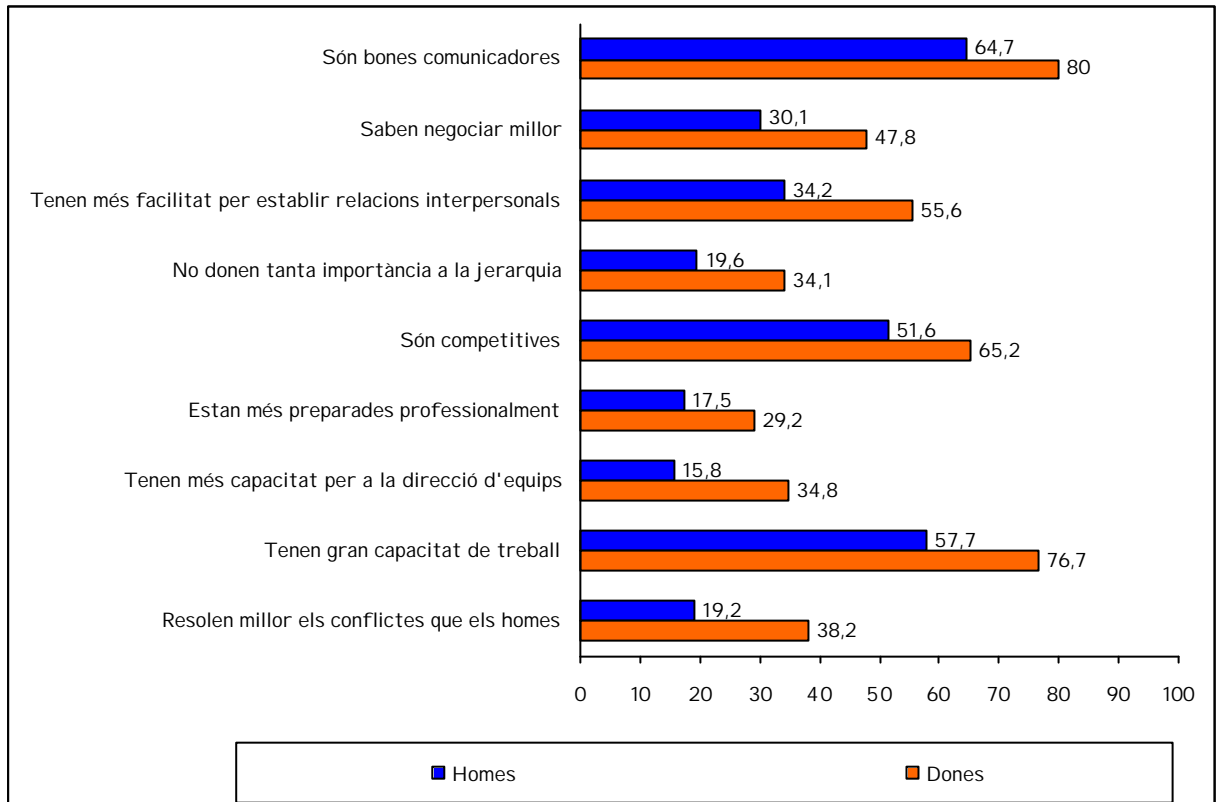
Destaquem, per tant, que els enquestats han destacat conceptes que normalment s'associen a les dones amb comandaments intermedis i alts, han valorat positivament les habilitats de comunicació (un 70,3%), l'empatia i la millor facilitat per establir relacions interpersonals (un 42% hi està molt d'acord), i que tenen gran capacitat de treball, en què la resposta molt d'acord és del 64,6%.

En canvi, altres conceptes que també s'associen a les dones directives, com ara no donar tanta importància a la jerarquia (exercir un tipus de direcció més horitzontal) i capacitat per a la direcció d'equips no han estat tan valorats com inicialment creïem. Si agreguem el 59,3% que no hi està gaire d'acord i el 15,8% que no hi està gens d'acord, veiem que un 75,1% estan en la part negativa de l'afirmació.

I, finalment, el concepte de competitivitat ha estat destacat, creiem que en l'aspecte positiu, amb un 56,6%, en el sentit que són o poden ser tan competitives com els homes.

Per sexes, les dones es mostren més inclinades que els homes a valorar com a molt d'acord els ítems referents a l'estil directiu o característiques directives de les dones, com es pot veure en el gràfic 4.11.

Gràfic núm. 4.11. Molt d'acord amb la valoració de conceptes de l'estil directiu de les dones, segons el sexe.

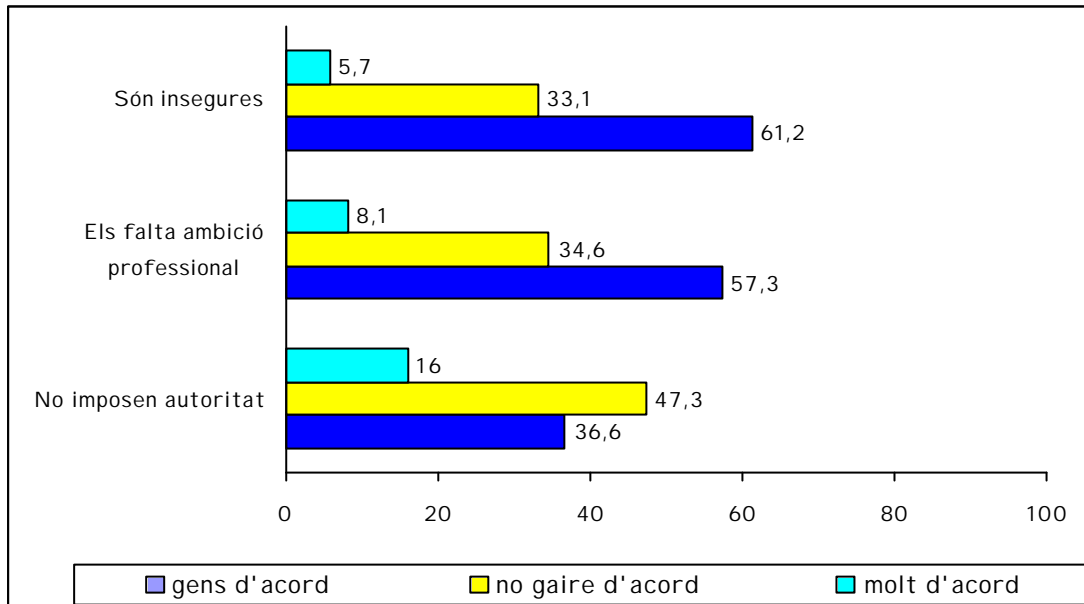


En el gràfic 4.12. es pot veure el grau d'acord i desacord amb tres conceptes negatius que sovint es relacionen amb les dones treballadores en general i, en concret, amb les que estan en comandaments intermedis i alts. Veiem com en els tres aspectes hi ha valoracions majoritàries en què no hi estan d'acord, amb diferències d'intensitat.

Si agreguem els valors de no gaire d'acord i gens d'acord, podem comprovar que el 94,3% de les persones enquestades no creuen que les dones directives siguin insegures, que el 91,9% tampoc pensen que els falta ambició personal i que el 83,9% no estan d'acord en què no imposen autoritat.

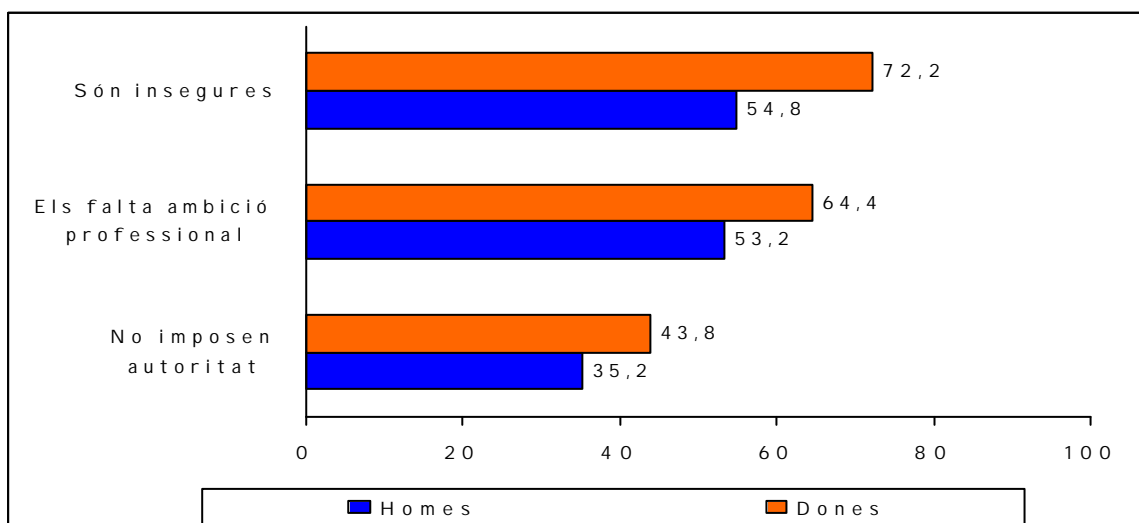
Per tant, veiem que majoritàriament no s'està d'acord amb la idea que les dones directives siguin insegures, els falti ambició professional o no imposin autoritat. Només és en aquest últim concepte on trobem un 16% que sí que hi estan d'acord; això creiem que es pot explicar perquè encara es té un estereotip de la dona en general i de la directiva en particular que té dificultats per imposar autoritat, sobretot als subordinats homes.

Gràfic núm. 4.12. Valoració d'estereotips negatius de les dones directives.



Si tenim en compte el sexe dels enquestats, també trobem que són les dones les que estan menys d'acord amb la valoració d'aquests estereotips negatius de les dones directives, tal com podem veure en el gràfic 4.13, en el qual reflectim la valoració de l'ítem gens d'acord segons el gènere dels enquestats.

Gràfic núm. 4.13. Poc d'acord amb la valoració d'estereotips negatius de les dones directives per sexes.



Amb l'anàlisi de les respostes a la pregunta en què es demanava que opinessin sobre si les dones tenien més facilitats per dirigir homes o dones i si un bon cap havia de ser necessàriament un home, tot això relacionat també amb els estereotips sobre les dones directives, veiem que majoritàriament els enquestats (un 82,1%), no estan gens d'acord amb l'afirmació que un bon cap ha de ser un home. Cal assenyalar que només un 4,1% està totalment d'acord amb aquesta afirmació.

Pel que fa a si hi ha diferències respecte a dirigir homes o dones, no s'han trobat respostes concloents. Predominen, però, els percentatges dels enquestats que opinen que les dones tenen més facilitat per dirigir dones (26%), mentre que un 15,9% pensen que tenen més facilitat per dirigir homes.

Per sexes no hi ha gaires diferències en les respostes; destaquem, però, que són les dones les que estan més d'acord amb la idea que les dones directives tenen més facilitat per dirigir homes, amb deu punts (2,2%) per sobre del que han manifestat els homes (12,2%).

Resumint, amb tot el que hem exposat fins ara, podem dir que es manifesta una valoració positiva dels estils de lideratge de les dones que estan en càrrecs de comandaments intermedis i alts.

Les persones enquestades en el primer qüestionari destaquen que les dones són considerades bones comunicadores, que tenen gran capacitat per treballar en equip i que potencien les relacions interpersonals.

No hem trobat una opinió generalitzada respecte al fet que siguin insegures o que els costi més imposar l'autoritat als subordinats, o que pel fet ser dones tinguin menys o més facilitat per dirigir persones del seu mateix sexe.

Podem dir, doncs, que l'anàlisi de les dades obtingudes dels representats en la mostra d'empreses gironines que han respost al primer qüestionari ens permet deduir que les consideracions van en el camí de poder afavorir que s'incrementi el nombre de dones amb càrrecs de comandament, ateses les bones valoracions que en fan els representants de les empreses de la mostra.

A manera de conclusió podem dir, tal com s'ha demostrat en algunes investigacions recents,⁶ que les dones entrevistades tenen un estil directiu diferent dels seus

⁶ *Gender, context and leadership styles: a field study*. Van Engen, Van der Leeden i Willemsen, 2001.

companys homes, que és més participatiu, basat en les relacions interpersonals, la comunicació, els equips de treball, la delegació de tasques i la incentivació dels treballadors. Aquest estil és menys jeràrquic.

De totes maneres, i encara que aquest estil que aporten les dones a la direcció és positiu per a les empreses, ja que imprimeix eficiència, organització i bon clima laboral, són molts els problemes amb els que han de lluitar aquestes dones per poder desenvolupar-se en la direcció, tal com es podrà veure en l'apartat següent, en què analitzarem els obstacles i dificultats que ens han assenyalat que s'han trobat les directives que van respondre el segon qüestionari.

Finalment, una de les conclusions més importants, esmentada per la majoria de les dones entrevistades, és que mentre siguin vigents en la societat els valors i els processos de sociabilitat que marquen diferències en funció del gènere, i mentre el procés de socialització no es faci dins del context clar com a concepte d'igualtat, tenint en compte les diversitats que poden aportar altres punts de vista que poden ser molt enriquidors per a tothom, i fins que no hi hagi una acceptació per part de tots que la corresponsabilitat en les feines de la llar i l'atenció als fills no és només patrimoni de les dones, aquestes ho seguiran tenint molt difícil.

Per altra banda, és necessari que des de la cultura de les organitzacions es potenciï la diversitat com un valor en alça i que es tingui en compte fins a quin punt pot ser favorable i enriquidora per a les empreses la interrelació dels aspectes d'estil transaccional amb els de l'estil transformacional, tal com assenyalen alguns estudis més recents (Van Engen, Van der Leeden i Willemsen, 2001; Manning, 2002; Appelbaum, Audet i Miller, 2003). Fins que no s'arribi a aquest punt, no serà possible que l'aportació que les dones poden fer a la direcció sigui realment considerada.

4.4.4. Accés, obstacles i motivacions

En aquest últim apartat analitzarem quines han estat les vies d'accés als càrrecs de comandament, i també els obstacles o dificultats amb què s'han trobat o es troben en l'exercici del comandament.

Per tal de concretar els diferents aspectes i facilitar-ne la lectura, hem dividit aquest apartat en cinc subapartats:

1. Vies d'accés i promoció.
2. Obstacles, dificultats, discriminació.
 - 2.1. Conciliació de família i treball.
3. Motivacions.
4. Visió de futur de les directives.

4.4.4.1. Vies d'accés i promoció

Les respostes a la pregunta de com van arribar al càrrec actual són variades. Els percentatges més elevats són els següents: un 38% que assenyalen que hi han arribat perquè es tracta d'una empresa familiar, un 26% que diuen que hi han arribat per promoció interna i un 13% perquè són empresàries.

Per tant, un dels fets significatius és que pràcticament quatre de cada deu dones amb comandaments intermedis i alts han arribat al càrrec que tenen perquè es tracta d'una empresa familiar i l'han heretat, fet que tampoc ens ha d'estranyar si tenim en compte que la composició de l'estructura empresarial de Girona i comarques és majoritàriament d'empreses familiars.

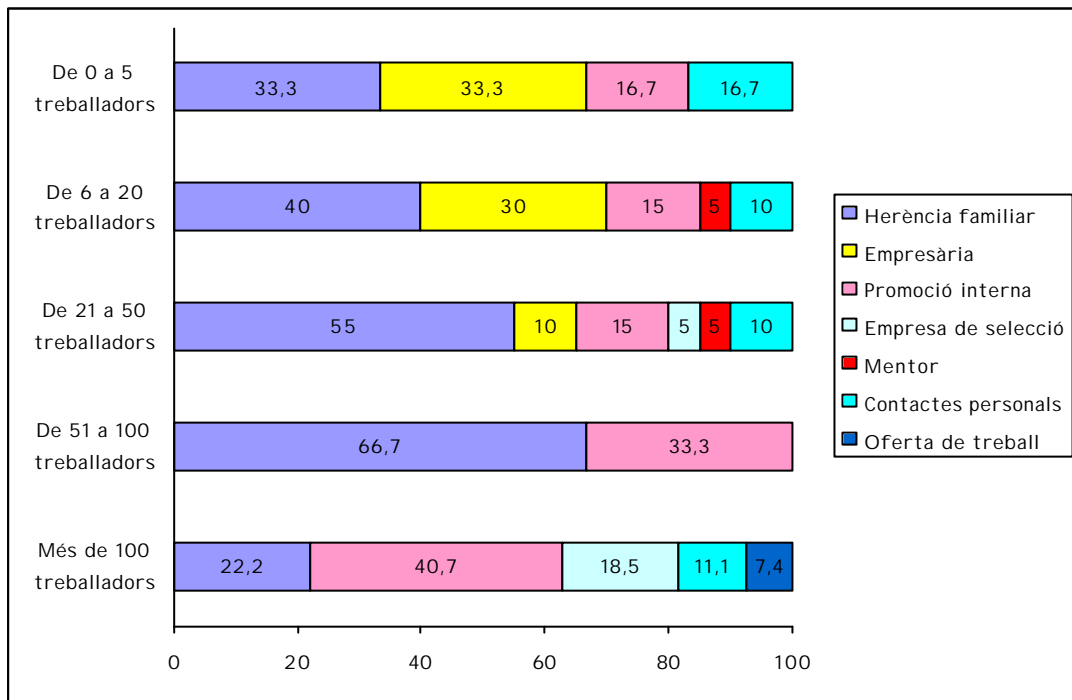
Per altra banda, si tenim en compte el nombre de treballadors de l'empresa i el creuem amb la manera en què van seleccionar les dones per ocupar posicions directives, trobem que, a excepció de les empreses de més de 100 treballadors (on la majoria hi ha accedit per vies diferents, amb el percentatge més alt, un 40,7%, per promoció interna) i amb diferència en les empreses de 0 a 5 treballadors (on trobem el mateix percentatge, un 33,3%, en les vies d'accés d'herència familiar i en el fet de ser les mateixes empresàries), en la resta veiem que la forma de selecció ha estat majoritàriament per herència familiar.

D'altra banda, és a les empreses més grans (el 33,3% de les empreses de 51 a 100 treballadors i el 40,7% de les de més de 100 treballadors) on hi ha un grau més elevat de dones directives que han estat seleccionades per promoció interna.

Per tant, la forma majoritària d'accés a càrrecs de comandament de les dones enquestades, com podem comprovar en el gràfic 5.14, ha estat per herència familiar (un 40%) en les empreses petites, i en segon terme per promoció interna a les empreses més grans, on també tenen certa rellevància altres formes de selecció, com l'empresa de selecció (18,5%), els contactes personals (11,1%) i presentar-se a una oferta oberta de treball (7,4%).

En el gràfic 4.14. podem veure les vies de selecció segons el nombre de treballadors que té l'empresa.

Gràfic núm. 4.14. Via de selecció segons el nombre de treballadors de les empreses.



En l'anàlisi del discurs de les entrevistes veiem que se segueix la mateixa tònica que en l'anàlisi quantitativa.

A totes les dones directives entrevistades se'ls ha demanat, en primer lloc, que expliquessin la trajectòria que havien seguit fins a arribar a l'estat present. Amb aquesta anàlisi qualitativa hem pogut veure que les trajectòries que han seguit aquestes directives fins a arribar a la posició directiva actual, bàsicament segueixen dos patrons:

- a) Les que han arribat a la direcció i la gerència perquè són membres d'una família d'empresaris i emprenedors, i
- b) les que hi han arribat per promoció interna dins les empreses.

En el cas de les empreses familiars, la trajectòria professional ha estat marcada per la figura paterna, que ha fet el paper de mentor i ha facilitat l'accés de la dona a la direcció o gerència, sobretot en el cas de famílies on no hi ha fills homes o on les filles són les primogènites.

“Jo quan vaig acabar el COU no sabia exactament què estudiar i vaig consultar el pare... El pare va dir que escollís un tipus de carrera que tingués més sortides: empresarials o dret [...] X és una empresa familiar, llavors mentre estava estudiant vaig demanar si podia fer unes hores i treballar a l'empresa” (Entrevista 3)

Altres entrevistades també van iniciar la trajectòria professional en una empresa familiar i amb la figura paterna com a mentor.

“Era la pubilla d'una empresa de tradició comercial i aleshores el pare, com a tutor, ja m'hi va destinar... El que es feia abans, que no podies escollir: era la gran i havia de continuar la trajectòria del pare... Vaig treballar deu anys amb ell i quan es va jubilar i va vendre l'empresa, amb l'experiència que vaig adquirir a l'empresa del pare, vaig crear la meva pròpia empresa” (Entrevista 6)

“[...] Vaig començar a ser gerent perquè vaig començar a l'empresa familiar, que la portava el meu pare i que era una empresa del meu avi... Quan el meu pare va deixar l'empresa em va tocar a mi posar-me al capdavant... Amb el meu germà ens vam repartir l'empresa.” (Entrevista 7)

“El meu pare tenia ja un despatx muntat i d'alguna manera vaig fer tota la carrera treballant mitja jornada al despatx i l'altra mitja estudiant... Per tant, vaig començar des dels primers papers de baix, que és tal com s'ha de començar, i un cop acabada la carrera el meu pare ja va anar deixant el despatx a les meves mans. I a partir d'aquí, la direcció i l'organització i totes les decisions han estat a les meves mans.” (Entrevista 8)

És, per tant, un cas típic de les dones que accedeixen a la direcció a Girona i comarques. En aquest cas la figura paterna exerceix de mentor o de persona que ajuda a arribar i a consolidar la seva posició directiva.

En el cas de dones que no han accedit directament al món directiu a través d'una empresa familiar o com a conseqüència d'una empresa familiar, el fet de tenir uns pares emprenedors o amb negocis motiva i forma les dones per poder accedir a aquest tipus de posicions directives.

“[...] Vaig poder entrar com a assistent de recursos humans en una multinacional americana del sector de l'automoció. Jo hi vaig entrar perquè parlava molt bé l'anglès i necessitaven perfils més internacionals. Llavors allà em vaig formar en els recursos humans, tot i que a casa sempre hi havia hagut empresa i el món del personal i el món de gestionar gent i el món de l'empresa en general no m'era nou.” (Entrevista 9)

Hi ha casos en què no és a través de la família com s'accedeix a la posició directiva, però hi ha un contacte directe amb l'empresa que facilita aquest accés.

“Em van oferir l'oportunitat d'anar a treballar en una empresa familiar; hi va afavorir el fet que fos amiga de la propietària de l'empresa.” (Entrevista 11)

Les dones directives amb poca formació acadèmica en la gestió d'empresa perquè en el seu temps l'accés a la formació era més difícil i, com a màxim, només podien accedir a carreres típicament femenines, han solucionat aquest handicap amb l'acumulació d'experiència en l'empresa familiar, o bé perquè en són propietàries, de manera directa, o indirectament.

“[...] Jo, històricament, he vingut d'empreses familiars, on he exercit de gerent o a la direcció, i l'any 90 aquesta empresa va ser absorbida per una altra del mateix grup, que era una empresa d'aïllaments. Llavors jo, com que tenia 49 anys i no tenia feina perquè ens havíem venut l'empresa, em vaig plantejar trobar una altra activitat que jo pogués fer, perquè no tinc pas una formació específica, havia treballat en els meus inicis, perquè havia estudiat en una escola que encara hi ha a X que es diu Y, que és un centre de formació de secretàries d'alta direcció, i hi havia treballat com a secretària de direcció de la directora, i sempre la meua trajectòria havia estat això: treballar en temes de gestió.” (Entrevista 14)

La segona via d'accés a la direcció ha estat a través de la promoció interna i l'esforç personal. En aquest cas es tracta de dones generalment joves, amb nivells formatius alts, encara que no sempre, com és el cas de l'entrevista número 2, que hi va arribar des de baix, amb molt d'esforç.

“Vaig començant fent encàrrecs [...] Molt de treball i molt d'esforç, moltes hores de dedicació i moltes ganes d'aprendre... He treballat dissabtes, he treballat fins a les onze de la nit [...] En el meu cas no havia cap més home que el gerent que hi havia abans. Per tant, si es promocionava algú per força havia de ser dona, perquè només som dones.” (Entrevista 2)

En aquest cas el fet d'arribar a la direcció no va ser una decisió planificada. És també significatiu d'algunes dones entrevistades, com també assenyalen Davidson i Cooper (1981)⁷, que no acostumen a planificar les seves carreres com acostumen a fer-ho els homes.

“[...] No vaig pensar mai a arribar a la direcció o a la gerència, però sempre vaig pensar a saber més i aprendre més...” (Entrevista 2).

“[...] Hi va haver una reestructuració de plantilles i es van eliminar una sèrie de posicions, i entre les que es van eliminar hi havia la cap d'administració que hi havia abans, i jo llavors era la cap de comptabilitat, i vaig passar a ocupar la posició de cap d'administració...” (Entrevista 13)

⁷ En un estudi a 60 directius i directives assenyalen que només un 25% de les dones reconeixien que havien planificat la seva carrera, mentre que els homes ho feien en un 90%.

Hi ha, però, trajectòries professionals diferents, basades en la promoció dins de l'empresa o en la formació i l'experiència aconseguida en una empresa que permeten optar a posicions directives similars o de més responsabilitat en altres empreses. En aquests casos els contactes personals i el fet de fer una bona feina en l'empresa anterior són vitals per progressar i aconseguir nous reptes.

"[...] Vaig començar a treballar arxivant a X. Quan no estava arxivant era a l'oficina d'informació, i juntament amb [...] En aquest grup de treball hi havia una persona que es deia X [...] Va connectar amb algunes persones, entre aquestes persones hi era jo, gironins que teníem una formació econòmica i que estàvem treballant a X, que volíem o podíem tornar a Girona. Va connectar amb mi, vam tenir les primeres converses i vam decidir que m'incorporaria al cap de tres mesos a Girona." (Entrevista 10)

I després d'estar uns anys en aquesta feina, l'entrevistada va optar per una plaça a l'administració pública, com a cap de recursos humans, i la va guanyar. Més tard, després de sis anys treballant per l'Administració, on va tenir els seus dos fills, aquesta dona va tornar a fer una activitat relacionada amb la direcció d'empreses.

"[...] (la persona X) em va dir si estava disposada a tornar a l'empresa... Jo tenia la porta oberta i vaig dir-li que sí que hi estava disposada, perquè la feina que feia estava bé, però ja l'havia fet sis anys i reconeixia que era molt millor tornar als meus orígens... Jo només hi vaig posar una condició, i no era econòmica, ni d'horaris: que només volia... [més responsabilitats de les que li proposaven]... Jo de l'empresa me'n vaig anar, però havia quedat molt bé amb els alts directius, amb els companys, amb tothom i no vaig passar desapercibuda." (Entrevista 10)

Un altre aspecte que destaquem de les entrevistades és que algunes, ja sigui per l'edat —com ja hem assenyalat la mitjana és de 42 anys— o per les circumstàncies familiars que les van fer arribar a la direcció, han estat pioneres, com a dones, en els llocs que han ocupat.

"Vaig ser la primera comercial femenina de la zona de Girona a l'entitat." (Entrevista 5)

"En els equips on he estat sempre he sigut l'única dona directiva. Sempre he estat a sectors bàsicament masculins... No he sortit del sector del metall, dels convenis del metall. Abans era al conveni del metall de Barcelona i ara sóc al conveni del metall de Girona." (Entrevista 9)

Un dels temes que comenten les dones entrevistades que han estat pioneres en un determinat sector o organització, és el fet, com assenyalava Nicholson (1987), d'haver-se d'enfrontar a una cultura misògina per part dels alts càrrecs d'una direcció masculinitzada.

“Vaig començar de zero, segons a on no m’hi deixaven anar, no podia anar ni a tallers ni amb pagesos, no quedava bé que una senyora anés a fer aquestes visites.” (Entrevista 5).

Per tant, les conclusions respecte a la trajectòria que han seguit les dones directives gironines que hem entrevistat són, com assenyalen Henning i Jardim (1979),⁸ juntament amb altres estudiosos, que la dona directiva planteja esquemes poc convincents respecte a la planificació de les seva carrera. Aquesta idea també és defensada per Davidson i Cooper (1981) i Asplud (1988).

És el cas de les dones directives de Girona i província, que manifesten, majoritàriament, que han arribat a la direcció per circumstàncies familiars, perquè han heretat el càrrec, o a través de la selecció, o perquè no hi havia cap més opció, tal com assenyalen altres de les entrevistades.

En el cas de les que han arribat al càrrec perquè pertanyien a una família d’empresaris o emprenedors, la figura paterna ha estat vital i ha servit de model i mentor per a moltes d’aquestes dones, tal com podrem veure a continuació.

Pel que fa a la pregunta del segon qüestionari on es demana si han tingut un mentor o alguna persona que les ha ajudat a aconseguir o consolidar el lloc directiu actual, la meitat de les enquestades (50%) assenyalen que han tingut mentor i l’altra meitat diu que no n’han tingut.

Si tenim en compte la mida de les empreses, segons el nombre de treballadors, i amb referència al 50% que han manifestat que n’han tingut, els mentors o persones que han ajudat les dones a aconseguir la posició directiva es troben en percentatges més alts en les empreses grans. Un 66,7% de les dones que estan en empreses de 51 a 100 treballadors i un 55,6% de les que estan en empreses de més de 100 treballadors assenyalen que sí que han tingut mentor.

En el cas de les directives que han tingut mentor, en un 94,1% dels casos el mentor era un home, mentre que només un 5,9% han tingut una dona com a mentor.

Això ens indica que han estat dones que en la majoria dels casos han tingut un model masculí que les ha guiat per assolir l’actual posició directiva. És a dir, que com a dones han estat les primeres, o de les primeres, en la seva empresa d’arribar a comandaments intermedis o alts.

⁸ En les seves investigacions amb col·lectius mixtos, els homes, contràriament a les dones, declaren que les seves carreres sempre sorgeixen d’una planificació.

De fet, en l'anàlisi qualitativa, només una de les dones entrevistades reconeix la figura femenina com a mentor. En aquest cas es tracta d'una empresa familiar tradicionalment gestionada per les dones de la família, en un sector, l'hostaleria, en un context, el del petit negoci familiar, i en una zona rural on les dones han tingut tradicionalment un pes important.

"D'entrada jo en sóc filla, d'aquí, perquè en el tema del món de l'hostaleria de vegades és més fàcil ser filla d'una casa d'aquest sector [...] L'empresa sempre ha funcionat amb un règim de matriarcat, les dones són les que manen. Ara és més anecdòtic, però en una altra època era més lògic perquè els homes anaven a fer mercat, eren ells qui feien de traginers i les dones eren les que portaven la casa, i aquesta empresa es va muntar com un hostel, on es donava menjar, portat sempre per dones." (Entrevista 16)

Per això, en el cas de les dones directives de Girona i comarques, que com hem dit han arribat a la gerència gràcies al fet de formar part d'una família d'empresaris, el paper del pare com a mentor juga un rol de padrinatge (Kanter 1977, Fagenson 1989, Davidson i Cooper 1992).

"[...] He après molt del meu pare [...] he intentat aprendre una mica del seu estil." (Entrevista 3)

La figura de la dona com a mentor té un paper poc significatiu, potser com indica Casanova (1989) pel fet que la dona no és tan solidària perquè està infrarepresentada en el món de l'empresa. En un dels qüestionaris recollits en la segona fase quantitativa, i en un apartat que es deixava que ampliessin o que comentessin alguna altra qüestió que creguessin interessant, hi ha una referència clara i explícita a la manca de solidaritat entre les mateixes dones directives.

4.4.4.2. Obstacles, dificultats, discriminació

És evident el fet que per a les dones ha estat molt més difícil accedir a càrrecs de comandament, tal com hem vist en l'apartat anterior, i que el fet de ser empreses familiars ha estat un element que ha beneficiat les dones directives gironines. Malgrat això, tant les enquestades com les entrevistades ens han manifestat que han hagut de superar diferents tipus d'obstacles i algunes dificultats per accedir als seus càrrecs directius i exercir aquests càrrecs.

És per això que en aquest apartat, en què tractarem dels obstacles, les dificultats i la discriminació, farem referència a aquells aspectes que els han suposat una mena d'entrebanc, alguna vegada de manera anecdòtica, tant per a l'accés com per a l'exercici

dels càrrecs directius, i deixarem —perquè creiem que és el principal obstacle i el més assenyalat— el tema de la conciliació de família i treball, per tractar-lo en el subapartat 4.4.4.2.1., ja que és considerat un dels principals problemes amb què es troben les dones que volen compaginar carrera professional i família, i també ha estat considerat, tant per les enquestades com per les entrevistades, com un problema específic, al qual han donat molta importància.

- **Obstacles**

Els obstacles més importants que assenyalen les dones entrevistades són de tipus cultural. Ja ho apunten Asplund (1988), Davidson i Cooper (1992). Estem parlant del denominat *glass ceiling*, o sostre de vidre, barreres en la promoció a partir de certs nivells jeràrquics per la dificultat d'arribar a nivells més alts.

“[...] En el meu sector, el financer de caixes i bancs, trobo que sí, que és difícil essent dona, perquè fins i tot la clientela sempre s'adreça més a un home que no pas a una dona i hi parla més clar. [...] Potser si hagués estat un noi hagués pujat més ràpid. La veritat és aquesta.” (Entrevista 1)

Aquest fet és més greu en sectors o organitzacions tradicionalment masculins, com és el cas de moltes de les entrevistades, sobretot les que desenvolupen la seva activitat en el sector financer i la indústria.

“[...] Perquè el món de la banca i de les caixes estava guardat als homes, aquest fet està canviant... [...] Jo, per exemple, vaig ser la primera delegada de les comarques. I bé, ara ja no és així, gràcies a Déu.” (Entrevista 1).

“[...] En aquest món del petroli no era gaire habitual, molts anys endarrere, que hi hagués una dona, i quan anàvem a Madrid a negociar amb la gent dels monopolis es quedaven una mica parats. I em deien la nena perquè era la més jove de tots.” (Entrevista 7)

Coincidint amb el cas anterior, un dels problemes amb què s'ha trobat una altra entrevistada és endinsar-se en un món d'homes.

“En el lloc que ocupo ara, quan surto i vaig a reunions i així, em trobo amb un món completament d'homes. O sigui, en les empreses del sector (el sector turístic) quan vas a un taulell tot són dones i a la que vas a títol directiu tot són homes” (Entrevista 2).

I insisteix en què el fet de ser dona suposa, d'entrada, un handicap, és a dir, que ha de demostrar que si és en la posició que ocupa és perquè te les capacitats per ser-hi.

“Primer sóc dona, i jove, i llavors, és clar, em trobo (a les reunions) que tots són homes i la mitjana d'edat al voltant dels 50 anys... Et veuen i ràpidament t'associen al “florero”, és

a dir, una nena mona que a veure qui l'ha endollat aquí.... Eh! No sóc mona i simpàtica, no! Sé fer alguna cosa més i no sóc tonta... Llavors a partir d'aquí, a la primera reunió et miren de reüll i a la segona ja et prenen més seriosament.” (Entrevista 2)

Fins i tot aquest fet les ha portat, com assenyala una de les entrevistades, a masculinitzar-se i a renunciar a tenir fills.

“Jo penso que una dona ha de demostrar més coses. Has de ser més seriosa. Tu no et pots equivocar, no pots tenir una ensopegada, perquè això suposa una taca molt grossa. Llavors, jo he fet una aposta molt gran a la vida, per això no tinc fills, és ben clar. Quants homes hi ha en la meua posició que hagin hagut de fer... Segur que han hagut de posar moltes menys coses en joc per poder-hi arribar. Això ho tinc molt clar.” (Entrevista 9).

Els factors externs, els derivats de la relació amb els clients, són dels handicaps que més assenyalen com a obstacles les dones entrevistades:

“Si bé dins de l'empresa no hi ha hagut mai cap tipus de discriminació, amb els clients sí. Al principi recordo una anècdota.... Molt al començament va venir un senyor molt gran que volia parlar amb el Sr. X, i ell no hi era. Llavors la secretària li va dir: “No pateixi, ja parlarà amb un altre advocat”, i jo no aconseguia poder-lo convèncer que jo era l'advocat; no ho aconseguia de cap manera. Parlo de fa molt temps. Jo era molt jove, però m'ha quedat sempre: “No, no, senyora, jo no vull parlar amb la secretària, jo vull parlar amb l'advocat”. Jo li deia: “però jo sóc l'advocat”, i el senyor no s'ho creia que jo ho fos, es pensava que li preniem el pèl.” (Entrevista 15).

“[...] Potser en un primer moment l'acceptació que els clients haguessin tingut amb un home hagués estat més ràpida que no pas amb una dona. Amb una dona has de demostrar que vals.” (Entrevista 8)

Un altre comentari interessant sobre la percepció exterior de les dones directives és el que comenta una de les entrevistades, una dona empresària que dirigeix una empresa on el 99% també són dones. Comenta que de cara a l'exterior, als clients, etc. una empresa de dones és vista com a poc creïble, com si estiguessin passant l'estona, més que fer negocis.

“El comentari que m'han fet alguna vegada és que hauria d'incorporar més homes a l'empresa. Si tens més homes —diuen— tens una mica més de credibilitat que una empresa de dones, que és com si juguéssim.” (Entrevista 14)

També en la línia de les dones empresàries, per a una d'elles, que ho és des de fa 13 anys, les dificultats o barreres no han estat, lògicament a dins l'empresa, sinó que han estat els factors externs que envolten les empreses.

“He tingut problemes des del punt de vista bancari i a vendes... Sempre he hagut de recórrer al marit per tenir un pes o quelcom així, perquè no dialoguen amb les dones, sobretot a l'empresa... et consideren que ets poca cosa.” (Entrevista 4).

Per tant, per a les dones empresàries les dificultats han estat més en l'entorn:

“Si les teves circumstàncies familiars, sigui el marit, siguin els pares, sigui el que sigui, et donen suport, naturalment tindràs totes les facilitats del món. Si l'entorn familiar és auster, la dona es trobarà amb impediments.” (Entrevista 6)

Un dels fets en què també coincideixen moltes de les entrevistades és que com que són poques, en segons quins sectors i organitzacions la seva visibilitat és més gran i estan en el punt de mira per veure quan s'equivoquen.

“El fet de ser dona en un sector tan masculí com el nostre, on hi ha ramaders, escorxadors i fins i tot la mateixa distribució... és com si se't veiés més, i com que se't veu més se t'observa més: a veure en quin moment diràs aquella cosa que vas a dir... I és clar, pobre, com és una dona...” (Entrevista 3)

Tal com assenyala Kanter (1977), aquesta visibilitat té dues conseqüències: en primer lloc reben més atenció, més per les seves característiques de gènere que per les seves habilitats, això vol dir que han d'estar constantment demostrant que tenen aquestes capacitats i, per tant, fer un esforç per demostrar-ho.

“Pel fet de ser home, d'entrada no li miraran els coneixements que té, no els hi valoraran tant, no els qüestionaran tot el que fan. O sigui, a nosaltres (les dones), tothom està esperant a veure quan la cagarem [...] A un home ja se li suposa que està capacitat, en canvi a una dona no, i més en el món de les finances... El món de l'ensenyament, per exemple, o el de la sanitat és més equilibrat, més igualitari, aquí (al sector de les finances) no, aquí tothom et mira com una cosa estranya.” (Entrevista 5).

Aquesta visibilitat porta fins i tot, com assenyala Bhatnagar (1988), a magnificar molts dels errors que cometen les dones.

“Potser en el món dels homes es perdonen més alguns errors; en el món de les dones a vegades llueixen més els errors que les virtuts o la feina ben feta. Per exemple en la política, doncs un error d'una dona política sempre ocupa més titulars i més fotografies que el d'un home” (Entrevista 3)

“Les dones han de treballar més que un home per arribar al mateix lloc.” (Entrevista 4)

Com assenyalen Davidson i Cooper (1992), algunes de les dones amb posicions directives transformen aquesta visibilitat en un avantatge per a elles. És el cas d'una de les entrevistades, que assenyala que el fet de ser dona l'ha beneficiat.

“ Jo crec que m’ha costat menys que a un home accedir a una posició directiva... Sempre he treballat amb homes, els meus caps han estat sempre homes. I això queda gravat i no està bé que ho digui, però hi ha una part de coqueteria que fa que sigui molt fàcil entendre’t amb un home, no cal fer un mínim esforç. Si els caps haguessin estat dones no ho sé, crec que hauria tingut problemes, però en el meu cas sempre han estat homes.” (Entrevista 10)

Però no tots són casos de percepcions i excessiva visibilitat de les dones en posicions directives. Hi ha dones que han sofert una discriminació real, un exemple és el cas d’una de les entrevistades que treballava en el sector financer i que va tenir dificultats per realitzar tasques pròpies de l’exercici de la seva feina pel fet de ser dona: diferència salarial i menys consideració per la feina que feien homes en la mateixa posició, i la supeditació de la dona treballadora al marit.

“[...] O sigui, amb els anys, ja portava empreses, tota la gestió integral de les empreses. Bé, van passar dos o tres anys i jo continuava allà amb el mateix sou... Jo era a l’oficina principal i em vaig assabentar que cobrava bastant menys que un company meu que feia el mateix, i vaig pujar a recursos humans a preguntar-los què passava... I la contesta del delegat de recursos humans va ser: “Home, X, el teu marit ja guanya molts diners”. I jo li vaig dir: “Però, escolta, aquí qui hi treballa, el meu marit o jo? Perquè la feina la faig jo.” “Sí, sí, però és que ell (el company de feina) és diferent, perquè és un pare de família”. O sigui, aquesta va ser la resposta d’un delegat de recursos humans. Tela marinera!.... Era així. [...] Vaig anar al director regional de l’entitat perquè m’expliqués què passava a Girona amb les dones, i concretament amb mi... “A Girona hi ha 33 oficines i no hi ha ni una directora...” Ell em va contestar: “No ho sé per què no arriben propostes de promoció de les dones de Girona. Potser són elles que no volen treballar més hores o que no volen tanta dedicació. Bé, tot allò que diuen, no?, que la dona, és clar, no s’hi pot dedicar tant i etcètera etcètera.” (Entrevista 5).

Pel que fa al fet de si han tingut més dificultats que un home, en el cas de dones que tenen altres dones com a caps hi ha la percepció que sí, que una dona ha de demostrar més que val per la posició que ocupa que un home, però pel fet de tenir un mentor dona, aquest aspecte pot quedar matisat. De totes maneres és un cas atípic, ja que per una banda, són molt poques les dones que han tingut una altra dona com a mentor i, per l’altra, les dones que dirigeixen altres dones solen tenir el que s’anomena el síndrome de l’abella reina, que obstaculitzen l’accés d’altres dones, ja que consideren que existeix una lluita pel territori o la posició.

“Penso que ens exigeixen més perquè en el cas dels homes es dona més per suposat que les faran bé, les feines d’aquest tipus, i jo també he tingut sort i a mi m’ha costat menys perquè la meva cap era una dona, i llavors, vulguis o no, també en el meu cas m’ha valorat.” (Entrevista 11)

En el cas de dones joves amb una formació i una experiència adequades, els problemes per accedir a una posició directiva es minimitzen, però hi ha una percepció de discriminació real que acostuma a sortir en les entrevistes de selecció i que fa referència al fet que es pressuposa que una dona té o pot tenir família que impedirà que es pugui dedicar a la feina d'una manera completa.

"[...] Crec que em van agafar per l'experiència que havia tingut en una altra empresa similar. Suposo que per això i pel fet que era l'especialitat exacta que buscaven, i que sabia idiomes [...] Però crec que si haguessin trobat un noi amb les mateixes característiques que jo, haguessin agafat un noi. És la meva percepció, a més a més em van preguntar on vivia, si vivia amb els pares, si vivia sola, perquè, és clar, allà vaig acabar treballant de les vuit del matí a les deu del vespre; és clar, ell em va preguntar molt si m'havia d'encarregar d'algú i tot això, però com que em va veure bastant lliure (jo vivia a la casa d'estiu dels meus pares però vivia tota sola), suposo que va dir: "Bé, tampoc no ens portarà gaires problemes". Però és clar la percepció era clara: els hauria agradat més un home." (Entrevista 12)

Un alt nivell formatiu, com és el cas d'una de les entrevistades, tampoc no assegura un accés fàcil a una posició directiva, i al final els contactes directes i personals són els que permeten accedir a l'empresa i promocionar-s'hi.

"Vaig acabar a la Universitat amb dues llicenciatures, econòmiques i dret, i a partir aquí vaig començar a buscar feina. Aleshores vaig presentar diferents sol·licituds de feina, vaig fer diverses entrevistes de treball, però em van dir que tot estava molt bé, però que tenia un perfil massa alt. [...] Vaig trobar-me amb algun altre fracàs semblant i, finalment, per casualitat em va sortir feina aquí, en aquesta casa, que estaven buscant algun passant, i que era —diguem-ne— l'assessoria jurídica de l'empresa on estava el meu pare, i aleshores vaig entrar aquí de passant, i sóc aquí des de fa vint anys." (Entrevista 15)

En el cas d'empreses que sempre han estat portades per dones de la família, la dificultat amb què s'han trobat les diferents generacions ha estat aprendre a manar "com un home". Aquesta expressió fa referència a saber-se imposar als subordinats i donar les ordres precises. És a dir, que d'entrada han de masculinitzar-se per aconseguir credibilitat, tant dels subordinats com dels clients, etc.

"[...] Aquest caràcter que els surt de vegades als homes a l'hora de manar l'has anat adquirint per poder organitzar tanta gent, sinó seria una olla de grills." (Entrevista 16)

Un altre exemple d'això que comentem fa referència a masculinitzar-se i mantenir una posició ferma, masculina, evitant mostrar els sentiments:

“Les dones som més propenses a agafar-nos les coses a la valenta, i si ens toquen els sentiments som capaces de plorar i tot, cosa que un càrrec directiu no s'hauria de permetre: mai no has d'ensenyar les teves debilitats, no pel fet de ser dona...” (Entrevista 13)

En relació amb les formes masculinitzants de comportament directiu, una de les directives entrevistades fa referència a la percepció de les dones a l'exterior, és a dir, pel fet de ser dona, quan van a reunions o congressos on no les coneixen (d'entrada ni saben el càrrec que tenen), sempre els assignen un paper secundari, d'acompanyant.

I, finalment, les barreres de tipus psicològic o internes, en què algunes dones mostren actituds de por, decideixen autovetar-se i no mostrar les seves capacitats, com comenta una de les entrevistades parlant de les barreres reals o fictícies.

“Jo crec que el principal handicap és que el camí en el cas d'una dona és molt més lent, perquè hi ha barreres reals o fictícies que a vegades ens creem les mateixes dones, que cal superar-les, i a vegades són pors que nosaltres mateixes ens posem” (Entrevista 3)

Per finalitzar aquest punt en què hem parlat dels obstacles que han tingut les dones per accedir a posicions directives, destaquem, per una banda, els que fan referència a factors, tant interns com externs, de les organitzacions, és a dir, a les dificultats per traspassar el sostre de vidre en estructures i sectors masculinitzats. D'altra banda, tenim les dificultats inicials amb persones externes a les empreses, com ara els clients, alhora de mostrar credibilitat i confiança.

També s'ha de tenir en compte que, atesa l'excessiva visibilitat que tenen les dones en posicions directives (perquè són poques), han de demostrar molt més que els homes que ocupen el càrrec per les seves capacitats i habilitats. Pel mateix motiu són mirades amb lupa i qualsevol error que cometen és magnificat, cosa que provoca un desgast i mina l'autoestima d'aquestes dones.

- **Dificultats**

Pel que fa a les dificultats que han tingut les dones directives gironines, podem veure que en l'anàlisi qualitativa les entrevistades, exceptuant alguns casos puntuals que comentarem, no han manifestat que hagin tingut problemes de relació amb companys, subordinats o caps pel sol fet de ser dones.

En el cas d'una de les entrevistades, que és empresària en una empresa on quasi totes les subordinades són dones, la relació és molt positiva, ja que ella entén molt bé els problemes d'una dona que treballa i té família i fills, i sempre que és possible dóna

facilitats per poder superar les dificultats que comporta el fet de poder compaginar família i treball, i això provoca un bon clima laboral.

"[...] A la meua empresa el que tinc molt en compte és el problema dels fills, el problema de l'horari, el problema que correm molt i no val la pena córrer... Procuro ajudar-les en tot el que podem perquè puguin compaginar el seu treball de casa i el laboral." (Entrevista 4)

És el cas, també, d'una altra de les entrevistades, que tampoc no ha tingut cap mena de problema amb els seus caps, que en el seu cas sempre han estat homes.

"Amb dones m'ha estat molt fàcil i molt còmode, com a subordinades m'hi he entès molt ràpidament [...] Com a caps sempre he tingut homes, mai una dona, i m'ha resultat molt fàcil." (Entrevista 10)

En la mateixa línia, l'entrevistada núm. 11 comenta que segons la seva opinió les dones subordinades s'entenen més bé amb altres dones que les dirigeixen. Posa com a exemple un fet concret que va passar a la seva empresa en que es manifesta aquesta idea que les dones prefereixen o s'entenen més bé amb altres dones.

"[...] L'any passat vam obrir una línia nova, i nosaltres el que tenim de treballadors base són homes. Doncs vam obrir una línia nova de manipulació de peix, i aquí normalment són les dones les que tenen més paciència, més habilitat, i no hi havia cap encarregat que es veiés amb cor de posar-se davant de les dones. Jo ho vaig fer, llavors vaig agafar un equip de roba de magatzem (sabates, pantalons, jersei) i em va agafar el financer i em va dir que jo era una dona cap i que jo no ho havia de fer això: "No ho has de fer, això ho han de fer els encarregats". Jo li vaig dir: "Home, però si s'ha d'anar a controlar el que fan les dones", i en una línia nova s'han de calcular els pins, una mica els càlculs de producció que feien. I va durar tres setmanes que vaig estar allà, per vigilar i a veure com s'organitzaven i jo veia que dels encarregats no n'hi havia cap que s'hi veiés amb cor... Els plantaven cara, eren dones grans... Ens enteníem més bé; jo crec que volien estar manades més per una dona que per un home". (Entrevista 11)

Una de les entrevistades assenyala que el fet de ser dona la beneficia en la relació amb companys, subordinats i caps.

"Hi ha una cosa que les dones podem utilitzar i que l'home no té, que és la part sensible [...] La seva mà esquerra (la de les dones) pot dirigir d'una manera molt més suau [...] Tota aquella agressivitat del senyor amb americana i corbata era totalment masculina i llavors va aparèixer la imatge femenina (als negocis) i ara resulta que en el segle XXI s'està aplicant la manera de fer femenina. Vull dir que jo crec que un empresari fins i tot ha de tenir una ànima femenina." (Entrevista 6).

És a dir, no només creu que el fet de ser dona i tenir aquesta part femenina, aquesta mà esquerra, l'ajuda en la seva relació amb els companys i subordinats, sinó que també creu que aquesta manera de fer s'anirà imposant, ja que és positiva, i fins i tot els homes

directius deixaran, o estan deixant, una part de la seva manera de fer per adoptar un estil considerat més femení, ja que creuen que proporciona avantatges en la relació laboral.

En canvi, una altra directiva assenyala que s'ha hagut d'adaptar i adoptar un estil "una mica agressiu" perquè com que està en un entorn molt dur s'ha hagut d'adaptar, però ella creu que les dones directives són més accessibles que els homes directius i això facilita la relació amb els subordinats, companys i caps.

En la mateixa línia, una de les entrevistades descriu el procés que ha de seguir una dona directiva per tenir la confiança dels seus equips de treballs i subordinats, i coincideix amb altres comentaris que en aquest aspecte les dones tenen avantatges sobre els homes.

"El primer repte és aconseguir la confiança de qui és el líder [...] Un cop tens la confiança es van delegant funcions i vas adquirint la confiança amb l'equip, i després es tracta del fet que avui les empreses són equips de treball i sí que és important, jo crec, el fet de ser dona: és fins i tot un avantatge, no? Perquè s'aglutina molt més i percebem una sèrie de situacions emocionals que van potser per damunt de la pràctica habitual. I jo crec que és bàsic. I si tenim una habilitat especial és la de saber lligar equips i mantenir-los integrats i cohesionats cap a un objectiu comú." (Entrevista 3).

Són poques les dones entrevistades que han tingut problemes de relació pel fet de ser dones. Quan això ha passat, ha estat amb homes de rang superior i inferior.

Com assenyalen Davidson i Cooper (1992), les dones que tenen un rol directiu han d'enfrontar-se amb la idea estereotipada que elles són menys eficients per poder dirigir els homes, cosa que genera, a vegades, problemes amb els seus subordinats homes. Aquests homes que tenen prejudicis cap a les dones són els membres de la denominada "vella escola", que tenen una visió tradicionalista sobre les dones en general.

Aquest és el cas d'una de les dones entrevistades, que té companys homes amb càrrecs similars i que ha de tractar amb subordinats en una empresa bàsicament masculina. Assenyala que amb els companys masculins no hi ha tingut problemes de relació, a excepció d'un de més edat al qual defineix com de la "vella escola".

En canvi, amb els subordinats homes sí que hi ha tingut problemes, li ha costat més imposar disciplina i el seu criteri com a cap. La seva percepció ha estat d'estar contínuament jutjada pels operaris, sobretot pels de més edat i més experiència, cosa que no els passava als seus companys directius masculins. També assenyala que va ser un handicap el fet de ser dona i anar amb faldilles o pantalons per la fàbrica: se sentia

observada pels treballadors, fins que finalment va decidir posar-se una bata fins als peus.

Per acabar aquest punt sobre les relacions amb els companys, subordinats i caps, cal destacar uns comentaris que fan dues de les entrevistades, que incideixen en el fet de l'enriquiment que suposa per a una empresa acceptar i potenciar la diversitat dels membres de les organitzacions.

“Jo penso que les dones tenim una visió diferent que els homes, però això és enriquidor, o sigui, penso que el fet de ser tres persones d'edats, components culturals, coneixements i sexe molt diferents fa que treballem molt bé. Tenim reunions cada setmana sobre els temes que no veiem clars, i els diferents punts de vista són molt enriquidors.” (Entrevista 15).

Un altre comentari que destaquem és que els intercanvis que s'estableixen entre homes i dones són molt interessants. Aquesta entrevistada parla dels seus mentors, que han estat homes, i assenyala que la relació que s'ha establert amb ells ha estat d'intercanvi, i que tots han après de tots.

“Jo els he marcat més a ells, crec que hem fet un intercanvi interessant.” (Entrevista 9).

Un altre dels temes comentats és que potser, i deixant de banda les dificultats que tenen les dones per accedir a certes posicions directives, també hi ha algunes dones que per diferents motius s'autoveten elles mateixes.

“L'estil de direcció de les dones s'està descobrint. No hi ha gaires companyies portades per dones, perquè hi ha aquest sostre de vidre que s'accedeix a un nivell que moltes vegades no és l'alta direcció, tant en el món professional o empresarial com de la política o dels mitjans de comunicació. S'està fent un pla de carrera, però hi ha un lloc en què moltes dones estan vedades o s'autoveten per dir: no vull tanta responsabilitat.” (Entrevista 3)

“Però el que passa és que hi ha dones que segurament tenen més por [...] que no acaben d'avançar perquè els agafa una mena de por a les grans responsabilitats.” (Entrevista 6)

“No he pensat mai: sóc l'única dona de l'equip, o tindrà tal dificultat. Per a mi ha estat un repte i tal com han anat sortint les coses, les he anat liquidant. No s'ha de tenir por i les dones hem de vèncer aquesta inseguretats. Moltes vegades suposo que també és educacional.” (Entrevista 9)

Hi ha alguns comentaris que fan referència al fet que moltes dones en posicions directives s'endureixen per provocar respecte, però que en el fons el que els passa és que han d'autoafirmar-se per una qüestió de seguretats en elles mateixes.

“Jo en conec alguna [parla de dones amb posicions directives] de molt ressentida, molt ressentida perquè els treballadors no l'han acceptat... I que vol fer-se valorar com a directiva cridant i manant, i no deixant que li pugui ningú a sobre... Molt malament, perquè als treballadors no els agrada, això. No els agrada tant si és home com dona, però si és dona encara pitjor.” (Entrevista 8)

“També, el que sí que és veritat és que hi ha algunes dones que es passen moltíssim a l'altre costat [es refereix al fet que són molt dures en les seves accions] per la necessitat de reafirmar-se. Quan en veus una d'aquestes es nota ràpidament.” (Entrevista 17)

I assenyalen també sobre la imatge que transmeten aquestes dones quan es posen en una posició de duresa:

“Quan veiem un home dur, ens sembla que és el que li correspon; quan veiem una dona dura ens espanta, perquè no estàs acostumada a aquest patró: una dona dura és molt dura, probablement per aquest principi que tots diem que la dona ha de demostrar dues vegades més que un home per arribar allà mateix, probablement a causa d'aquest principi...” (Entrevista 14)

Una de les entrevistades apunta un tema interessant que fa referència al fet que les dones amb posicions directives que tenen tractes amb subordinats de sexe masculí de nivell formatiu més baix han d'adoptar una posició autoritària i estricta perquè les prenguin seriosament. En aquest sentit, els homes amb posicions directives que tracten amb subordinats homes amb un nivell formatiu inferior no tenen aquest tipus de problema.

“Pel que he vist, les dones són més autoritàries, però crec que és que han de ser-ho perquè les agafin seriosament; potser un home pot anar a baix a producció i pot fer “brometes” amb els operaris: ell és el cap i fa bromes, però una noia no es pot permetre de fer cap broma ni res, perquè la poden prendre per tonta. Com que no tenim el mateix tracte, les dones hem d'anar més de sergents, hem de marcar més [...] Trobo que dintre d'un mateix nivell [parla de companys directius] això passa de tant en tant, però quan estàs manant gent que no tenen la formació que tens tu i en la qual hi ha una gran massa del sexe masculí en comparació amb el femení, has de ser molt més rígida i tenir més mala llet.” (Entrevista 12)

Insisteix en la idea que les dones que treballen directament amb operaris de sexe masculí han de masculinitzar-se per passar desapercebudes i tenir una actitud autoritària per marcar les distàncies. En aquesta situació, segons l'entrevistada l'estil participatiu no funciona.

En la mateixa línia, una de les dones entrevistades comenta la duresa que han de tenir certes dones en posicions directives, sobretot en certs sectors productius, que són precisament els tradicionalment més masculinitzats.

"[...] En alguns llocs hi ha molta por de no confondre amabilitat amb debilitat o coses d'aquestes; llavors el tracte és (jo no sé si ho ha de ser o no), però és molt més sec, molt més dur. Les que jo conec més aviat van en aquesta línia, perquè són empreses industrials i sobretot gent relacionada amb personal més aviat s'han de posar molt serioses." (Entrevista 15)

Una de les entrevistades, en reconèixer aquesta inseguretats que mostren algunes dones en posicions directives, diu que la manera de solucionar-ho és educant en la igualtat i la diversitat, des de la família i l'escola.

Finalment, un altre dels comentaris destacats és que algunes d'aquestes dones agafen patrons masculins per passar desapercebudes o demostrar que tenen les capacitats per ocupar el lloc que tenen.

Per tant, per finalitzar aquest punt sobre les dificultats, podem dir que les directives entrevistades no han tingut, en general, problemes importants de relació amb els seus companys homes. Algunes de les entrevistades treballen bàsicament amb dones i les relacions, tal com assenyalen, són més fluides amb aquestes, ja que hi ha una certa complicitat i entenen millor els problemes específics per raó de gènere i les ajuden a superar-los.

Les dones que han manifestat que han tingut problemes assenyalen que ha estat amb homes de categoria superior o amb subordinats que tenen una percepció tradicionalista sobre les dones que fa que els costi d'acceptar-les com a directives, i tenen una imatge en què es creu que les dones són menys eficients en la direcció.

Un altre aspecte que creiem que s'ha de destacar és un dels temes que han assenyalat dues de les entrevistades i que fa referència a la potenciació de la diversitat cultural (femenina i masculina) dins de les empreses i en tots els nivells de decisió, que no només és positiu des del punt de vista personal, sinó que també és positiu per al funcionament de les empreses.

- **Discriminació**

En general, les dones entrevistades no han assenyalat que hagin sofert discriminació pel fet de ser dones.

Per captar el grau de discriminació per raons de sexe, en l'anàlisi quantitativa del qüestionari es van fer dues preguntes: una referent a la qüestió de si homes i dones amb

càrrecs similars tenien el mateix salari, i l'altra en el sentit de si homes i dones amb càrrecs similars rebien el mateix tracte.

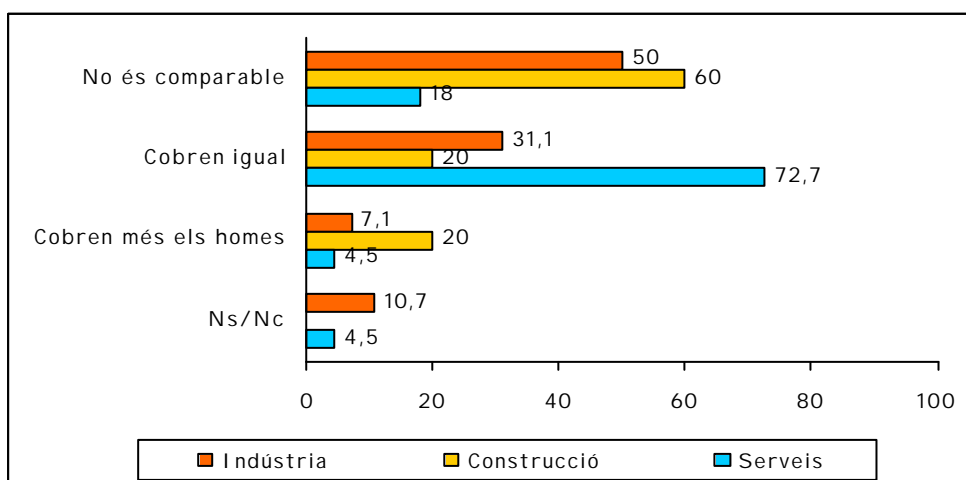
Pel que fa a la qüestió de si el salari era igual per a homes i dones en càrrecs similars, el 59% han assenyalat que homes i dones cobren igual, un 29% que els salaris no eren comparables i només el 6% va indicar que els homes tenien salaris superiors en càrrecs similars. Per tant, es pot dir que no hi ha una resposta concloent respecte a una possible discriminació salarial pel fet de ser dona.

Si tenim en compte els sectors, és en la construcció on un percentatge més alt de dones directives assenyalen que els homes tenen salaris superiors. El 20% de les dones que treballen en aquest sector diuen que els homes tenen salaris superiors. S'ha de tenir en compte que el sector de la construcció és tradicionalment masculí i, per tant, creiem que hi ha una certa lògica que sigui en aquest sector on les dones amb comandaments intermedis i alts assenyalin que és on hi ha més diferències salarials a favor dels homes.

L'altre sector, encara que en menor grau, en què s'assenyalen diferències salarials a favor dels homes és en el sector industrial, on hi ha un 7,1% de les enquestades que manifesten que hi ha discriminació.

Els serveis serien, segons les enquestades, el sector on els salaris estan més equiparats. El 72,7% de les dones d'aquest sector opinen que homes i dones cobren igual. Això es pot veure en el gràfic 4.15.

Gràfic núm. 4.15. Retribucions salarials segons el sector.

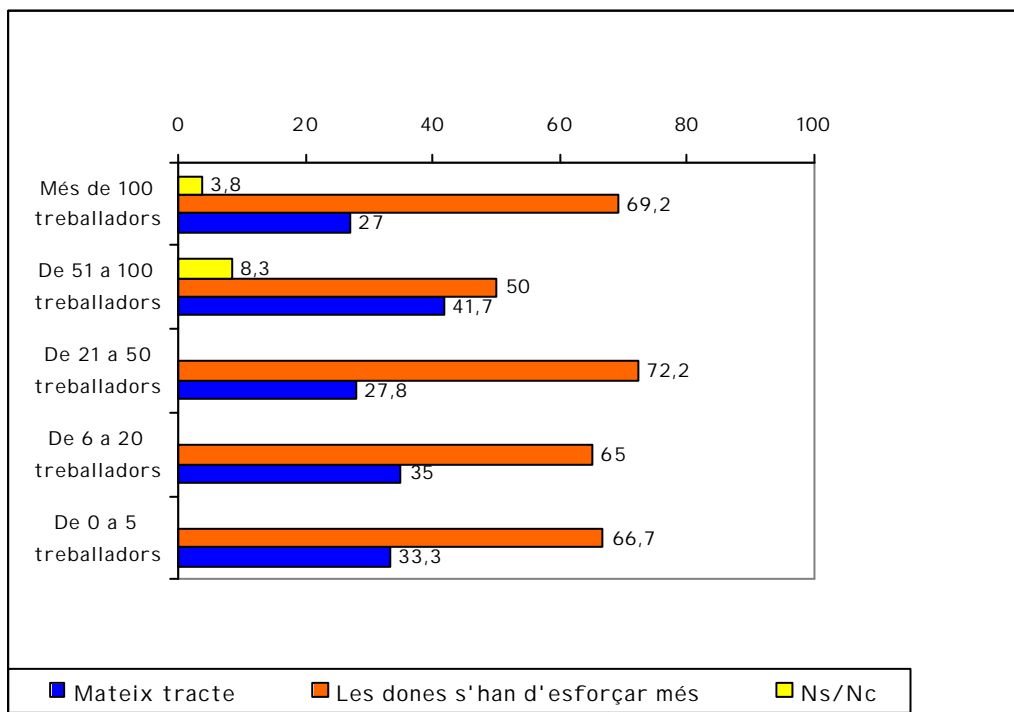


Quan es fa referència al fet de si les dones i els homes amb càrrecs directius reben el mateix tracte, aquí la discriminació és més patent, ja que el 69,1% opinen que les dones han d'esforçar-se més per demostrar la seva vàlua, mentre que el 28,9% creuen que homes i dones amb càrrecs directius reben el mateix tracte. Cap dona directiva de la mostra ha assenyalat que els homes s'hagin d'esforçar més.

Per tant, queda palès que en la majoria de les dones amb comandaments intermedis i alts el fet de ser dona és, d'entrada, un handicap per desenvolupar una carrera directiva i, per tant, han de demostrar molt més que els homes que són en aquestes posicions per mèrits, habilitats o coneixements.

Hi ha una percepció majoritària i generalitzada pel que fa a les dones directives, respecte a la igualtat o no de tracte per qüestió de sexe, i pel que fa a si s'han d'esforçar més per demostrar la seva vàlua. Això ho podem comprovar en el gràfic 4.16.

Gràfic núm. 4.16. Discriminació pel que fa al tracte i al grau d'esforç segons el nombre de treballadors.



Pel que fa a la discriminació en el tracte, veiem que el percentatge de dones que han respost que reben el mateix tracte no arriba al 50%, i en la pregunta de si creuen que s'han d'esforçar més pel fet de ser dones trobem percentatges molt similars, si tenim en compte el nombre de treballadors. Aquests percentatges van del 65% al 72%, en el sentit que s'han d'esforçar molt més que els homes amb càrrecs similars pel sol fet de ser dones.

Si tenim en compte els grups d'edat, veiem que les més joves, a més d'enfrontar-se amb l'handicap de la joventut, també han de demostrar més que tenen les capacitats requerides per fer les tasques que tenen assignades. Això queda palès en comprovar els percentatges de les respostes obtingudes. Veiem que un 80% de les dones directives de menys de 30 anys, un 75'9% de les que tenen entre 41 i 50 anys i un 60% de les que tenen més de 50 anys assenyalen per àmplia majoria que les dones amb càrrecs de comandament s'han d'esforçar més per demostrar la seva vàlua, amb independència del nombre de treballadors de l'empresa.

D'altra banda, un 10% de les enquestades han manifestat problemes amb el superior perquè accepti els seus suggeriments i un 6% han manifestat problemes amb els companys de diferent sexe i amb càrrecs similars. Creiem que amb aquests percentatges és difícil assegurar l'existència de discriminació, ja que un 30% de les dones de la mostra han manifestat que no han tingut ni tenen actualment cap problema en aquest sentit.

Per tant, podem finalitzar aquest apartat assenyalant que la majoria de les dones enquestades opinen que en els comandaments intermedis i alts de les empreses de Girona i comarques només hi ha discriminació salarial respecte a les dones en casos puntuals i en sectors marcadament masculinitzats, com ja hem assenyalat.

Però s'ha de matisar aquesta afirmació i tenir en compte que aproximadament quatre de cada cinc dones de la mostra són propietàries de l'empresa, o bé que es tracta d'una empresa de la família, amb la qual cosa és poc probable que en aquestes circumstàncies siguin víctimes d'una possible discriminació salarial.

També s'ha de tenir en compte que quasi tres de cada deu dones consideren que no es pot comparar el salari que reben dones i homes amb comandaments similars a la seva empresa.

Per altra banda, set de cada deu dones de la mostra opinen que les dones s'han d'esforçar més que els homes per demostrar la seva pròpia vàlua.

Encara que les diferències són poc significatives, és a les empreses de 21 a 50 treballadors i a les de més de 100 treballadors on l'opinió que les dones s'han d'esforçar més que els homes queda més palesa. Són les dones joves les que majoritàriament opinen que les dones amb càrrecs de comandament han de demostrar més que els homes la seva vàlua.

Per tant, sí que hi ha una percepció generalitzada entre les dones amb càrrecs de comandament a les empreses de Girona i comarques, que manifesten que pel fet de ser dones tenen un handicap que han de superar i han de demostrar molt més que tenen les mateixes capacitats i habilitats que pugui tenir un home amb un càrrec similar.

En el subapartat següent analitzarem un dels elements que s'han destacat com a més problemàtics per a les dones directives gironines, i que per això, i per la importància que té per a l'exercici de la direcció, en el cas de les dones, creiem que ha de ser objecte d'una anàlisi específica en l'apartat dels obstacles, les dificultats i la discriminació.

1.4.4.2.1.

4.4.4.2.1. Conciliació de la vida familiar i la vida laboral

El tema de la conciliació de la vida laboral i familiar és un dels que en els darrers anys ha emergit com una de les dificultats que més preocupa les dones en general i les directives en particular.

En aquest sentit, l'anàlisi de les dades tindrà l'ordre següent:

1. Anàlisi de dades obtingudes amb l'administració del primer qüestionari, en el sentit de valorar alguns dels tòpics adjudicats a les dones amb càrrecs de comandament.
2. Anàlisi de les dades obtingudes amb l'administració del segon qüestionari pel que fa a la conciliació de família i treball.
3. Anàlisi dels discurs de les entrevistades.

Encara que hi ha investigacions que assenyalen que les dones tenen elements de satisfacció que resulten de la combinació dels rols de mare, esposa i professional (Asplund, 1988), hi ha altres estudis (Chusmir i Durand, 1988; Davidson i Cooper, 1992) que apunten que en el cas que aquesta compatibilització no resulti satisfactòria per a les dones, això les pot portar a patir situacions frustrants i depressives, com per exemple,

tenir poques oportunitats per desenvolupar la seva carrera perquè no poden acceptar un canvi geogràfic o jornades molt llargues per la multiplicitat de rols que han de combinar (Alban-Mecalfe i West, 1991).

Pràcticament totes les dones entrevistades, amb l'excepció d'una dona que no té fills i una de soltera, han destacat aquest tema com un dels handicaps principals per a l'exercici d'una carrera professional.

Una de les preguntes formulades al final del primer qüestionari era que fessin una valoració d'alguns dels tòpics que es refereixen a les dones amb càrrecs de comandament. Es va demanar als enquestats que valoressin una sèrie de frases que feien referència a tòpics que s'adjudiquen a dones directives i que assenyalessin el grau d'acord i desacord amb aquestes frases. Es va fer en una escala d'1 a 7, on 1 representava gens i 7, molt.

Per a l'anàlisi s'han agrupat aquestes frases amb la finalitat de fer-les més comprensibles pel que fa a les dificultats que tenen les dones directives per compatibilitzar família i treball. L'objectiu és esbrinar quina opinió han manifestat els representants de les empreses de la mostra i com són valorades les dones directives.

En aquest sentit, en el gràfic 4.17. veiem que la majoria de les persones enquestades no estan gaire d'acord (un 50,8%) o gens d'acord (un 11,3%) amb l'afirmació que les dones directives estan condicionades per responsabilitats familiars. També podem observar que pel que fa a la qüestió de si les dones tenen més dificultats per canviar de residència també trobem percentatges majoritaris que no hi estan d'acord, un 65,3% amb diferents graus (un 46,1% diu que no hi està gaire d'acord i un 19,2% diu que no hi està gens d'acord).

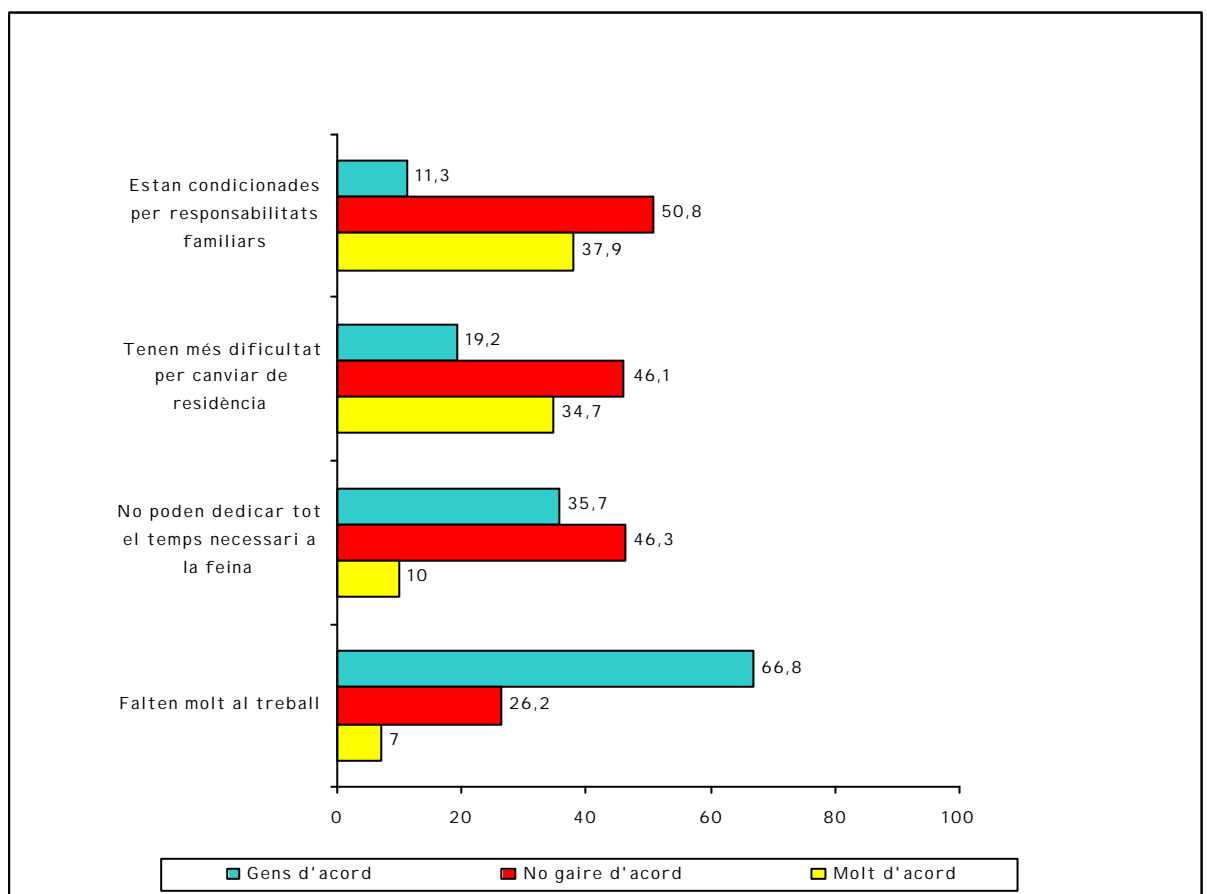
Però encara que el percentatge dels que no estan d'acord amb aquesta afirmació sigui alt, podem observar en el mateix gràfic que el 37,9% dels enquestats pensen que les dones directives estan condicionades per responsabilitats familiars i un percentatge semblant, un 34,7%, pensen que tenen més dificultats per canviar de residència.

Per altra banda, fins i tot les persones enquestades que pensen que les dones estan condicionades per responsabilitats familiars opinen que això no afecta el fet que no puguin dedicar tot el temps necessari a la feina o que faltin molt al treball. És a dir, si agreguem el 35,7% (gens d'acord) i el 46,3% (gaire d'acord), respectivament, veiem com un percentatge molt elevat, un 72%, és a dir, una gran majoria, no estan d'acord amb la

idea que les dones directives no poden dedicar tot el temps necessari a la feina. Només un 10% estan molt d'acord amb aquesta afirmació.

Pel que fa a l'afirmació que les dones directives falten molt al treball, veiem que el 66,8% i el 26,2% no hi estan gens d'acord o no gaire d'acord, respectivament; per tant, la majoria dels enquestats (un 93%) creuen que no es dona aquest fet (vegeu el gràfic 4.17).

Gràfic núm. 4.17. Valoració de frases sobre la conciliació de treball i família.



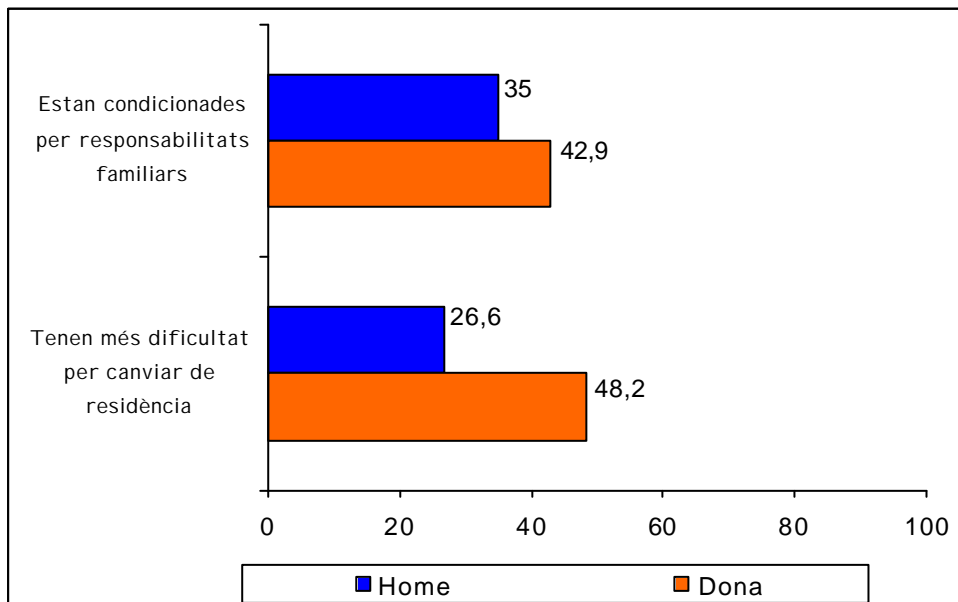
Per tant, malgrat que sí que hi hagi una opinió, encara que no majoritària, que pensa que les dones directives estan condicionades per responsabilitats familiars, els enquestats, en general, no creuen que això afecti la seva tasca laboral. És a dir, que el tema de la conciliació de família i treball no és vist com un problema per la gran majoria de les empreses de Girona i comarques, i per tant que això pugui suposar un handicap en el desenvolupament efectiu de la carrera directiva de les dones.

Si es té en compte la variable sexe dels enquesta ts, les dones estan més d'acord que els homes amb la idea que les dones estan condicionades per responsabilitat familiars i que tenen més dificultats per canviar de residència. El 42,9% de les dones, respecte a un 35% dels homes, pensen que les dones estan condicionades per responsabilitats familiars. I el 48,4% de les dones, respecte a un 26,6% dels homes, opinen que les dones directives tenen més dificultats per canviar de residència.

Per l'explicació d'aquesta diferència intuïm que es pot donar pel fet que les dones estan més conscienciades i pateixen més les dificultats que pot suposar per a una dona directiva conciliar família i treball.

En el gràfic 4.18 podem veure els percentatges de les respostes obtingudes, segons el sexe dels enquestats, pel que fa al fet d'estar molt d'acord amb la idea que per a les dones directives és més difícil canviar de residència i que estan condicionades per les responsabilitats familiars.

Gràfic núm. 4.18. Molt d'acord amb l'afirmació que les directives estan condicionades per responsabilitats familiars i els és més difícil canviar de residència, segons el gènere dels enquestats.



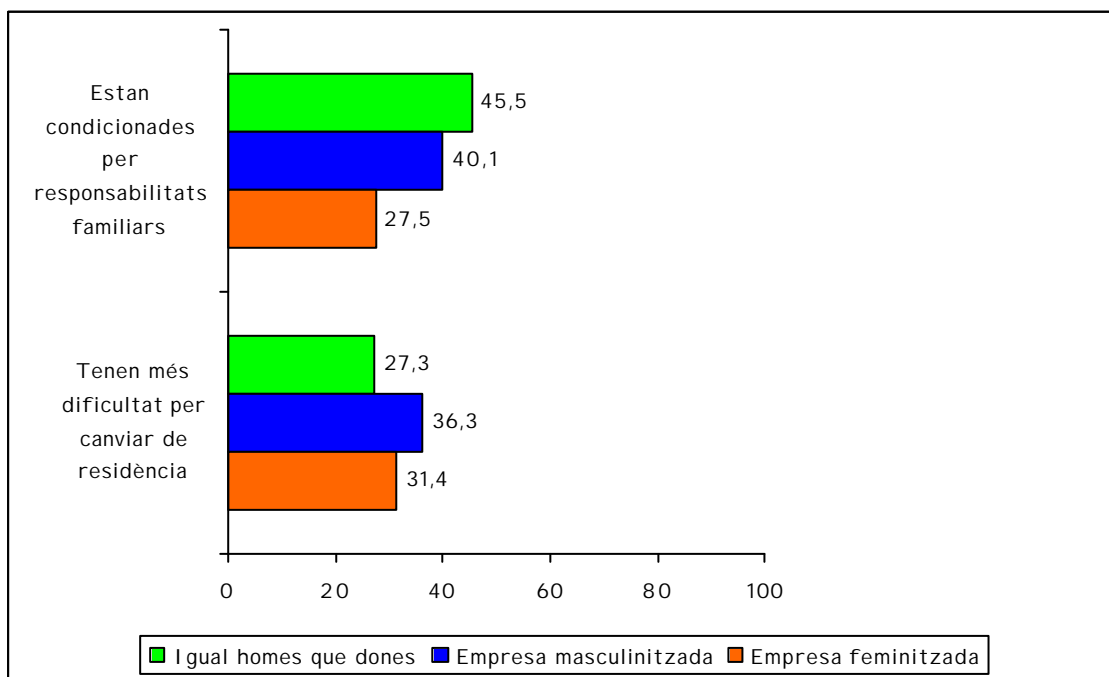
Per altra banda, és en les empreses on hi treballen més homes que dones on s'està més d'acord amb l'afirmació que les dones estan condicionades per responsabilitats familiars i tenen més dificultats per canviar de residència.

El 40,1% de les empreses masculinitzades, respecte a un 27,5% de les empreses feminitzades, opina que les dones directives estan condicionades per responsabilitats familiars.

Pel que fa al fet de si tenen més dificultats per canviar de residència, el 36,3% de les empreses masculinitzades, respecte a un 31,4% de les feminitzades, estarien molt d'acord amb aquesta afirmació.

Per tant, es pot dir que els condicionaments familiars de les dones directives formen part d'una visió estereotipada del problema. És a dir, les empreses on hi ha més homes veuen aquest condicionament familiar com a més important i determinant que les empreses on hi ha més dones, que són les que pateixen els efectes de la conciliació de família i treball (vegeu el gràfic 4.19).

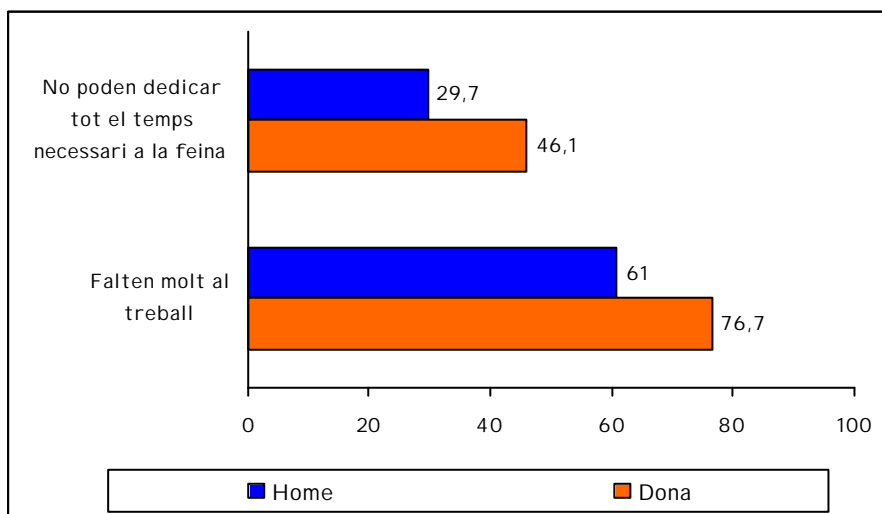
Gràfic núm. 4.19. Molt d'acord amb l'afirmació que les dones directives estan condicionades per responsabilitats familiars i tenen dificultats per canviar de residència, segons empreses masculinitzades o feminitzades.



També són les dones les que estan menys d'acord amb els altres dos ítems que feien referència a certs aspectes relacionats amb la conciliació de la vida familiar i laboral. El 46,1% de les dones, respecte al 29,7% dels homes, no estan gens d'acord amb l'afirmació que les dones directives no puguin dedicar tot el temps necessari a la feina. I el 76,7% de les dones, respecte a un 61% dels homes, no estan d'acord amb l'afirmació que les dones directives faltin molt a la feina.

En aquest sentit, són les dones les que creuen més que el fet de ser dona i directiva, encara que hi hagi dificultats per compaginar la vida familiar i la laboral, no afecta el fet que faltin més al treball o que no puguin dedicar tot el temps necessari a la feina (vegeu el gràfic 4.20).

Gràfic núm. 4.20. Gens d'acord amb l'afirmació que no poden dedicar tot el temps necessari a la feina i que faltin molt al treball, segons el sexe.



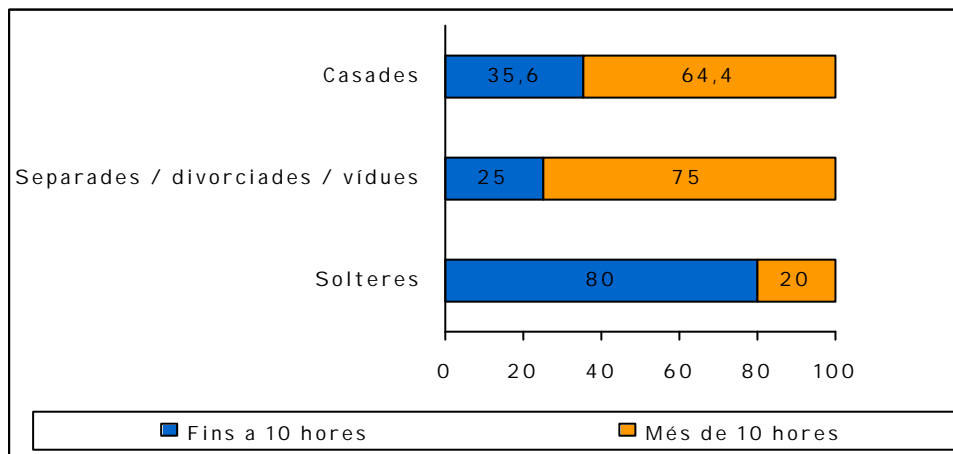
En el segon qüestionari, en tractar els aspectes relacionats amb la conciliació de família i treball, els primers temes que es van plantejar van ser el nombre d'hores que treballen a la feina, el temps que dediquen a les feines de la llar i si comptaven amb algun tipus d'ajuda per fer les feines de la llar o atendre els fills.

Pel que fa al nombre d'hores treballades, destaca que la gran majoria fa més de les 40 hores setmanals, concretament el 53,1% treballen entre 41 i 50 hores i el 19,4% més de 50 hores. El 18,4% fa la jornada laboral normal de 40 hores setmanals i un 9,1% treballen menys de 40 hores.

Si tenim en compte les hores que dediquen a les feines de la llar durant la setmana, només l'1% no hi dedica cap hora, mentre que el 21,9% hi dediquen menys de 10 hores per setmana. Però la gran majoria dedica a les feines de la llar i l'atenció dels fills durant la setmana entre 10 i 20 hores (el 54,2%), i un 22,9% més de 20 hores a la setmana (vegeu el gràfic 4.21).

Les dades exposades ens indiquen que a moltes d'aquestes dones directives, a més de fer una jornada laboral llarga, en general de més de 40 hores, els toca fer una doble jornada en l'atenció dels fills i feines de la llar.

Gràfic núm. 4.21. Temps dedicat a les feines de la llar durant la setmana segons l'estat civil.

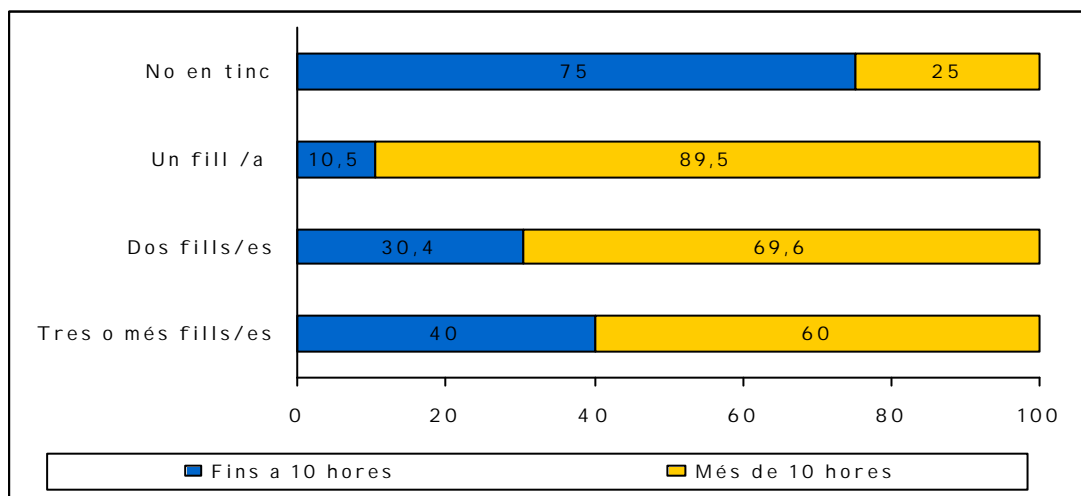


Pel que fa a les hores que dediquen a les feines de la llar i als fills durant la setmana, veiem que majoritàriament són les dones separades, divorciades o vídues les que hi dediquen més temps, amb un percentatge del 75% que hi dediquen més de 10 hores setmanals. Això ens porta a afirmar, sens dubte, que pel fet d'estar soles i amb fills no tenen possibilitat de compartir les feines de la llar amb el company, com les dones casades, encara que com veiem el percentatge de les casades que hi dediquen més de 10 hores és del 64,4%.

Com ja intuïem, són les dones que tenen fills les que dediquen més temps a les feines de la llar. Les que tenen només un fill són les que hi dediquen més hores: el 89,5% hi dedica més de 10 hores setmanals. Encara que no tenim dades per confirmar-ho, tenim la percepció que són les dones que tenen els fills més petits, i que per tant tenen més feina i els han de dedicar més temps (vegeu el gràfic 4.22).

Per altra banda, a mesura que augmenta el nombre de fills es redueix el nombre d'hores que dediquen a les feines de la llar i a l'atenció dels fills. En aquest cas la percepció és que alguns dels fills ja deuen ser grans i poden col·laborar en les feines domèstiques o poden organitzar-se i no ser tan dependents dels pares.

Gràfic núm. 4.22. Temps que dediquen a les feines de la llar durant la setmana segons el nombre de fills.



Durant el cap de setmana, tenint en compte que la proporció d'hores per dia és menor, ens trobem que aquestes dones també dediquem molt del seu temps a les feines de la llar i a l'atenció dels fills.

Només el 2,2% no hi dedica cap hora, mentre que el 34,8% hi dedica menys de 10 hores, el 29,3% entre 10 i 20 hores (la qual cosa suposa com a mínim cinc hores els dissabtes i cinc els diumenges), i el 33,7% hi dediquen més de 20 hores durant el cap de setmana.

Segons els grups d'edat, l'estat civil i el nombre de fills, com sembla lògic per altra banda, les dones casades o separades, divorciades o vídues amb fills són les que més hores dediquen a les feines domèstiques i a atendre els fills, tant durant la setmana com el cap de setmana.

També s'ha de tenir en compte que un 95,9% de les dones de l'enquesta tenen ajuda per atendre els fills i per fer les feines de la llar, mentre que només un 4,1% diuen que no tenen cap tipus d'ajuda. Pel que fa al tipus d'ajuda amb què compten les dones de la

mostra, el 20,7% és ajudada pel company o pels fills, el 6,5% té ajuda d'un familiar i la majoria tenen una persona contractada: per hores, amb un percentatge del 58,7%, o bé a jornada completa, amb un 14,1%.

D'aquestes dades no destaquem que la majoria tinguin una persona contractada per hores o a jornada completa, sinó que l'ajuda que reben dels companys o fills sigui relativament baixa. És a dir, tenint en compte que són dones que treballen, la gran majoria, més de 40 hores setmanals i que dediquen una part important del seu temps durant la setmana i el cap de setmana a les feines de la llar i a l'atenció dels fills, creiem que el fet que només siguin un 20,7% les que assenyalin que reben ajuda del seu company o fills ens demostra que els rols socials encara estan molt vigents, fins i tot entre dones amb posicions directives, i que les feines domèstiques continuen essent assignades majoritàriament, si més no la seva organització i planificació, a les dones, i que a més les han de compaginar amb la vida laboral, i per tant, podem afirmar que ho tenen molt més complicat que els homes amb posicions laborals similars.

Les dades que hem comentat anteriorment, les hem resumit i recollit a la taula 4.23.

Taula núm. 4.23. Ajuda per fer les feines de la llar i atendre els fills.

| Tenen ajuda | Sí (%) | No (%) |
|-------------|--------|--------|
| | 95,9 | 4,1 |



- 20% companys o fills.
- 6,5 % familiars.
- 58,7 % persona contractada per hores.
- 14,1 % persona contractada a jornada completa.

Per tant, tenim un perfil de dona directiva que dedica moltes hores, més d'una jornada laboral normal, a la seva feina i que, a més, sobretot durant el cap de setmana, dedica força temps a atendre els fills i fer les feines de la llar, i que encara que disposi d'ajuda, majoritàriament de persones contractades per hores o a jornada completa, s'ha d'assenyalar que normalment les persones contractades els caps de setmana fan festa.

A la pregunta de quines activitats fan fora de l'horari laboral, les que més han destacat han estat, en primer lloc, les que fan referència a atendre els fills (51%), en segon lloc fer les feines de la llar (40%), i en tercer lloc, la que fa referència a l'oci personal o amb família (37%), seguida a poca distància de la compra d'aliments (34%).

La resta d'activitats han estat poc destacades i són les que fan referència a temes d'oci, entre un 9% i un 10% (esport, sortides amb amics, etc.) o formació personal (lectura, recerca, etc.), només un 13%.

Deduïm, per tant, que per a aquestes dones la càrrega familiar és molt important i que tenen molt poc temps per a activitats personals.

Per altra banda, són poques les dones que han demanat una baixa, la reducció de la jornada o la flexibilitat d'horari. Només ho ha demanat un 25% .

D'aquest 25% que han demanat baixa, reducció de jornada o horari flexible, en un 80% dels casos ha estat per baixa maternal, en un 8% per tenir cura dels fills, en un 4% per tenir cura d'un familiar i un 8% han manifestat que ha estat per altres motius, com ara malalties, operacions, etc.

Creiem que aquestes són dades sorprenents, sobretot si tenim en compte que la majoria d'aquestes dones tenen fills, el que ens indiquen d'alguna manera és que són dones que ho tenen difícil, per la seva feina, per agafar baixes o reduccions de jornada per atendre els fills, o fins i tot una baixa maternal com estipula la llei.

La majoria d'aquestes dones que han demanat la baixa, la reducció de la jornada o la flexibilitat d'horari (cal remarcar que han estat un 25% de les enquestades) assenyalen majoritàriament que aquest fet no els ha suposat cap problema i que l'empresa ha facilitat la reincorporació en pràcticament el 70% dels casos, mentre que un 17,3% assenjala que ha hagut d'aturar un temps la seva trajectòria professional i el 13,2% que han tingut dificultats per conciliar posteriorment treball i família.

Finalment, per acabar aquest tema sobre la conciliació de família i treball i les dificultats amb què es troben a la feina, analitzarem els problemes que han assenyalat que més les preocupen.

Els problemes que assenyalen com a més importants són aquells que fan referència a les responsabilitats familiars (un 42% indica que és un dels més importants), la manca de temps per a la formació (un 44%) i la poca disponibilitat per viatjar (un 18%).

Aquests tres ítems entrarien dins les dificultats per conciliar treball i família com un dels handicaps amb què es troben les dones amb comandaments intermedis i alts. Encara que en menys grau (tan sols un 12%), s'indiquen també els problemes per poder compaginar els horaris d'escoles, comerç, etc. amb els horaris de treball.

Per tant, com podem comprovar amb tot el que hem anat assenyalant, la conciliació de la vida familiar i la vida laboral és el que més preocupa aquestes dones directives, i evidentment els aspectes que se'n deriven, és a dir, la poca disponibilitat o la manca de temps per formar-se i avançar en la seva trajectòria professional.

En canvi, són poques les dones que han manifestat que tenen problemes de discriminació per raó de sexe, o amb els superiors o amb companys de càrrecs similars.

Per poder finalitzar aquest subapartat, creiem que és important destacar que la majoria de les dones amb comandaments intermedis i alts a Girona i comarques treballen per sobre de la jornada de 40 hores i, a més, fan una doble jornada durant la setmana i els caps de setmana atenent els fills i fent les feines de la llar.

Gairebé totes tenen ajuda per fer les feines domèstiques o tenir cura dels fills. En la majoria dels casos es tracta de persones contractades per hores o a jornada completa, en un percentatge del 72,8%. Són poques les que assenyalen que tenen ajuda dels seus companys o fills, només un 20,7%.

Podem afirmar, sens dubte, que les dones enquestades són bàsicament dones que encara que estiguin en posicions i amb responsabilitats de comandaments intermedis i alts fan una doble jornada. Encara que subcontractin parcialment les feines domèstiques a terceres persones, l'organització i la planificació d'aquestes tasques és responsabilitat seva. Això implica que han de sacrificar-se, ja que tenen poc temps exclusivament per a elles, no poden dedicar pràcticament temps a l'oci personal o a la formació que les ajudaria a millorar la seva trajectòria professional.

Són dones que han assenyalat que no poden demanar o que no demanen la totalitat de les baixes maternals, i menys la reducció o flexibilitat d'horaris per poder atendre les responsabilitats familiars.

I, finalment, també podem afirmar que en la majoria dels casos les responsabilitats familiars els suposa un problema que es reflecteix en la manca de temps per a la formació i la poca disponibilitat per viatjar, és a dir, que les responsabilitats familiars per a quasi la meitat de les enquestades poden afectar la vida laboral. Per tant,

assenyalen de manera clara que tenen dificultats per conciliar la vida familiar i la vida laboral.

Pel que fa a l'anàlisi del discurs de les directives entrevistades, i seguint la mateixa tendència, un dels temes que s'ha de destacar fa referència a la doble jornada. Gairebé la majoria han assenyalat que compaginar la vida laboral amb la familiar no els és gens fàcil. La majoria, com veurem en les transcripcions, han d'organitzar les tasques familiars i atendre els fills abans de marxar a treballar, i quan tornen del treball els toca atendre la família i la casa.

"Quan m'aixeco el primer que faig és posar la rentadora, perquè així aquella mitja horeta sempre es guanya de més. [...] Com que començo molt aviat, a les vuit, i els horaris escolars són més tard, tinc una noia que em ve a les vuit. Jo m'espero fins que ella arribi, a tres quarts de vuit o a les vuit, i llavors ja vinc a treballar. [...] Quan plego de treballar, normalment vaig a dinar a casa i vaig a buscar els nens a l'escola. [...] Si tinc alguna reunió o curset o el que sigui necessito una cangur. I a la nit quan arribo, doncs la roba que està estesa de la rentadora del matí o de l'altra que he hagut de posar entremig... i preparo una miqueta el sopar. Però en això tinc força ajuda del meu home. I després banyo els nens i plego la roba després de sopar, mentre miro la pel·lícula." (Entrevista 1).

Tenim aquí un altre exemple en què la dona entrevistada fa la major part de les feines domèstiques i té cura dels fills.

"Aixecar-me abans que el marit, concretament una hora i mitja abans, perquè s'han de preparar els esmorzars... totes aquestes històries: treus la rentadora, poses l'altra, treus la roba de l'assecadora del dia anterior, poses la rentadora, et prepares l'esmorzar... Me'n vaig, m'emporto els nens, no sé què... Fas l'arròs per al migdia, etcètera, etcètera. Llavors això per començar una hora abans que el meu marit. Després me'n vaig a treballar. [...] Entrem a les vuit del matí i sortim a les tres. Llavors a les tres vaig a fer el dinar. Al migdia em toca a mi rentar els plats, a la nit li toca al marit i llavors li toca el sopar a la tarda també. [...] Les meves empleades tenen un horari intensiu, però jo a la tarda torno a anar al despatx, des de les cinc o dos quarts de sis fins a dos quarts de nou." (Entrevista 4)

Una de les directives entrevistades explica la dificultat que és per a una dona tenir un lloc de responsabilitat i tenir família.

"Quan estudies i ets jove i no tens criatures penses que és igual, perquè jo quan vaig entrar en aquesta empresa era una de les millors de la meva generació, i me'n vaig sortir perfectament, i de cop quan vaig tenir la criatura, la meva escala de valors va canviar, però la societat no està adaptada a aquests nous valors i llavors va ser quan em vaig adonar que tot plegat era una mica un engany i que no estava preparat perquè poguessis tenir criatures i perquè poguessis fer totes dues coses. I no sóc jo, és tothom, perquè nosaltres som 70 socis i escaig, i ara com ara 4 som advocades, i quan entren, les noies són les millors sense cap dubte, i alguna cosa passa, passa alguna cosa greu, i a més es queden pel camí: elles marxen, renuncien perquè no poden. Llavors diuen: "Escolta, marxo,

vaig a treballar a aquesta entitat financera, a l'assessoria jurídica, perquè allà a les tres plego i puc anar a casa; o bé: "Vaig a una auditoria, perquè allà a les 6 puc plegar. Marxo, marxo, marxo." I és una llàstima, però el cas és que se'n van, i que l'exigència d'aquesta feina no l'aguanten." (Entrevista 17)

Les dones directives que no tenen parella ni fills, evidentment, manifesten que no tenen problemes amb el tema de la conciliació.

Algunes d'aquestes dones solteres són conscients que han renunciat en part a la vida familiar, a tenir fills, per les dificultats que suposa tenir una família a l'hora de desenvolupar una carrera directiva, i veuen aquestes dones que tenen família i treballen en comandaments alts com a superdones.

"La veritat, dedicar-se amb la intensitat que requereix el món empresarial d'avui dia no només a treballar sinó a estar al dia, a formar-te, etc. crec que es fa difícil. Penso que les dones... quan veig aquestes dones que són presidentes i conselleres delegades i que tenen tres fills... aquestes sí que tenen... Al cap i a la fi jo m'he dedicat a la meua carrera i he deixat totes les altres coses de banda, però allò altre és realment per a superdones." (Entrevista 9)

Una altra opinió força generalitzada és que ja que dediquen poc temps a la família intenten fer que el poc temps que hi dediquen sigui de molta qualitat.

El que és habitual per a aquestes dones és fer alhora una feina reproductiva i una de productiva, encara que deleguin part de les tasques reproductives a terceres persones, però assumeixen que la planificació i l'organització de les feines de la llar i fills són la seva responsabilitat.

"T'aixeques al matí i què fas? Ben bé no saps si començar a pensar en el dinar, en el sopar o pensar que has de trucar a deu persones a Barcelona. O sigui, arriba un moment que estàs una hora pensant què és més important, o trucar al notari o trucar al gestor o fer la llista per anar a comprar al súper [...] En el meu cas, naturalment, tinc una persona que fa aquesta feina, però la fa fins al punt que jo la mano, o sigui, continuo manant a casa i li dic el que ha de fer." (Entrevista 6)

La majoria de les dones reconeixen que tenen una persona que les ajuda en les feines domèstiques i en l'atenció i cura dels fills.

"Tinc una dona de fer feines, perquè planxar i tot això és impossible (rentadora, assecadora, rentar plats...): o vas fent pila, perquè no dones per a més i toquen les deu de la nit (i també hi ha algun dia que plego a les deu de la nit)." (Entrevista 11)

"[...] Necessites una cangur que et vagi a buscar la mainada, que te la porti a casa, li has de deixar una miqueta de pla perquè et faci alguna cosa i, és clar, hi ha vegades que te n'has anat a tres quarts de vuit del matí i arribes a les nou de vespre i no has fet res a

casa. Llavors aquella jornada segur que s'allarga fins a les dotze o dos quarts d'una."
(Entrevista 1)

"[...] A veure, jo tinc una noia, ho trobo tot fet, és un avantatge perquè no he de fer res."
(Entrevista 2)

En el comentari següent, una de les entrevistades manifesta que per a ella és molt important treballar i que per això no té altre remei que subcontractar una tercera persona perquè faci les feines domèstiques.

"Jo m'estimo més pagar una persona de la meva confiança, perquè jo necessito treballar i necessito sentir-me d'alguna manera viva. La meva vida, majoritàriament, és la feina."
(Entrevista 8)

El fet de treballar per pagar els serveis d'altres persones que atenguin la casa i permeti a aquestes dones poder treballar fora de casa també ha estat destacat per algunes de les entrevistades. Aquest fet és més greu en el cas de les dones treballadores que tenen sous baixos perquè no estan en posicions directives.

"Hi ha un moment que no saps si treballes just per pagar tots aquest serveis que necessites. El problema de la dona no és quan és directiva, és quan no és directiva; és molt més complicat per a una dona perquè té un sou molt baix, ja que quan ets directiva tens un sou elevat i pots posar ajut a casa, tant per a la neteja de la casa com per a les criatures." (Entrevista 10)

"Els sous són molt importants. Jo recordo que el meu primer sou anava sencer per a les dones [es refereix a terceres persones contractades per fer les feines domèstiques i atendre els fills], i encara més: era deficitària; si ho comptaves a final de mes eres deficitària, llavors havies de prendre la decisió de continuar o no, si valia la pena la carrera que estaves fent o no. En el meu cas sí, però hi ha molts casos que per guanyar un 5% més d'aquí a tres anys potser no val la pena; llavors s'ho deixen estar i després és molt difícil tornar." (Entrevista 17)

Un cas curiós és el d'aquesta entrevistada, que no rep cap ajuda d'una tercera persona, familiar o contractada, tot ho fan entre ella i els seus fills:

"[...] Jo no tinc ajuda, no tinc ningú que em vingui. Nosaltres funcionem una mica com un equip: cadascú fa les seves coses i ens repartim les tasques comunes [...] M'ha estat més fàcil pel fet d'estar sola. Seria més difícil amb parella, crec jo. És més fàcil que ho entenguin els fills que la parella. A la parella, entre altres coses, de vegades li ve gelosia professional, li costa més integrar-se a les feines de casa... Amb els nens no perquè ells saben que compten amb mi quan ho necessiten, però saben que hi ha coses que són responsabilitat seva." (Entrevista 5)

Aquesta directiva comenta que compaginar les tasques domèstiques i laborals li ha estat molt més fàcil pel fet d'estar sola que si hagués estat en parella. D'alguna manera

constata el fet que els homes, en general, no s'impliquen en les feines domèstiques o en la cura dels fills, aquestes feines les han de fer les dones, o bé subcontracten una tercera persona perquè faci aquestes tasques. Al final el que hi ha és que les dones fan una doble jornada. És a dir, que als fills se'ls pot ensenyar que comparteixin i facin les tasques comunes d'una llar; a un home, company o marit, en general és més difícil, ja que té assimilats una sèrie d'estereotips sobre qui ha de fer determinades tasques i com s'han de fer, i a més com que està tradicionalment abocat al treball professional o productiu és difícil canviar aquest rol.

Hi ha un tema amb el qual moltes d'aquestes dones directives es troben i és que els homes, els marits i companys no participin o participin molt poc en les feines de la llar o l'atenció o cura dels fills.

“Mira, m'aixeco, per exemple, a dos quarts de vuit del matí. L'única feina que faig al matí és vestir-me, vestir la meua filla, esmorzar i això i deixar-la a l'escola, o a vegades la hi deixa el meu marit. [...] Arriba també el meu home, faig el sopar...” (Entrevista 2)

“M'aixeco a les sis del matí, em dutxo, em vesteixo i me'n vaig al despatx, allà a dos o tres quarts de set. El meu company es queda a casa amb la petita. Torno a les vuit, ell se'n va a treballar, jo vesteixo la nena, la deixo a la parada de l'autobús [...] Els caps de setmana, moltes vegades, també vaig a treballar... Si tinc la nena i he d'anar al despatx, doncs me l'emporto al despatx i ella es posa allà a l'ordinador. [...] A les vuit sóc a casa. [...] Llavors des de les vuit fins a les deu faig el sopar, sopem, poso les rentadores que he de posar, allò corresponent... poso la nena a dormir...” (Entrevista 8)

En aquest fet hi ha un comportament que assumeix d'entrada que les feines de la llar i l'atenció dels fills formen part del treball de les dones. Això és el que majoritàriament sembla que tenen més assumit: que aquest és el seu rol i que no el poden deixar de banda per qüestions professionals.

“Quan arribes a casa i no tens ganes de fer allò que et toca com a dona, que et sents molt aclaparada, podries dir: “Mira, avui no sopem”. Et ve el marit o et vénen els fills o qualsevol problema i tu, com que estàs tan baldada, no tens ganes d'escoltar-los i dius: “Mira, no m'atabalis”. Doncs no. Has de pensar deu segons, comptar fins a vint, respirar i dir que allò és el que has de fer.” (Entrevista 6).

Hi ha altres dones entrevistades que són més contundents quan parlen del tema que els homes no entenen la coresponsabilitat en la realització de les feines de la llar i l'atenció dels fills, cosa que fa encara més complicat per a una dona desenvolupar la seva carrera professional.

“Els fills avui són un impediment per desenvolupar una carrera directiva, amb els horaris escolars, amb el poc volum de feina que encara assumeixen els homes. Perquè d'homes en conec molts, i conec els homes de les meves amigues i ja en tinc prou. Jo tenia parella i

era una parella trempada. Ni els més trempats assumeixen el que han d'assumir. Això és una realitat." (Entrevista 9)

"Tinc dues criatures. Per a mi arribar a les nou a casa és molt complicat, i per a un home és més fàcil perquè té les criatures banyades, que ja han sopat i a dormir [...] Quan has de marxar i estar-te tres setmanes als Estats Units, arriba un punt que comences a tenir problemes. Per a una dona, no per a l'home: per a un home no és un impediment, sempre sap que deixa a casa la mare, que ja se'n preocupa, des de la bata del col·legi, l'esmorzar o el berenar fins a les activitats o la reunió amb la tutora, o absolutament tot. Per als homes no hi ha cap impediment i per a una dona, sí." (Entrevista 10)

Fins i tot una de les entrevistades fa una petita broma que d'alguna manera posa l'accent en el fet que els homes, marits o companys participen molt poc en les feines domèstiques o en l'atenció dels fills.

"No, tinc una senyora, sense una senyora... Vaig llegir un llibre fa temps que deia que l'error de les dones era no casar-se amb l'assistenta." (Entrevista 17)

Aquesta mateixa entrevistada destaca que el que caldria seria un canvi, en el sentit d'educar els homes a ser coresponsables amb el treball reproductiu.

"Jo crec que això ajudaria, però el canvi és educacional en els homes. Jo sempre dic que el dia que un home estigui assegut al despatx, com jo he estat, pensant que s'ha quedat per fer una rentadora, aquell dia començaré a creure que són iguals, però jo no n'he conegut cap; si la rentadora no està feta, no està feta, però no és un problema seu." (Entrevista 17)

I també assenyalava la part de responsabilitats de les dones.

"[...] La responsabilitat de la feina de la casa sempre és la nostra responsabilitat, encara que jo crec que també és per culpa nostra, perquè la volem assumir més que ells. Jo crec que a més ens ve un sentit d'autoculpabilitat, allò que som autosuficients i "no et preocupis que jo ja ho arreglaré, ja faré no sé què", o "puc anul·lar una reunió", o "vindré corrent"... És clar, si els donem tant les coses fetes ells tampoc tenen la necessitat de buscar-se la manera." (Entrevista 17)

En la mateixa línia, una de les entrevistades expressa molt clarament el que hem estat dient: que el problema és, a més, un tema de valors, que els homes educats d'una manera tradicional no es coresponsabilitzen en la cura dels fills i les tasques de llar, fet que fa que les dones hagin d'assumir les feines domèstiques i l'atenció als fills o bé delegar-les en terceres persones.

"Les institucions s'han de començar a mentalitzar que les famílies són de dos (o sigui, encara que siguin unifamiliars sempre han estat dos) i que l'home ha de tenir la mateixa responsabilitat que té la dona. I que si per a mi és difícil assistir a una reunió a les deu

del vespre, per a l'altra part de la parella ha de ser exactament igual de difícil. No necessàriament ha de ser més difícil per a mi." (Entrevista 5)

I una altra entrevistada comenta que els companys i marits han de fer-se coresponsables de les feines de la llar i de l'atenció als fills, encara que matisa que la maternitat i els fills petits són responsabilitat de la dona.

Però no totes les dones entrevistades manifesten que els seus companys i marits no es coresponsabilitzen de les feines de la llar i de l'atenció dels fills. En aquest cas, l'entrevistada ha optat per compaginar amb el company totes les feines de la llar i l'atenció als fills, i delegar una part de les feines domèstiques a una tercera persona. Apunta un tema interessant en assenyalar que mai no ha intentat que una tercera persona suplís el rol dels pares; en el seu cas, la compaginació amb el marit ha estat decisiva. S'ha de dir, però, que no és habitual en aquestes dones, que com ja hem dit continuen fent les tasques reproductives, i en tot cas les deleguen a terceres persones; els companys i marits és habitual que ajudin en tasques puntuals, però no hi ha, normalment, un compromís tàcit de compartir el treball reproductiu.

"He tingut una persona per a les feines de la casa, però he intentat no suplir el rol dels pares per una tercera persona [...] Ve una persona a casa per fer les feines de la llar... Per tant, el que sí que hem fet és un muntatge amb el meu marit per tal de compaginar-nos el temps per poder estar, o ell o jo, amb la família. I quan ell té les seves coses o també ha de fer la seva feina i dedicar-se a la seva formació o el que sigui, intento ser-hi jo... Planifiquem molt tots i cada un dels moments per no abandonar el que és la família pròpia i la logística familiar." (Entrevista 3).

Un altre comentari respecte al fet que ha rebut ajuda del marit. En aquest cas, però, l'angoixa la tenia per no poder estar amb els fills, un tema que ens introdueix un altre aspecte que s'ha detectat en algunes de les dones entrevistades .

"[...] Vaig tenir èpoques d'estrès, però no gaires problemes: el meu marit, el pare dels meus fills, a casa sempre ha ajudat molt i he tingut ajudes a casa, i més aviat era l'angoixa que evidentment no m'ocupava prou dels fills; en canvi, això ha desenvolupat una relació magnífica, o sigui que no saps mai quina relació és important, si el temps és l'important o la qualitat." (Entrevista 14)

Aquest aspecte de l'angoixa es pot lligar amb un altre que pateixen algunes de les entrevistades, que manifesten un cert sentiment de culpa pel fet de no atendre prou bé els fills i la família.

"[...] El que sí que trobo a faltar és que hi ha moments puntuals que veig que hauria de dedicar aquests anys a la meva filla, més hores a la meva filla i al meu marit." (Entrevista 2)

“A les vuit sóc a casa, perquè a les vuit em marxa la cangur, perquè si em marxés a les nou arribaria a les nou. I perquè d'alguna manera la nena també... em sap greu de no ser-hi.” (Entrevista 8)

“El cap de setmana anem a la costa i allà sí que faig de mestressa de casa. De mare penedida.” (Entrevista 17)

Una altra apunta en la mateixa línia, però en el seu cas ha après del marit a no tenir aquest remordiment per “endollar” els fills a una tercera persona contractada, cosa que d'alguna manera també confirma que els homes per qüestions educatives i culturals s'han desentès més de tenir cura dels fills.

“[...] Has de mentalitzar-te tu que no passa res. En el moment que fan activitats, el remordiment que els endolles a la cangur ja no el tens, perquè fan coses que els agraden, i per tant, des d'aquest punt de vista sí que ho porto bé i no tinc la sensació de quan ells tenien un any que els endolles perquè els portessin amb un cotxet a passejar quan en realitat la que els hauria de passejar és la mare. D'això també n'he après molt del seu pare, perquè el seu pare no té cap remordiment que estiguin fins a les nou del vespre amb la cangur, perquè no passa res, ell m'ha ensenyat que no passa res.” (Entrevista 10)

Una de les entrevistades assenyala que aquest sentiment de culpa ha fet que moltes dones deixessin de banda la seva carrera professional i es dediquessin a la família.

“[...] Hi ha el tema que apuntava i és el tema de la culpabilitat. Em fa l'efecte que les generacions actuals no el tenen tant, però per a les generacions que vam ser una mica pioneres a estar fora de casa tot el dia el tema de la culpabilitat ha estat terrible. Aquest poder estar i no estar, donar prioritats de vegades a la feina, i la família no saber mai allà on has de ser és terrible. Llavors jo crec que això és el que fa que dones molt preparades arribi a un moment que renunciïn a alguna cosa.” (Entrevista 14)

Pel que fa a la qüestió de si els fills són un impediment per desenvolupar una carrera directiva, la majoria assenyala que sí que són un impediment.

Una de les entrevistades ens ha manifestat que li és molt difícil plantejar-se tenir més fills, per les hores que dedica a la feina i pel muntatge que té.

“Jo a hores d'ara m'hauria de plantejar si en vull un altre, de fill, i un dels impediments és la feina, perquè crec que si a un ja puc dedicar-li poca estona, si en tingués dos hauria de tornar a buscar un altre muntatge, i de moment no me'n veig amb cor.” (Entrevista 2)

Per a una altra de les entrevistades el fet de ser dona treballadora i tenir fills ja és un handicap, o un problema. Aquest fet s'agreuja quan es parla de dones amb posicions directives. També comenta que aquest problema no el tenen els homes amb posicions

similars. Fins i tot, per a algunes dones pot suposar abandonar la seva carrera professional.

Una de les entrevistades coincideix també que és més complicat per a una dona que ha tingut fills poder compaginar la vida familiar i la laboral. Aquest cas explica un exemple molt il·lustratiu que té a veure amb el canvi de valors de la societat.

“Jo m’he trobat amb una companya meua que cobrava més que el seu home, però els números no sortien, i no sortien, i no va plegar ell, va plegar ella. El tema és educacional, ell no s’ho va plantejar ni per un moment, i és que a més la societat no ho entendria. El canvi en la societat ha de ser molt profund.” (Entrevista 17)

Però no totes les dones opinen que tenir fills és un handicap per al desenvolupament d’una carrera professional. Una de les entrevistades assenyala, des d’un altre punt de vista, que tenir fills és positiu i que aquells valors que sorgeixen quan es tenen poden traspasar-se a les empreses i són positius per a l’organització de les empreses.

“El fet de tenir fills també et fa ser d’una manera i et dona una sèrie de valors que per a l’empresa també són molt importants. Jo crec que la generositat, la capacitat d’esforç i tot el que representa tenir un fill, criar-lo, fer-lo gran, saber-hi conviure en totes les etapes va forjant un caràcter i una manera de ser que en el món de l’empresa també és molt important. I uns valors que jo crec que són bàsics i molt importants.” (Entrevista 3)

Un dels aspectes relacionats amb la doble jornada que fan la majoria de les dones directives fa referència al fet que tenen poc temps per dedicar-se a tasques personals o d’oci.

“[...] M’organitzo molt bé, no tinc cap problema. L’únic que passa és que tinc poques hores de descans i d’oci per a mi sola. Això sí que és cert.” (Entrevista 4)

“És bastant complicat, és bastant aclaparador i tinc poc temps per estudiar, tinc moltes coses per fer i no em queda gaire temps.” (Entrevista 5)

“No tinc gaire temps per fer esport ni per fer absolutament res; per anar a la perruqueria he de fer martingales i hi vaig al migdia quan puc i no faig gaire res més d’extraordinari.” (Entrevista 8)

Les dones casades que no tenen fills també es queixen que la feina les absorbeix i que no tenen temps per a la seva vida privada.

“Malament, menys els caps de setmana. Si el meu marit té reunions al vespre, o si jo en tinc i ell no, si un arriba tard i l’altre marxa més aviat que normalment ens diem: “Hola, bona nit” o “Bon dia i adéu”, i llavors ens hem de trucar per dir-nos les coses. Ara bé, els caps de setmana és diferent.” (Entrevista 13)

Pel que fa a la pregunta sobre si a les seves empreses es facilita la conciliació de la vida familiar i la vida laboral, hem trobat diferents opinions. En general, es compleix allò que estipula la llei. Fins i tot en el cas de dones empresàries, aquestes donen més facilitats, ja que comprenen els problemes de conciliació de les treballadores, però per a una dona directiva és força més complicat absentar-se de la feina per atendre els fills; no ho tenen tan fàcil com la resta, per les característiques del seu treball.

És el cas d'una de les entrevistades, que ens parla de cultures empresarials diferents. En aquest cas es tracta d'una empresa estrangera que treballa per resultats i no tant per horaris i disponibilitats. En aquest cas l'empresa facilita la conciliació, sempre que s'obtinguin els objectius fixats.

"[...] Tinguem en compte que és una empresa estrangera i en això estan bastant mentalitzats. O sigui, és una mica una política de resultats. No interessen tant els horaris i la resta, sinó que tu et sentis a gust. Ells tenen molt en compte com t'hi trobes, que no t'aclaparis... No et diran mai si tens un nen malalt, no s'hi posen en això..." (Entrevista 5)

En el cas de les dones que són propietàries de les empreses i que, per tant, tenen un gran poder de decisió sobre les accions que s'han d'emprendre, hi ha una certa sensibilització pel tema de la conciliació. Hi ha una de les entrevistades que està en contra d'allargar la jornada més enllà de l'horari establert, tenint en compte que la gent dins de l'horari laboral treballa molt.

"[...] Som bastant puntuals a l'hora de plegar, perquè sempre he decidit que la gent ha de començar molt puntual, fins i tot jo, i que a les set de la tarda, com els americans, els caigui el llapis. Fa una mica d'angúnia, perquè la gent surt disparada, però a mi m'agrada perquè vol dir que n'estan ben tips i que durant les vuit hores han estat realment efectius." (Entrevista 6)

També s'ha constatat una actitud comprensiva i afavoridora de la conciliació de les dones amb posicions directives, perquè elles s'han trobat o es troben en aquesta situació.

Respecte al tema de si les lleis són les adequades per facilitar la conciliació de la vida familiar i la laboral, la majoria pensa que s'haurien de fer esforços per millorar la situació actual.

"Jo penso que és molt important ajudar la família, no ja la dona sinó la família, perquè també hi ha pares solters i pares amb criatures al seu càrrec [...] No tenim un paral·lisme entre l'horari escolar i l'horari de treball. [...] Jo penso que aquí només amb ajudes que pogués fer l'Estat o l'autonomia, o qui fos en aquella localitat, amb ajudes d'alguna manera, sigui a parvulari, sigui amb diners, sigui a través de la renda, fomentant

allò que s'ha pagat de guarderies o alguna cosa en què tinguis un mínim de desgravació o alguna cosa es podria fer que la dona pogués integrar-se més." (Entrevista 8)

Una altra de les entrevistades coincideix amb la idea que les dones directives entenen més bé els problemes de conciliació i donen facilitats als treballadors.

Pel que fa a les polítiques de flexibilitat de les empreses respecte a la conciliació de la vida laboral i la familiar, un dels comentaris fa referència al fet que les empreses més que afavorir, permeten la conciliació.

"Sí, la veritat és que des de recursos humans es mira bastant que la gent que necessita l'hora de maternitat la faci, que si han de sortir pels fills normalment no es posin impediments, a menys que sigui una persona molt reincident, però en condicions normals les polítiques de flexibilitat es permeten: si volen agafar mitja jornada, se'ls permet; més que afavorir diguem permetre, que és diferent." (Entrevista 13)

I és en aquesta línia que les dones directives són més sensibles a la conciliació dels seus treballadors, i per això creiem que val la pena tenir present el comentari següent:

"Absolutament sí, les secretàries entren a l'hora que volen en funció de l'hora en què han deixat la mainada, que potser a vegades és massa, i després, per exemple a l'estiu, vam començar fa anys, quan tots teníem la mainada petits, a fer jornada intensiva, perquè llavors com a mínim ens anava bé per estar a les tardes amb els fills. I fa molts anys que ho fem, fins i tot ara que ja tenim els fills molt grans, però com que també ens va bé continuem fent-ho, però vam començar precisament pels nens." (Entrevista 15)

Però un dels punts que ha sortit respecte a aquest tema és que les dones amb posicions directives ho tenen més difícil per poder optar per agafar alguns dels beneficis que atorga la llei per conciliar la vida familiar i la laboral, com ara la reducció de jornada, ateses les característiques del seu treball.

Finalment, voldríem acabar aquest apartat sobre la conciliació de la vida familiar i la laboral amb dos aspectes que han remarcat algunes de les entrevistades i que fan referència, en primer lloc, al canvi de valors culturals de la societat perquè les dones deixin d'assumir totes les feines reproductives i els homes se'n facin coresponsables, i en segon lloc, als horaris i la necessitat que aquests canviïn i s'adaptin a una realitat més diversa, en què les dones cada cop tenen un paper més decisiu, per tal de facilitar la permanència i la incorporació de les dones al treball.

Una de les entrevistades fa referència a la dificultat que tenen les dones per canviar la cultura de l'aprofitament del temps en posicions directives tradicionalment ocupades per homes. Apunta que com que generalment els homes no assumeixen les feines

domèstiques o l'atenció dels fills, ells no tenen mai pressa per arribar a casa. Aquest tipus de cultura s'enfronta amb el fet que les dones sí que tenen pressa per arribar a casa, i per tant, els horaris, les reunions, "la pèrdua de temps" juga en contra d'aquestes dones amb posicions directives que a més han de conciliar la vida familiar amb la laboral.

"[...] Una altra cosa que fan aquests tipus d'empreses és que fan reunions sorpresa a partir de les vuit del vespre, i tu estàs pensant que si avui vas bé de feina a les sis o a quarts de set plegaràs: doncs no senyor, no, que a les vuit hi ha reunió de no sé què. Això t'ho desmunta tot. Si la gent sabés fer les reunions a les hores de feina i tu sabessis que el teu horari és aquest, encara t'ho podries arribar a manegar." (Entrevista 12)

Per a una de les entrevistades la solució per poder conciliar la vida laboral i la familiar comporta, entre altres coses, canviar certs aspectes de la cultura empresarial i els horaris de les reunions, ja que amb la seva experiència assenyala que no estan pensades per a persones que tinguin obligacions familiars.

"[...] Si volem fer reunió diem sempre: "Escolta, a les dues, i màxim a les quatre tothom fora. I ho aprofitem per dinar i per fer la reunió. Vull dir que ho fem així, de cara al gra." (Entrevista 7)

Una de les entrevistades parla d'un sistema de racionalització d'horaris que ha introduït i que a curt termini beneficia tothom, tant si tenen família com si no, al final tenen més temps per fer el que vulguin i per tant hi ha un equilibri entre la seva vida familiar i la laboral.

"De totes maneres, mentre que al principi la gent això no ho va veure bé, ara estan encantats; diuen: "Tu saps què és poder anar a anglès, o a gimnàstica?", i jo dic: "Tu saps què és poder desconnectar?" A les sis desconnectes, encara que sigui per anar a prendre un cafè, o llegir el diari o anar al cinema, fer les compres o anar al súper o el que calgui." (Entrevista 10)

Respecte a les lleis i el problema de com s'ha de solucionar el tema de la conciliació, moltes de les dones entrevistades coincideixen que no es tracta només que les empreses afavoreixin la flexibilització d'horaris, sinó que la societat també hauria de canviar en certs aspectes.

"Jo penso que l'impediment no és exactament a les empreses. No és tant les polítiques de l'empresa, sinó que jo crec que tot això és una cosa social. Crec que la societat no està enfocada per posar criatures al món i poder-les cuidar. Ni pels homes ni les dones. Els horaris... aquests dies se'n parla, de les escoles. [...] Crec que les empreses han de ser flexibles, perquè això també ho havíem proposat. Si tens dimensió suficient sí que hi ha moltes coses que es poden fer, des de tenir guarderies, etc. Però d'empreses amb dimensió suficient per portar a terme polítiques d'aquest tipus no n'hi ha, la majoria d'empreses són més petites. Cal una reflexió més global, des d'altres nivells." (Entrevista 9)

Pel que fa a les polítiques de les empreses, una de les entrevistades coincideix amb altres que s'hauria de treballar més per criteris de qualitat que de quantitat.

Una directiva apunta una idea interessant, que ja hem comentat, i és el fet que s'ha d'educar la societat perquè tota la família sigui coresponsable en les feines de la llar i en l'atenció als fills, tenint en compte que els companys o marits, i després els fills, han d'entendre que una dona és igual que un home i canviar la idea que ella és l'única responsable de les tasques reproductives.

Quan es pregunta a les dones pel tipus d'accions, tant públiques com privades, que s'haurien d'emprendre perquè les dones ho tinguessin més fàcil per accedir a posicions directives, la majoria de les dones entrevistades coincideixen que un dels problemes principals que tenen les dones és el de la conciliació de la vida familiar i la laboral. En aquest sentit, per a una dona directiva és un tema difícil, tal com apunta una de les entrevistades, ja que les setmanes que atorga la llei per baixa maternal són insuficients, però al mateix temps les dones amb posicions directives tenen el problema afegit que els resulta difícil absentar-se un temps o reduir la jornada, ja que suposa una pèrdua de competitivitat en la carrera professional.

Una altra de les entrevistades assenyala el tema de la flexibilitat d'horaris pel que fa a guarderies i comerços, és a dir, que cal un canvi social com a solució per millorar i facilitar que la dona entri en el món del treball en general i en posicions directives a les empreses en particular. En aquesta mateixa línia coincideix amb altres quan opina que es tracta no tant de subvencionar, sinó que s'hauria de produir un canvi social que facilités, tant a homes com a dones, la compaginació de la vida laboral i la vida familiar.

"Crec que les ajudes haurien d'anar primer per compaginar millor el tema dels fills i posar més ajudes aquí. Però a mi no m'agrada gaire enfocar-ho tot des del punt de vista que tot s'hagi de subvencionar, ni de bon tros. Senzillament s'haurien de crear espais públics amb uns horaris; els horaris d'aquest país són totalment contradictoris respecte al món professional. Les escoles acaben a les cinc i a les cinc no és cap hora en el món de l'empresa ni en qualsevol altre tipus de professió, i els col·legis, les guarderies, etc. tot s'acaba quasi a horari europeu. Però és que professionalment no anem al nivell professional europeu, anem una mica, o força, descompensats. Jo crec que aquí el que s'hauria de fer seria un canvi social radical perquè no... I llavors el que es necessita és això, els fills amb persones a casa [es refereix a persones contractades que es facin càrrec dels fills] ..." (Entrevista 3)

També hi ha el tema d'educar els homes perquè siguin corresponsables en les feines de la llar i en l'atenció dels fills, i aquest és un dels temes en què més insisteixen les entrevistades, a més del de racionalitzar els horaris laborals perquè s'ajustin a les necessitats socials.

“A part que hi hauria d'haver guarderies amb horaris més flexibles [...] Això seria una cosa que s'hauria de fer, afavorir els permisos de maternitat, l'horari flexible. Totes aquestes lleis que l'home també es podria quedar a casa i que l'home sigui conscient també que si convé és ell el que es queda i si no la dona. [...] I que el més important: jo crec que a Espanya ens hauríem de mentalitzar que s'acabés l'horari de treball abans. L'ideal seria que l'horari de treball s'acabés a les cinc de la tarda. I llavors pots anar a casa tranquil·lament i pots gaudir molt més. No com aquí, que acabem com a mínima les vuit del vespre, i això trobo que és un error.” (Entrevista 7)

Per tant, a més de polítiques concretes per millorar la xarxa de guarderies o racionalitzar els horaris, el tema, com indica una de les entrevistades, comporta un canvi de mentalitat de tota la societat.

“Jo penso que primer és bàsic que en l'educació, des que comencin d'anar a l'escola, s'abstregui el sexe i es digui que tots som persones. Si això es pogués fer —que suposo que és molt utòpic—, ja ens estalviariem molts maldecaps. I després d'alguna manera ens hem de tornar a replantejar la maternitat, perquè aquest és el nostre cavall de batalla. No sé com ho hem de fer, però el que no podem fer és deixar de tenir fills, perquè tot això que ens perdríem, i per aquí hi ha d'haver alguna manera de buscar polítiques perquè es pugui combinar, que la maternitat en lloc de ser un llast per a la carrera d'una dona, que d'alguna manera pogués ser una [...] És una qüestió de canvi de mentalitat en la societat. Em sembla que és això, una mica replantejar-nos tots plegats com ho hem de fer i els rols que pertocuen a cadascú i com es reparteixen.” (Entrevista 15)

Com a conclusió, podem dir que la majoria de les dones entrevistades manifesten que fan una doble jornada laboral, la professional i les feines de la llar i l'atenció als fills. Que majoritàriament deleguen una part de la feina reproductiva en terceres persones, però manifesten un sentiment de culpa pel fet de no atendre suficientment la seva família.

Encara que tenen assumit, sobretot les dones de més edat, que un dels seus rols és fer les tasques reproductives, les feines de la llar i atendre els fills, moltes de les dones entrevistades manifesten que el problema és que els homes, companys i marits, no es coresponsabilitzen d'aquestes tasques i, finalment, són les mateixes dones les que han d'assumir-ne la planificació i l'organització, encara que deleguin en terceres persones.

El canvi per millorar la conciliació entre la vida familiar i la vida laboral comporta, a més de millorar les lleis i que les empreses facilitin la flexibilització de l'horari i que treballin més per objectius i no tant per disponibilitat i horaris, un canvi educacional i

cultural, és a dir, ensenyar els homes a ser coresponsables en el treball reproductiu, les feines de la llar i l'atenció als fills (i no només que ajudin), i també canviar la cultura actual de la direcció, molt masculinitzada, racionalitzant els horaris de sortida i fent més àgils les reunions de treball.

4.4.4.3 Motivacions

Analitzarem ara quins han estat els factors motivadors que han tingut les dones enquestades per assumir els seus llocs de direcció.

En el segon qüestionari hi ha una pregunta on es demanava que assenyalessin, com a màxim dues, els aspectes que consideraven com a més importants per motivar-les.

Els resultats obtinguts, els presentem resumits a la taula 4.24.

Taula núm. 4.24. Factors més motivadors per a les dones directives enquestades.

| | |
|----------------------------------|-----|
| Salari/retribució | 18% |
| Autorealització | 58% |
| Manutenció personal/familiar | 8% |
| Desenvolupament professional | 53% |
| I gualtat i promoció social | 1% |
| Continuar amb l'empresa familiar | 32% |
| Prestigi social | 1% |
| Tenir poder i influència | 0% |
| Demostrar la pròpia vàlua | 15% |

Hem vist com entre els factors que més motiven les directives els que obtenen una puntuació més elevada són els que fan referència a l'autorealització personal (58%) i el desenvolupament professional (53%). A continuació trobem les que manifesten que han decidit continuar amb l'empresa familiar (32%) com a motivació més important per assumir el lloc directiu actual.

Els resultats ens indiquen, per tant, que la majoria d'aquestes dones directives no treballen bàsicament per mantenir-se elles o mantenir la família, és a dir per la retribució. És per això que aquests ítems, com ara *salari-retribució* i *manutenció personal familiar*, han estat menys assenyalats a l'hora de manifestar quines han estat les motivacions que els han fet assumir una posició directiva.

Per altra banda, les motivacions d'igualtat i promoció social i prestigi social han estat poc valorades (un 1%) i cap dona ha assenyalat l'ítem *tenir poder i influència* com a motivació per assolir l'actual lloc directiu. Això ho podem lligar amb la tendència que la direcció de les dones està en l'estil més participatiu, i en ser una més en l'equip dels treballadors, més a prop de l'estil transformacional, com s'ha vist en l'apartat 4.4.3.

Finalment, per acabar i poder detectar quin és el perfil de les dones amb càrrecs de comandament de Girona i comarques, es va demanar a les dones de la mostra que assenyalessin dos objectius prioritaris del seu futur.

La majoria de les dones han assenyalat com un dels seus objectius prioritaris continuar realitzant el mateix treball (60%) i també, encara que en menys grau, promocionar-se dins l'empresa (29%). Això indica que el grau de satisfacció en la posició actual és alt.

El tercer objectiu més assenyalat és el de dedicar-se als fills (26%), la qual cosa ens indica que un dels problemes amb què es troben en la posició actual és el de compaginar la vida laboral i la familiar, i concretament la cura i l'atenció dels fills.

Per altra banda, n'hi ha poques que estiguin insatisfetes i vulguin accedir a un lloc de treball més important (12%), canviar d'empresa (2%) o crear una empresa pròpia (5%). En aquest últim punt creiem que és important assenyalar que a les comarques gironines hi ha un percentatge elevat de dones amb comandaments intermedis i alts (un 38%) que estan en aquesta posició perquè l'empresa és familiar, o per herència, i per tant, no té gaire sentit que vulguin crear en un futur una empresa pròpia. També s'ha de tenir en compte que un 13% de dones de la mostra ja són empresàries; per tant, es lògic que trobem diferències amb els resultats d'altres investigacions, en les quals és un dels objectius de futur que consideren importants.

Com a objectius de futur menys prioritaris hi ha el de tenir un treball no directiu (1%) o no fer res (4%). Això també ens reafirma que el grau de satisfacció per la seva posició laboral és alt; són molt poques les que volen canviar i no tenir aquest tipus de posició.

4.4.4.4 Visió de futur

Finalment, i amb referència a la visió que tenen les entrevistades sobre el futur de la dona en la direcció, veurem que és valorat com a molt positiu, en termes generals, encara que apunten una sèrie d'handicaps que han anat sortint al llarg d'aquesta anàlisi.

El futur de l'accés de la dona a la direcció es relaciona amb la superació dels problemes de conciliació de la vida laboral i la vida familiar, i les entrevistades assenyalen que fins que no se solucionin la dona no podrà estar amb totes les seves capacitats i tots els seus drets en el món de la direcció d'empreses; ara bé, en alguns casos també, tal com indica una de les entrevistades, les dones tenen un esperit de superació i ambició per aconseguir-ho.

“Jo crec que sí, perquè jo crec que la dona, encara que tingui els impediments a l'hora de tenir fills de poder assumir aquests càrrecs, té molt d'esperit de superació i ambició.” (Entrevista 1)

“Ser directiva és molt complicat per compaginar amb la vida familiar i n'hi ha moltes que ens quedem o es queden a mig camí, amb el remordiment que el fet d'haver apostat per una vida professional ha perjudicat la seva vida familiar. Llavors, és clar, jo no ho veig perquè la societat [...] no sé si està disposada a fer aquesta aposta, però jo crec que les dones sí que hi estem disposades.” (Entrevista 10)

Un altre del temes que surt és el que fa referència al fet que la progressiva incorporació de la dona al món del treball, en tots els àmbits, farà que en algun moment, quan s'hagi de promocionar algú dins l'empresa, les dones com que hi estaran molt més representades, tinguin més possibilitats. Una de les entrevistades creu que cada vegada es valoren més les opinions i la manera de ser de les dones en el moment de prendre decisions.

“[...] Jo sóc l'única dona amb 30 anys i escaig i això. Bé, doncs jo veig que, primera: he estat molt ben acceptada, que valoren molt les meves opinions i que m'han demanat col·laboració. “Si us plau, mira... Volem fer —per exemple— un tipus de fullet, no sé què, però volem que sigui més femení... perquè és una cosa que s'ha de veure. Llavors els agrada tenir una percepció de dona. Fins i tot ho agraeixen; per tant, l'home cada vegada accepta més que hi ha apartats en què la dona té un *feeling* especial o té una sensibilitat especial i agraeixen també tenir-ho.” (Entrevista 2)

Pel que fa a les possibilitats de futur, una de les dones apunta les barreres psicològiques que moltes dones tenen i que no s'acaben de creure que poden arribar a una posició directiva.

“Penso que també és una mica un problema de les mateixes dones, perquè, o sigui, el futur seria molt millor si la majoria de dones ens ho creguéssim això.” (Entrevista 5)

En aquest mateix sentit, també comenta que moltes dones problematitzen la conciliació de la vida familiar i la laboral fins al punt de renunciar al seu desenvolupament professional.

“Moltes dones tampoc no volen renunciar a la família, a passar-hi menys hores (bé és una opció, jo no la critico, tothom és...). Jo personalment penso que es pot compatibilitzar i que els fills de persones que treballen, i especialment de les dones, no necessàriament han de ser més infeliços, això ho tinc claríssim perquè el que compta és la qualitat que els dones. Però bé, hi ha moltes dones que tenen aquesta cosa de dir: “Uii! És que si a les tres no puc plegar... És clar...! Aquest tipus de dona és difícil que s’integri en el món directiu. Perquè el que és clar és que la direcció comporta temps, més temps que estar de funcionària, o sense tanta responsabilitat. És més fàcil estar de funcionària.” (Entrevista 5)

Un comentari pel que fa al tema del sostre de vidre que existeix en certes posicions dins de l’empresa assenyala que les que arriben a l’alta direcció ho fan perquè han heretat el càrrec o tenen lligams familiars amb l’empresa.

“Penso que cada vegada entraran més dones al món de l’empresa a tots els nivells i també al nivell directiu. El que passa és que és bastant preocupant veure que, així com a les universitats, als màsters i tot això cada vegada hi ha més dones, als consells d’administració i tot això, bé, si anem a un nivell més amunt, gent que està als consells d’administració, si no és pas que siguis la dona, la filla, la cunyada... no hi ets, al consell d’administració.” (Entrevista 9)

Una altra de les entrevistades comenta que el problema no és tant en el sectors dels serveis, educació, bancs, sanitat, etc., on les dones es van incorporant progressivament, sinó que és a les fàbriques amb plantilles d’operaris bàsicament masculins o en la construcció on és encara difícil que acceptin que una dona els pugui manar i dir què és el que o han de fer o fabricar o com ho han de fer.

Una entrevistada considera que l’esforç s’ha de fer en la família i sobretot en l’educació, és a dir que perquè les dones puguin arribar en condicions iguals que els homes a posicions directives s’han de canviar els valors de la societat, s’han de considerar homes i dones com a iguals i ensenyar-los en aquest sentit.

Hi ha una idea interessant que fa referència a la simbiosi o diversitat de cultura que enriquirà el món de l’empresa amb l’aportació que hi poden fer tant els homes com les dones, en el papers de mentors.

“O sigui que ara resultarà que el meu fill aprendrà de les dones que estan en llocs directius. Què passarà? Que ell sortirà d’una manera perquè haurà copiat de més dones perquè hi seran més, se les trobarà més... Ja se les troba. O sigui que la seva imatge serà femenina, no? Però després ell és masculí; per tant, tota aquesta simbiosi serà estupenda”. (Entrevista 6)

Fins aquí l'anàlisi que hem fer de les dades obtingudes amb l'administració dels dos qüestionaris i amb l'anàlisi del discurs obtingut amb la transcripció literal de les entrevistes en profunditat.

En el capítol següent assenyalarem les conclusions a què hem arribat després de l'elaboració dels diferents capítols que ens han marcat el marc teòric per tal de poder desenvolupar l'estudi empíric, com acabem de fer.

CAPÍTOL 5. CONCLUSIONS

“Al capdavant, la finalitat última de la recerca no és l'objectivitat sinó la veritat”.

Helen Deutsch (1884 – 1982)
Psicoanalista polonesa

5. CONCLUSIONS.

En aquest últim capítol es fa una síntesi de tot el que s'ha analitzat fins ara, començant per les qüestions que hem plantejat en el capítol 3, abans de l'estudi empíric; passant per les conclusions dels diferents apartats dels resultats de l'esmentat estudi i finalitzant amb les futures línies d'investigació, ja que és sabut que quan es dona per acabada una investigació ja han sorgit una gran quantitat d'interrogants per aprofundir, completar o que enceten altres vies d'investigació.

Per dir-ho de forma esquemàtica, recapitularem sobre les principals conclusions relatives a:

1. El perfil de les dones directives de les comarques de Girona.
2. L'estil de direcció que tenen les dones en càrrecs de comandament.
3. Els obstacles amb què es troben aquestes directives.
4. Futures línies d'investigació.

Abans de passar al primer apartat, resumirem les característiques principals de les empreses a les quals s'han administrat els dos qüestionaris i el guió de les entrevistes.

El treball empíric, com ja hem assenyalat en el capítol 4 i en la metodologia, tracta de l'anàlisi de les dades obtingudes amb l'administració de dos qüestionaris ad-hoc i l'anàlisi del discurs d'entrevistes en profunditat. Del primer dels qüestionaris se n'han recollit 252 de vàlids; del segon, 100 qüestionaris vàlids; i els discursos de 19 directives han estat gravats, transcrits i analitzats. Creiem important recordar que el criteri bàsic per a la selecció de les empreses ha estat el nombre de treballadors.

Com ja hem pogut veure en la figura núm. 1 del capítol 4, i d'acord amb el model conceptual que proposàvem al final del capítol 3, les dades obtingudes s'han dividit en tres grans apartats:

- En el primer s'ha parlat de les dones directives gironines i quin és el seu perfil. Per això ens basarem en la informació que ens donen les bateries de preguntes del segon qüestionari i en les dades de les entrevistades.
- En el segon s'ha tractat de l'estil directiu de les dones en càrrecs de comandament a les empreses gironines: identificació de l'estil (amb preguntes del segon qüestionari, n=100 i aspectes que fan referència a l'estil de les entrevistades, n=19) i la valoració de diferents estils de lideratge (amb preguntes del primer qüestionari, n=252).

- Finalment s'ha fet referència als obstacles, dificultats, discriminació, motivacions i visió de futur. Com a base tindrem la informació recollida amb l'administració del segon qüestionari i les entrevistes en profunditat.

Abans d'entrar en les conclusions sobre el perfil de les dones directives de les comarques de Girona, creiem que cal recordar que el primer qüestionari dirigit al gerent o administrador general, o be al o la cap de recursos humans de les empreses de la mostra (n=252), ens va servir d'instrument d'aproximació per poder detectar a dones en càrrecs de comandament a les empreses gironines, i també per poder conèixer quines eren les característiques d'aquestes empreses.

Com ja s'ha comentat, per l'elaboració de la mostra s'ha utilitzat la base de dades del CIDEM de l'any 2002. Aquestes dades ens han permès assenyalar els trets bàsics que tenen aquestes empreses. De forma molt esquemàtica podem dir que:

- El sector majoritari és el de serveis, amb un 51,4%, seguit del sector industrial, amb un 41,4%.
- Que són bàsicament petites i mitjanes empreses pel que fa al nombre de treballadors, de 5 a 50, on hi ha el 74,3%. D'aquest percentatge un 43,5% té entre 5 i 20 treballadors, i un 30,8% entre 21 i 50.

Amb les dades obtingudes, estem en condicions de poder sintetitzar que en aquestes empreses:

- El percentatge més elevat de dones està en les petites empreses, o sigui de 5 a 20 treballadors (76,5% de dones i 58,9%, d'homes) i on estan més equilibrats els percentatges és en les empreses grans, de més de 100 treballadors, que són d'un 13%, amb un 6% de dones i un 7% d'homes. Malgrat l'equilibri que trobem en les empreses grans, les empreses de la mostra remarquen un alt percentatge de masculinització, en un 74,4%.
- Els percentatges més elevats de personal directiu en general està en les empreses que assenyalen tenir entre 3 i 5 directius, en un 62,9%.
- Pel que fa a dones en càrrecs de comandament, les empreses de la mostra assenyalen que un 70,8% tenen dones directives (un 41% en té una i un 29,8% en tenen de dos a cinc).
- La gestió de l'empresa, majoritàriament, està en mans d'homes en un 84,3% (un home 62,2% i més d'un 22,1%) i a les dones els correspon un 28,9% (una dona 22,9 i més d'una 6%). En el cas de l'Administració hi

trobem un 63,1% de dones (un 42,2 % amb una i un 20,9% amb més d'una) mentre que trobem un 55,8% en què no hi ha cap home en administració.¹

En funció del gènere, es veu com en les empreses més petites les dones avantatgen els homes en disset punts de diferència. Ara bé, s'ha d'assenyalar que encara que a les comarques gironines no hi proliferen, és en les empreses grans on els percentatges segons el sexe dels treballadors estan molt més equilibrats.

Tot i això, tres quartes parts de les empreses de la mostra les podem considerar masculinitzades, o sigui, amb percentatges més alts de treballadors de sexe masculí.

Quan s'analitzen les dades obtingudes amb l'administració del segon qüestionari, trobem que al sector serveis és on les dones estan majoritàriament en càrrecs de comandament, amb setze punts per sobre de la meitat.

Pel que fa al nombre total de treballadors, les dones directives es troben majoritàriament en empreses petites, de cinc a vint treballadors. Creiem que això es dona, com ja hem assenyalat, perquè es tracta d'empreses familiars o perquè les enquestades son elles mateixes empresàries, aspectes que tant l'un com l'altre afavoreixen que hi hagi dones en càrrecs de comandament.

Amb quasi cinc punts de diferència, veiem com el percentatge següent fa referència a dones directives que estan en empreses de més de cent treballadors, que en números absoluts son moltes menys (vegeu gràfic núm. 4.3.).

Aquest fet pot tenir l'explicació que, d'una banda estem en empreses familiars, encara que tinguin un nombre de treballadors alt i, per l'altra, que les dones en posicions directives que no formen part de la família tenen més possibilitats de promoció a les empreses grans: primer, per l'existència de més càrrecs de comandament i segon, perquè generalment la cultura d'aquestes empreses potencia més la diversitat d'habilitats. En aquest sentit, trobarem més dones directives en càrrecs en què és tan important l'estil participatiu com l'estil transformacional, per exemple en la direcció de recursos humans i en l'administració financera. D'altra banda, es més difícil que puguin aconseguir arribar a càrrecs en àrees estratègiques, o als consells d'administració.

Si tenim en compte el que hem exposat en el capítol 3, i pel que fa a la comparació de percentatges entre les taxes d'activitat i personal directiu, es pot dir que les taxes d'activitat de les dones tenen uns vint punts menys que els percentatges que

¹ En l'elaboració del marc teòric quedava clara la diferenciació dels conceptes de gestió i administració, en canvi, en l'anàlisi de respostes als qüestionaris i en les entrevistes en profunditat, i segurament en tractar-se d'empreses petites, aquests conceptes estan molt interrelacionats i ha estat impossible la separació clara.

corresponen als homes. En canvi, quan es tracta de dones directives, les diferències són molt més evidents; per exemple a l'any 2000, que té el percentatge més alt de dones directives (un 16,1%) es pot comprovar com aquestes dones directives estan 67,7% punts per sota dels homes directius que tenen un percentatge del 83,8% (vegeu gràfic 3.1),

En el cas de l'estudi empíric presentat, aquestes diferències estan més matisades, ja que a les empreses de la mostra s'està per sobre en representativitat amb quasi deu punts pel cim de la mitjana espanyola.

5.1. Perfil de les directives enquestades i entrevistades.

En tot treball empíric es important assenyalar quins són els trets fonamentals que conformen la població que és objecte d'estudi. En aquesta línia, assenyalarem a continuació quin és el perfil de les directives que hem enquestat i entrevistat.

Les conclusions a què hem arribat, pel que fa al perfil de les directives enquestades (n=100), són esquemàticament les següents:

- Són bàsicament d'edat mitjana, entre 40 i 50 anys, amb un 75%; casades o en parella, amb un 84%, amb dos o més fills, amb un 56,6% (un 46,5% en tenen dos, mentre que un 10,1% en tenen tres o més); i majoritàriament universitàries i/o amb masters, amb un 65,7%.
- Pel que fa a l'antiguitat en l'empresa: entre 10 i 20 anys, amb un 62,5% (entre 6 i 10 un 25%, i entre 11 i 20 un 37,5%); i en el càrrec hi porten: menys de 6 anys, amb un 41%; i entre 6 i 10 anys, amb un 33,7%. Les àrees que ocupen són un 31,2% gestió i un 17,2% administració.
- Pel que fa al nombre i sexe dels subordinats es veu que tenen majoritàriament fins a 5 subordinats, amb percentatges del 64,8% d'homes i el 66,6% de dones.
- Un 72% no tenen a ningú que supervisa les seves tasques, per tant es considera que tenen un grau d'autonomia important.
- Grau de responsabilitat en la presa de decisions: els percentatges més elevats estan en totes les que es prenen en grup, amb percentatges que van del 28,9% al 45,9% (vegeu taula 4.17). Això ens demostra que les directives gironines, igual que en altres estudis citats en els capítols 3 i 4, solen ser més participatives a l'hora de prendre decisions.

El perfil de les directives entrevistades per l'anàlisi qualitativa segueix la mateixa tònica de les empreses de la mostra i de les directives enquestades. Ara bé, cal assenyalar que per tal de tenir més riquesa d'informació en l'anàlisi del discurs es va ampliar el nombre d'empreses grans, ja que la problemàtica amb que es troben les directives de les empreses amb major nombre de treballadors, que en general no solen ser de la família, sol ser diferent al de les petites i mitjanes.

En termes generals, es tracta doncs de: dones de mitjana edat, casades o en parella, que tenen fills, amb nivell de formació universitari, que els càrrecs que ocupen son de gerència i direcció, i també hi ha empresàries.

5.2. Estils de direcció de les directives gironines.

Per a una millor comprensió de l'anàlisi dels resultats, en el capítol 4 i en l'apartat 4.4.3. sobre els estils de direcció, hem diferenciat entre aquelles actituds i comportaments que assenyalen la identificació amb un o uns estils de direcció, i en una segona part, en la valoració feta pels enquestats/des amb el primer qüestionari, sobre conceptes i tòpics relacionats amb la direcció en general i amb les dones directives en particular.

En aquest apartat presentem de forma estructurada les conclusions a què hem arribat després de l'anàlisi de resultats i els últims estudis que s'han dut a terme. Per això, i en primer lloc, es veurà la síntesi de com s'identifiquen les directives enquestades i entrevistades, tenint en compte una sèrie d'actituds i comportaments que elles mateixes han valorat en el segon qüestionari i en el discurs de les entrevistes. Posteriorment, es podrà saber com pensen aquestes dones en càrrecs de comandament, com creuen que ha de ser la comunicació a les empreses i com l'utilitzen, així com quin és el seu comportament davant de la realització d'una sèrie de tasques que els hem plantejat.

En referència a com identifiquen el seu estil de direcció o lideratge, veiem que:

- Identificació de l'estil.

En el capítol núm. 1 hem parlat abastament dels diferents estils de lideratge per arribar finalment a dos grans perspectives, la transaccional i la transformacional que, en principi, s'han assignat, respectivament, a estil masculí i estil femení de direcció. Seguint les valoracions fetes, i tenint en compte les dades obtingudes i la literatura més

recent sobre el particular, s'ha fet la interpretació de resultats en funció d'aquestes dues perspectives.

Amb l'anàlisi de les dades obtingudes en l'administració del segon qüestionari s'ha vist com hi ha una alta valoració en frases que assenyalen un estil de direcció i lideratge democràtic, participatiu, facilitador i transformacional, malgrat que també hem pogut veure que donen força importància a alguns dels aspectes anomenats clàssics en la direcció i que estan més en la línia transaccional, com poden ser l'assumpció de riscos, l'ambició, ser competitives i racionals, ítems que els hem trobat valorats per sobre del cinquanta per cent. Amb això queda demostrat que no hi ha un estil definit en el seu estat pur, sinó que la tendència és més aviat en el sentit de l'estil transformacional, però valorant aspectes estructurals importants i que van encaminats a l'obtenció de bons resultats a les empreses.

Els aspectes menys valorats són els que assenyalen un estil autoritari, controlador, poc flexible i més a prop de l'estil transaccional, com per exemple: decidir unilateralment, o sigui sense consultar, imposar disciplina, estricta relació laboral, etc., que arriben molt poques vegades al vint per cent. (vegeu el gràfic 4.6.)

L'estil de líder facilitador el trobem entre el seixanta i el setanta cinc per cent de les enquestades. Un 72,7% són partidàries d'ensenyar a fer les coses, mentre que un 59,2% assenyalen que està molt d'acord en la frase que diu que la realització de les tasques ha de ser controlada minuciosament. Aquí es troben una altra vegada trets que podríem emmarcar en estils diferents de lideratge i direcció. D'una banda, l'estil participatiu i facilitador, per afavorir la formació i desenvolupament dels treballadors, ensenyant-los a fer les tasques, però no deixant de banda l'estil més tradicional en què el control de la realització de tasques és considerat important.

Pel que fa a diferències entre els estils de direcció segons el gènere, s'ha vist com més de la meitat (52,1%) de les directives enquestades diuen que acostumen a fer varies coses al mateix temps. Això està d'acord amb el que hem assenyalat en el capítol 2, apartat 2.3, en què es fa referència a les diferències entre homes i dones, i en el que hem dit que les dones poden afrontar tasques diferenciades al mateix temps, mentre que els homes necessiten concentrar-se en allò que estan fent en cada moment.

En l'anàlisi del discurs també s'ha pogut comprovar aquesta dicotomia entre identificació amb l'estil participatiu, orientat a les persones, potenciadores de les habilitats i dels equips de treball, però al mateix temps no exemptes d'un cert autoritarisme i control.

Les directives entrevistades es mouen entre la seva responsabilitat de decisió i direcció d'estil transformacional, però sense descuidar que elles són les que tenen la responsabilitat de la direcció i que per tant tenen l'autoritat. Fan el possible per ser flexibles, participatives, potenciadores de les habilitats dels altres, deleguen molt més i potencien les relacions personals, sense perdre per això el control de la situació. Aquí és on marquen una de les principals diferències amb els homes, en la direcció.

Això no ens ha d'estranyar perquè està en la línia del que s'ha exposat en el capítol 3 del marc teòric, on s'ha vist que Drucker (1994) assenyalava que els equips es converteixen en unitats de treball, i Goleman (1996) ve a dir que l'element més important d'un grup intel·ligent es tenir empatia i que les dones solen ser més empàtiques que els homes. De fet, l'anomenat "pare" de la sociobiologia, Edward O. Wilson, (1992) de la universitat de Harvard, diu que les dones tendeixen a ser millors que els homes en empatia, habilitats verbals i socials i valoren més la seguretat, mentre que els homes tendeixen a ser millors en independència, dominació, habilitats matemàtiques i espacials i tendeixen més a l'agressivitat associada a la competitivitat, entre altres característiques.

També Belenky et al. (1986) assenyalen que les dones estan més orientades a les relacions que els homes. El que ens demostra, una vegada més, i seguint a Maddock (2000), la necessitat de reajustament dels valors anomenats masculins i femenins, per tal de dur a terme una direcció molt més efectiva.²

També i en aquesta mateixa línia es manifesta Pounder (2002), quan diu que l'utilització de líders transformacionals ajuda a millorar la qualitat del *management*. O bé els estudis fets per Pearce et al. (2003) on assenyalen que amb la combinació de trets dels diferents estils directius, transaccional, transformacional i "empowering", el *management* a les empreses resulta molt més efectiu.

Un altre aspecte a considerar és que les dones directives es proposen una millor planificació del temps que dediquen a l'empresa, sobre tot pel que fa a les reunions de treball. A causa de la seva doble jornada, es planifiquen més amb la idea d'aprofitar al màxim el temps destinat a les reunions.

Aquestes directives han manifestat que moltes vegades han adoptat estils considerats masculins, per l'existència de la por a no ser acceptades³ si es comportaven tal com son.

² Vegeu capítol 3. ap. 3.3.1. Evolució estils de lideratge.

³ Hem vist en el capítol 3, com Harragan (1977) descrivia els negocis com la terra de les no-dones. D'altre banda, Susan Vinicombe (2002) diu que les dones encara tenen pensaments en la línia "think manager, think male".

Això fa que moltes vegades en adoptar aquests estils, la seva duresa i fredor en les relacions sigui molt més exagerada que en els homes, el que comporta que es tingui la percepció que quan una dona directiva és dura ho és molt més que un home.

Pel que fa a la comunicació, que és un dels aspectes considerats molt importants avui en dia, en general, i també per les directives que han estat objecte d'estudi, ha estat considerada com un element summament important, no tant pel que fa a donar informació, sinó pel que fa a saber escoltar, ja que més de les tres quartes parts de les enquestades han manifestat el seu acord amb la frase que fa referència a saber escoltar.

Són molts els autors que assenyalen les habilitats de comunicació de les dones en referència a les dels homes, i creiem que en el capítol 2 se n'ha parlat abastament. Per tant, aquí, només volem esmentar l'estudi fet per Pearlson et al. (1995), on s'assenyala que les diferències entre les dos àrees del cervell que tenen homes i dones fa que aquestes tinguin una notable superioritat en l'àrea del llenguatge, cosa que fa que desenvolupin força més els aspectes que es refereixen a la comunicació.

Es per això, o sigui per les seves habilitats comunicatives i de relacions socials, que creiem que és important destacar que més del seixanta cinc per cent de les enquestades consideren que es bo, en situacions de conflicte, buscar el consens i quasi la meitat assenyalen que s'ha de tractar de buscar solucions on tots guanyin. Això creiem que assenyala, una vegada més, la voluntat d'escoltar i tenir en compte el que pensen els treballadors a l'hora de decidir o d'exposar les qüestions, siguin o no conflictives.

En l'anàlisi del discurs remarquen molt el fet que són millors comunicadores que els homes per qüestions de diferències genètiques,⁴ però també manifesten que les dones, en general, estan més predisposades per escoltar i que cal que un bon directiu, sigui home o dona, avui en dia tingui molt clar que saber escoltar i comunicar fa que l'exercici de la direcció a les empreses tingui més efectivitat i que s'obtinguin millors resultats.

- Valoració dels estils de lideratge.

En fer l'anàlisi de les respostes del primer qüestionari, pel que fa a la valoració dels conceptes relacionats amb la direcció, veiem com tots aquells que tenen relació amb els trets transformacionals, com ara la capacitat de comunicació, de direcció i formació de persones, de treball en equip, etc. estan molt apreciats, amb valors que van del setanta

⁴ Vegeu el capítol 2, diferències genètiques, però també hem d'assenyalar a Kimura (1999), a "Sex and Cognition", MIT Press, que diu que les dones tenen moltes més facilitats en el llenguatge verbal que els homes.

al noranta per cent; però que al mateix temps, valors associats a l'estil transaccional, com la fidelitat a l'empresa, la responsabilitat, la tenacitat, etc. també són valorats amb percentatges semblants.

Si tenim en compte la valoració segons el sexe dels enquestats/des, veiem com -i ho podem comprovar en el gràfic 4.10- les directives enquestades fan una valoració més alta de tots els conceptes associats a l'exercici de la direcció, però creiem important assenyalar com veurem posteriorment en el següent apartat, que en aquells aspectes que les dones s'han d'esforçar més per les dificultats que els hi comporta el seu doble rol de dona i directiva, com ara la disponibilitat i l'adaptabilitat, aquesta valoració està aproximadament divuit punts per sobre de la que fan els homes.

Quan es demana que valorin aspectes i tòpics relacionats concretament amb dones directives, veiem que tenint en compte el sexe dels enquestats/des, (vegeu gràfic 4.11) es destaca que, en general, els percentatges de les valoracions fetes per les dones estan per sobre dels que han fet els homes, en alguns casos en quasi vint punts.

Malgrat això, i amb independència del sexe dels enquestats, veiem com estan per sobre del cinquanta per cent les valoracions que fan referència que consideren que són bones comunicadores, que tenen gran capacitat de treball i que són competitives.

El que tenen molt clar els/les enquestats/des, és que les dones directives no son insegures i que no els falta ambició professional, en relació amb estereotips que assenyalen el contrari. S'ha de tenir en compte que més de la meitat dels enquestats homes, i gairebé les tres quartes parts de les dones, varen estar d'acord amb aquesta afirmació. Això ens demostra que s'han d'anar trencant aquests tòpics que estan associats a les dones directives i que les assenyalaven com menys efectives, més insegures, poc competitives, i que, en haver-hi la tendència actual a valorar molt més els aspectes participatius i de consens a les empreses, aquest estil tan denotat en altres èpoques, anomenat pejorativament "femení", és el que avui en dia es recomana que adoptin els directius efectius, independentment del seu sexe, per tal de poder dirigir i liderar equips de treballadors/treballadores, cap a l'eficiència.

5.3. Accés, obstacles i motivacions.

5.3.1. Accés i promoció.

Les dificultats d'accés de les dones a càrrecs de comandament ha estat assenyalat en el sentit que la selecció sol ser més dura per a les dones que per als homes, i que les dones que arriben a un càrrec directiu sempre estan en el punt de mira, per si s'equivoquen

poder dir: "*com que és una dona...*". Això fa que algunes renunciïn a possibilitats d'ascens, per no estar constantment en entredit.

També i com hem assenyalat en el capítol 3, en l'apartat 3.4., hem esmentat els dos tipus de factors que es consideren obstacles per a les dones en càrrecs de comandament, d'una banda els de tipus social, actitudinal i psicològics, de l'altra els factors estructurals i/o organitzacionals.

No entrarem aquí en les consideracions generals, ja que creiem que en l'esmentat capítol i apartat s'ha tractat abastament, però sí que voldríem ressaltar que, fins i tot a nivell teòric, es cita a un dels considerats obstacles o dificultats amb què lluiten les dones treballadores en general, i per tant afecta també les directives, i és el tema de la conciliació família/treball, i que per la seva importància tractarem en un subapartat diferent a la resta d'obstacles i dificultats.

En els estudis que s'han fet i que hem esmentat en el capítol 3 (Vioque, 1991; Instituto de la Mujer, 1990, 1993; Fedepe, 1998), es diu que les dones han de mirar de trencar aquest sostre de vidre que impedeix el seu accés a posicions elevades en la direcció de les empreses, i que una de les aspiracions és la de ser empresàries per poder-se realitzar professionalment. Una altra voluntat és ser empresàries, creant la seva empresa, per tal d'estalviar-se problemes de reconeixement, de tracte i discriminació. Malgrat les dificultats que comporta dirigir la seva pròpia empresa, pensen que l'esforç que estan fent, és per al seu benefici i la lluita per arribar les compensarà de les dificultats que hagin hagut de superar.

En el cas del nostre estudi, i a causa del teixit empresarial de les comarques gironines, majoritàriament format per petites i mitjanes empreses familiars, veiem que l'accés als càrrecs de comandament ha estat relativament fàcil, perquè els percentatges més alts estan en gairebé un quaranta per cent de directives que han accedit al lloc de comandament per ser una empresa familiar, i un tretze per cent que son empresàries.

Com s'ha vist en el capítol anterior, l'accés al càrrec directiu per herència familiar està present en més o menys percentatges a tots els tipus d'empresa (vegeu gràfic 4.14).

Hem d'assenyalar també que la promoció interna té un percentatge elevat en les empreses de més de cent treballadors, (un quaranta per cent) però que dins d'aquest interval d'empreses grans, hi ha un vint-i-dos per cent que també ha tingut accés al càrrec per herència familiar.

La cultura empresarial que han viscut aquestes dones dins la mateixa família i el paper del pare com a mentor, han estat factors que han afavorit que, o es quedessin a l'empresa familiar o hagin creat la seva pròpia empresa. En l'anàlisi del discurs també s'ha constatat que existeix la mateixa tònica.

Per tot això creiem que, en termes generals, pel que fa a l'accés, les dones directives gironines no s'han trobat amb una problemàtica que segurament es troben en empreses no familiars, les dones que han d'entrar a competir amb homes, pel que fa a poder accedir sobretot a alts nivells de comandament.

El que sí assenyalen tant les enquestades com les entrevistades és que, en general, les dones s'han d'esforçar molt més a demostrar la seva vàlua i que constantment estan en el punt d'observació pel sol fet de ser dones.

5.3.2. Obstacles, dificultats i discriminació.

Pel que fa als obstacles, generalment se n'han manifestat de tipus culturals, bé per estar en un sector masculinitzat, bé per ser poques les dones en càrrecs de comandament, be perquè en les estructures socials i organitzatives encara estan presents una sèrie de prejudicis o esquemes estereotipats que la doble jornada que tenen les dones els fa menys efectives.

En alguns casos, el que han manifestat és que d'entrada se les qüestiona però que una vegada han demostrat la seva dedicació i vàlua, en general, son acceptades i ben valorades.

També en algun cas s'ha parlat de les pors de les mateixes dones a traspasar aquest sostre de vidre, encara que en el cas de les directives objecte del nostre estudi, això no s'ha donat de forma directa. Mes aviat alguna d'elles ha fet referència a casos concrets de dones directives a alt nivell que davant les dificultats que se'ls plantejaven havien abandonat.

Malgrat les dificultats analitzades en el capítol 3, del marc teòric, en el cas de l'estudi empíric, no s'han assenyalat dificultats importants.

Això creiem que es pot explicar, per una banda, per la situació de les dones directives gironines, que com ja hem dit solen ser directives d'empreses familiars i per tant els seus subordinats i subordinades tenen molt clar el seu paper, i perquè la seva funció d'empresàries les situa clarament en posició directiva, sense discussió possible. D'altra

banda, les enquestades i entrevistades que no formen part del patrimoni empresarial, s'han trobat amb petites dificultats que generalment han pogut solucionar a causa de la seva capacitat d'adaptació i de les seves habilitats de comunicació, com hem vist en la descripció i anàlisi del discurs, en el capítol 4.

En el capítol 2, apartat 2.4, s'ha fet referència a les dones en el mercat de treball, i els aspectes discriminatoris en que s'han trobat i es troben. Un d'aquests, és la diferència salarial, que sol ser inferior en un trenta per cent. Un altre és el tracte que reben les dones i el grau d'esforç que han de fer per estar ben considerades.

Pel que fa als resultats de l'estudi empíric, podem assenyalar que:

- En referència a les **retribucions**, veiem com quasi el seixanta per cent de les enquestades assenyalen que cobren igual i només un sis per cent varen dir que els homes tenien salaris superiors en càrrecs similars. Si tenim en compte les dades segons el sector, veiem com tres quartes parts de les enquestades ens diuen que és en el sector de serveis on no hi ha diferències salarials, un divuit per cent diuen que no es comparable i un vint per cent diuen que en la construcció cobren més els homes que les dones. Per tant, considerem que aquest no és un aspecte discriminatiu important per les directives gironines, ja que les empreses d'aquestes comarques estan majoritàriament en el sector de serveis.
- Pel que fa al **tracte i grau d'esforç** que han de fer les dones, veiem com es podem detectar alguns aspectes discriminatoris, sobre tot en les manifestacions de quasi un setanta per cent del col·lectiu que opinen que les dones s'han d'esforçar molt més per demostrar la seva vàlua i que cap dona directiva ha assenyalat que els homes s'hagin d'esforçar. Els percentatges de directives enquestades que han manifestat problemes de tracte són molt baixos, només un deu per cent, mentre que un trenta per cent ha manifestat no haver tingut ni tenir actualment cap problema en aquest sentit.

Per tant, i com a conclusió general, creiem que estem en condicions d'afirmar que, en el nostre cas i pel que fa al tracte, en general no hi ha discriminació, però que amb el que estan d'acord és en el fet que, per ser dones, han de demostrar molt més la seva vàlua. Potser cal repetir una vegada més que en ser majoritàriament dones en càrrecs en empreses familiars o ser empresàries, comporta que no existeixin aspectes discriminatoris.

5.3.2.1. Conciliació família/treball.

Ja hem comentat que en esmentar els obstacles i dificultats amb què s'han trobat o es troben les directives, el que més s'ha assenyalat a tots nivells és la conciliació família/treball.

De fet, a més de ser considerat el més important per les enquestades i entrevistades, podem observar que és un tema que preocupa a la societat en general ja que només cal obrir qualsevol diari o publicació, sobretot en els que es tracten qüestions laborals, per veure que sempre se'n parla.

També en l'àmbit d'institucions governamentals hi ha una preocupació per legislar en els aspectes que puguin afavorir la possibilitat de conciliació d'ambdues tasques, la qual cosa no es gaire fàcil.

És per la singularitat d'aquest obstacle que exposem les conclusions en un subapartat concret.

Com hem assenyalat en el capítol 3, pel que fa a la conciliació família/treball, això suposa un fort *handicap* per a la carrera professional de les dones. Seguint la teoria de l'elecció racional -focalitzada en les decisions que han de prendre les dones per incorporar en el desenvolupament professional els compromisos familiars- veiem com Hakim (1996) argumenta que les dones sovint han de fer una elecció conscient entre mantenir-se en la competència professional o relegar aquesta faceta per compatibilitzar-la amb les responsabilitats familiars, ja que no és possible simultanejar-les al mateix nivell, quedant generalment en segon terme el desenvolupament professional.

Això fa que en alguns estudis (McGuire, 1992) es parli del retard de 3 o 4 anys en la promoció de la carrera professional per les directives amb fills. Per moltes empreses (Asplund, 1988 i Knight, 1994) és més rendible no promocionar les dones que oferir flexibilitat per compaginar treball i família, i apartar-les del procés de planificació de carrera per possibles noves maternitats i perquè es suposa que estan menys compromeses amb el treball.

Quan es planteja una major flexibilitat, com en els EEUU i el Japó, amb el que s'anomena "*mommy track*", apareixen uns models de carrera a temps parcial, -possibilitat de treballar a casa, horaris flexibles, etc.- que es considera un avantatge per poder compatibilitzar família i treball, però en la pràctica aparta les dones de la promoció a l'alta direcció, ja que se les considera poc compromeses amb la seva carrera.

Bé, en el cas del nostre estudi empíric, amb les dades obtingudes amb l'administració dels dos qüestionaris i amb l'anàlisi del discurs de les entrevistades, hem vist el següent:

En primer lloc, pel que fa a la valoració d'alguns dels tòpics que fan referència a dones directives -pregunta plantejada al final del primer qüestionari-, la meitat dels enquestats/des no estan d'acord que les dones directives estan condicionades per responsabilitats familiars, i un seixanta cinc per cent no està d'acord amb l'afirmació que tenen dificultats per canviar de residència. (vegeu el gràfic 4.17)

Ara be, creiem que també s'ha de destacar que entre un trenta quatre i un trenta set per cent estan d'acord que tenen més dificultats per canviar de residència i que estan condicionades per les responsabilitats familiars.

Malgrat el que acabem d'exposar, hi ha un percentatge de quasi tres quartes parts dels enquestats/des que diuen que no estan d'acord que les directives no poden dedicar tot el temps necessari a la feina i que falten molt al treball.

Per tant, pensem que encara que existeix una opinió relativament important que pensa que les directives amb família estan condicionades per les seves responsabilitats familiars, no creiem que això afecti a la seva tasca laboral.

Les dones són les que creuen, en un grau més elevat, que el fet de ser dona i directiva, malgrat les dificultats que comporta conciliar família i treball, no afecta que no puguin dedicar tot el temps necessari a la feina.

Si tenim en compte les dades recollides en el segon qüestionari, una vegada analitzades, podem destacar que:

- pel que fa al **temps dedicat a les tasques de la llar** i a tenir cura dels fills durant la setmana, veiem que està en més de 10 hores per a totes les directives que tenen fills, i que les que en tenen un hi dediquen molt més temps (89,5%) que les que en tenen més , (69,6% dos; 60% tres o més).
- Durant el cap de setmana el 34,8% hi dedica menys de 10 hores i el 33,7% hi dedica més de 20 hores.
- Un 95,9 % de les enquestades tenen **ajuda** per a les tasques de la llar i l'atenció als fills. D'aquestes un 72,8% tenen persones contractades a jornada total i/o parcial, i la resta es reparteix entre els companys i familiars.

- Els problemes que assenyalen com a molt importants són la manca de temps per a formació (44%); les responsabilitats familiars (42%); i la poca disponibilitat per viatjar (18%).

La majoria de les directives enquestades tenen jornades de més de 40 hores setmanals, i a més realitzen una doble jornada, ja que malgrat tenir ajuda la planificació de les tasques i l'atenció als fills és responsabilitat seva. Només un 20% assenjala que tenen ajuda dels companys i/o fills. Això implica que, pràcticament, no tinguin temps per l'oci personal.

En l'anàlisi del discurs també es destaca la doble jornada. A través de les transcripcions es veu com abans de marxar de casa el que fan és planificar les tasques familiars i que en tornar els toca acabar de fer allò que no s'ha fet. (entrevistes 4,1,11)

Creiem important destacar que les solteres són conscients que han renunciat a tenir una vida familiar per les dificultats que comporta compaginar les dues tasques.

Un fet que es considera important assenyalar és que la majoria de les directives assumeixen que el seu rol és bàsicament la responsabilitat familiar, i que no el podem deixar de banda per qüestions professionals. Alguna d'elles ha manifestat sentir-se angoixada per no poder dedicar més temps als fills i al marit, i en algun cas s'ha renunciat a tenir més fills, ja que això no permetria poder desenvolupar-se professionalment.

En tractar el tema de les baixes per maternitat, la majoria de les directives, tant les enquestades com les entrevistades, han manifestat que no havien esgotat el temps de permís oficial, algunes per ser empresàries (i no perdre el contacte i el control de l'empresa), altres per exigències de la feina (trobar-se amb un pla d'implantació de nous productes, haver de supervisar les accions que es duen a terme, etc.)

Resumint, que la conciliació família/treball és un tema amb molta complexitat per a les dones treballadores i sobretot per les dones en càrrecs de comandament, per més lleis i decrets que els diferents governs elaborin i vulguin fer aplicar. Quan es tracta de dones en càrrecs directius veiem com aquesta dificultat fa més lenta la seva carrera professional.

En la publicació dels resultats de l'enquesta feta per l'Associació d'Antics Alumnes d'ESADE, al maig de 2003, sobre la "carrera dual", s'assenjala que el 33% de les persones enquestades eren dones amb una mitjana d'edat de 31,9 anys, ubicades

majoritàriament en empreses multinacionals, generalment amb càrrecs de direcció d'àrea o divisió. Textualment diu la publicació: "Tot i que una majoria acceptaria ralentitzar la carrera professional per circumstàncies familiars, a l'hora de la veritat és la dona qui acaba assumint aquest compromís". Els enquestats/des que han optat a que un membre de la parella decidís, son un 20%, dels quals ha estat la dona qui ha pres aquesta alternativa en un 70% dels casos. (Vidal i Duch, 2003)

El que es considera necessari és que s'hauria d'educar la societat per tal d'ensenyar, des de les llars d'infants i dins de les mateixes famílies, la idea de la corresponsabilitat tant en les tasques de la llar com en l'atenció als fills o a les persones d'edat, de què cal tenir cura, i així aquesta doble jornada que tenen les dones, siguin o no directives, podria desaparèixer i tant les dones com els homes estarien en igualtat de condicions per accedir a formació, planificació de carreres, etc.

L'únic problema difícil de solucionar és la maternitat, encara que actualment ha quedat matisat per la possibilitat que tenen els homes, legalment, de demanar permís per paternitat per tenir cura dels fills, cosa que és difícil d'afrontar socialment per part dels homes, i els que ho han fet son minoria. Això fa que el permís de maternitat afecti de manera important el treball de la dona i la seva carrera professional, i aquest fet els està tancant les portes d'algunes empreses i l'accés a alguns tipus de treball d'una certa responsabilitat.

La vigilància i la correcció d'aquesta possible discriminació és molt difícil, perquè es sol fer de forma soterrada argumentant qüestions que no tenen res a veure amb diferències de gènere, encara que en la realitat sigui discriminació. Ara bé, esperem que es pugui anar evolucionant en sentit positiu tenint en compte els avanços tecnològics, teletreball, vídeoconferències i els horaris flexibles, que permeten ser eficients professionalment i a més tenir la possibilitat d'una autèntica corresponsabilitat en la vida familiar.

En el cas concret de l'estudi empíric, en tractar-se majoritàriament de dones directives que estan en les empreses familiars, o que son empresàries, s'ha pogut comprovar que aquestes dones en càrrecs de comandament tenen més facilitats per tal de compaginar les dues tasques, i que les que estan en empreses com a professionals assalariades a nivell directiu, han de recórrer a l'ajut de persones contractades, o be als familiars, generalment avis, per tal de poder compaginar la seva vida laboral amb la familiar.

Per finalitzar aquestes conclusions, sintetitzarem els dos factors amb què hem acabat l'estudi empíric: motivacions i visió de futur.

5.3.3. Motivacions i visió de futur.

Els factors més motivadors de les directives enquestades són bàsicament l'autorealització i el desenvolupament professional. Ambdós han obtingut percentatges superiors al cinquanta per cent. El factor que segueix és continuar amb l'empresa familiar, en un trenta dos per cent.

No han estat gens valorats ni el prestigi ni tenir poder i influència. Creiem que la valoració d'aquests factors, ens faculta per poder afirmar que les directives gironines no busquen tenir poder sinó el que les motiva és poder realitzar-se professionalment i seguir en l'empresa familiar.

Quan es va preguntar que volien fer en el futur, la majoria, un seixanta per cent, va assenyalar com a objectiu prioritari seguir realitzant el mateix treball. No hem d'oblidar que estem parlant majoritàriament de directives d'empreses familiars i empresàries. Un vint-i-sis per cent va assenyalar dedicar-se als fills, el que ens fa suposar que en alguns casos la conciliació família/treball se'ls fa difícil.

En les entrevistes en profunditat, s'ha fet una valoració positiva del paper de les dones en la direcció, en el sentit que amb l'aportació de la forma "femenina" de dirigir, és a dir, estil més transformacional, s'obtenen uns millors resultats a les empreses que, en definitiva, és del que es tracta.

Ara bé, les directives gironines són molt conscients del *handicap* que suposa, la conciliació família/treball i creuen que fins que no s'arribi, si és que s'hi arriba, a la corresponsabilitat total, les dones directives sempre ho tindran més difícil que els homes, malgrat l'esperit de superació dels obstacles assenyalats per alguna de les entrevistades.

Un aspecte que han ressaltat com a important és que actualment a les empreses es va ampliant el nombre de dones en càrrecs de comandament intermedi. Aquest major nombre de dones directives pot fer possible que hi hagi més facilitat de promoció per a elles, ja que la capacitat de comunicació, empatia i preparació les fa candidates per ocupar llocs en la direcció.

Malgrat això, en investigacions recents Tobin (2002), tracta del tema de les dones directives en l'alta direcció, o a nivell de consells d'administració de grans empreses, i assenyalava que encara que es reconeixen les aportacions positives que hi poden fer, són

molt poques les que es poden trobar en aquests nivells, a no ser que siguin membres de les famílies que hi tenen majoria.

En aquest mateix sentit, Quacquarelli (2003), assenyala que malgrat que el 49% de dones estan en llocs de direcció als EEUU, no és així a l'alta direcció. Segons estudis realitzats per la Universitat de Michigan, als EE.UU. les dones representen l'11,9% dels càrrecs directius a nivell corporatiu i només tres dones es troben entre els 500 directors executius a la llista de "Fortune 500". Pel que fa a Europa, la situació es més negativa. Les dones representen només el 30% dels càrrecs d'administració i direcció intermèdia, segons la Comissió Europea per l'Igualtat d'Oportunitats.

A Espanya, l'any 2002, 1.300 dones varen optar per convertir-se en empresàries per la dificultat per trobar una feina no precària. Aquest fet va fomentar l'opció per l'autoocupació. (Diari de Girona, Economia i Empresa, 2003) En el cas de Girona, fonts de l'Associació d'Empresàries assenyalen tenir 130 directives i empresàries afiliades.

S'ha de tenir en compte que els propis poders públics aposten per ajudar les dones emprenedores. Així doncs, l'Ajuntament de Barcelona té en funcionament diferents programes per potenciar la creació d'empreses per part de dones, un d'aquests és ODAME (Operació de Detecció i Acompanyament de Dones Emprenedores). Un altre és el programa "Innovar, emprendre i créixer" que serveix per a consolidar a empreses de creació recent. N'hi ha d'altres, com les Directives Emprenedores, que els ofereixen seminaris de diferents temàtiques (Màrqueting, Habilitats Directives, Planificació Fiscal, etc.)⁵

En el nostre cas, tenint en compte els resultats de l'estudi empíric, i si seguim amb el teixit empresarial d'empreses familiars i amb l'esperit empresarial que hi ha a les nostres comarques, pensem que no serà difícil que el percentatge de dones directives i/o empresàries vagi en augment.

⁵ Aquest programa té un doble vessant: formatiu i pràctic. Ofereix assessorament individualitzat per a la realització del pla d'empresa, tot aportant, si cal, un seguiment i la formació necessària per tal de posar en marxa el negoci. (bcnactiva.bcn.es/bcnactiva/atenció/dones.htm.) 31-07-2003

5.4. Futures línies d'investigació.

És ben sabut que en donar per acabada una investigació sorgeixen una gran quantitat d'interrogants; per això ens plantejem una sèrie de línies d'investigació que ajudaran, d'una banda, a completar el que s'ha fet i que es considera que pot ser molt interessant, i per l'altra, a obrir-nos a noves línies que, creiem que donada la proliferació d'estudis fets en altres llocs del món, podrem aplicar a la nostra situació real.

Per tant i en resum, pensem que en primer lloc seria interessant, amb metodologia similar, agafar una mostra d'homes directius, d'empreses gironines, per tal de poder fer un estudi comparatiu, tant pel que fa al perfil i estils de direcció o lideratge, com pel que fa als obstacles i dificultats amb que s'han trobat en l'accés o la promoció als llocs de direcció. Fer nous estudis en aquest sentit ajudaria a reafirmar el reconeixement dels estils que afavoreixen el bon funcionament de les empreses i, en conseqüència, dels seus resultats.

Actualment s'està fent referència a un estil de direcció que incorpori trets d'estils transaccional i transformacional, i que com s'ha vist a través de diferents estudis (Bass,1997; Van Engen, 2001; Manning, 2002; Appelbaum, Audet i Miller, 2003), pot ajudar a aconseguir aquestes millores per a les empreses. Si tot això es pot tenir en consideració, aprofundint en aquests aspectes i en les seves conseqüències, pensem que pot servir per ajudar a trencar aquest "sostre de vidre" amb el que es troben les dones en càrrecs de comandament i que tinguin més possibilitats d'accedir a llocs d'alta direcció per mèrits professionals.

D'altra banda, creiem que fer estudis detallats per sectors empresarials, per tal de poder detectar quins són els sectors que requereixen unes característiques especials de lideratge i/o direcció -tenint en compte els sectors masculinitzats i feminitzats, les seves característiques i la seva problemàtica- també ens podria aportar elements per poder conduir de forma efectiva aquestes polítiques en favor de la igualtat d'oportunitats per a tothom. Així, els plans per a la igualtat proposats per l'estat central i pels governs autonòmics, que pretenen la reducció de les diferències entre homes i dones en el món del treball i en la realitat social, no quedarien en mers instruments teòrics, ja que en la pràctica la majoria de les vegades no es compleixen.

També pensem que la realització i divulgació d'estudis en aquest sentit pot afavorir que els processos de socialització incorporin elements que permetin educar en la corresponsabilitat, amb independència del gènere de les persones, per tal que tothom,

sense distinció, tingui molt clar que la família és responsabilitat de tots els seus integrants en igualtat de condicions.

Si aquest estudi i la seva divulgació pot contribuir a reduir tots els aspectes discriminatoris, en un sentit o altre, podrem estar molt satisfets.

CAPÍTOL 6. BIBLIOGRAFIA

“Els ulls són al capdavant com una manera de llegir els pensaments”.

Sarah Orne Jewett (1849 – 1909)
Esriptora nord-americana

6. BIBLIOGRAFÍA

- Abbagnano, N. (1974), "Diccionario de Filosofía", México, FCE. 2º edi.
- Adler, N. J. (1986) "Women in Management Worldwide", In *International Studies of Management and Organization*, vol. 16, pp. 3-32.
- Adler, N. J. (1999) "Global Leaders" In *Executive Excellence* vol.16 (12), pp.15-16.
- AEDIPE (Asociación Española de Directores de Personal) (1995), "La nueva gestión de los recursos humanos". Coord. M. Ordoñez, Gestión 2000. Barcelona.
- Airaudi, S. (1984) " L'Amérique observe le Japon et s'autocritique". *Management France*. May-Jun.
- Alban-Metcalfe, B. & Nicholson, N. (1984). "The Career Development of British Managers". BIM Management Survey Report.
- Alban-Metcalfe, B. & West, M. A. (1991). "Women managers". in J. Firth-Cozens and M. A. West (eds.), *Women at Work*. Buckingham: Open University Press.
- Alberdi, I. et al. (1984). "Actitudes de las mujeres hacia el cambio familiar". *REIS*, 27.
- Alberdi, I; Escario, P; / Matas, N. (2000) "Les Dones Joves a Espanya". Ed: Fundació la Caixa, Barcelona,
- Albertsen, J., Christensen, B., (1993), "Women in business and management: Denmark" Cooper, C.L., *European Women in Business and Management*, Paul Chapman, London, pp.58-78.
- Alimo-Metcalfe, B. (1994): "Waiting for Fish to Grow Feet! removing Organizational Barriers to Women's entry into Leadership Positions", in *Women in Management, A developing Presence*, Routledge, Londres.
- Alonso, V. y Blanco, A. (1990). "Dirigir con calidad total. Su incidencia en los objetivos de la empresa.". ESI C. Madrid
- Álvarez de Mon Pan de Soraluze, S. (2000). "El Mito del Líder. Profesionales, ciudadanos, personas: la sociedad alternativa". Ed: PriceWaterhouse Coopers, Madrid,
- Alvira, F. y cols. (1994). "La empresa del futuro y el acceso de la mujer a puestos directivos". En *Síntesis de estudios e investigaciones del Instituto de la Mujer* (Págs. 90-94). Cuadernos bibliográficos del Instituto de la Mujer, nº 7. Madrid.
- Andrew, C.;Coderre, C.; Denis,A. (1990): "Stop or Go: Reflections of Women Managers on Factors Influencing their Career Development". *Journal of Bussiness Ethics*, 9, pp. 361-367

- Appelbaum, S. H.; Audet, L. & Miller, J. C. (2003). "Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories". On Leadership & Organization Development Journal núm. 24/1 pp. 43-51.
- Araujo Cabrera, Y. (1999) "Factores Diferenciadores en el Ejercicio de Roles Directivos: Una aplicación empírica a las empresas de fabricación y distribución", Tesis Doctoral, Universidad de la Palmas de Gran Canaria, Doctorado en Ciencias Económicas y Empresariales.
- Argyris, C. (1964). "El individuo dentro de la Organización". Herder. Barcelona.
- Armstrong, M.(1992). "Human Resource Management, Strategy & Action", Ed: Kogan Page, London.
- Arvey, R.D. (1979). "Unfair discrimination in the employment interview: Legal and psychological aspects". *Psychological bulletin*, 86, 736-765.
- Asao, M. (1976) "Role of JUSE for QC Circle movement", en Amsden, D.; i Amsden, R. (eds.): *QC Circles: Applications, tools and theory*, Milwaukee (WIS.), ASQC.
- Asplund, G. (1988). "Women Managers: changing Organizational Cultures". John Wiley & Sons. New York.
- Astin, H., & Leland, C. (1991). "Women of influence, women of vision". Jossey- Bass. San Francisco
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1998) "You can drag a horse to water, but you can't make it drink except when it's thirsty". *Journal of Leadership Studies*, 5, pp. 1-17.
- Auster, E.R. (1993). "Demystifying the Glass Ceiling: Organizational and Interpersonal Dynamics of Gender Bias", *Business and the Contemporary Worl*, 5 pp.47-68.
- Babbage, C. (1982) "On the Economy of Machinery and Manufactures". Charles Knight. London.
- Baker, M.A. (1991). "Gender and Verbal Communication in Professional settings". *Management Communication Quarterly*. Vol. 5, nº1, Agost. pp.36-63.
- Bandura, A. (1971). "Social Learning Theory", General Learning Press, New York.
- Barberà, E. (2000). "Género y organización laboral: intervenciones y cambio". En J. Fernández (Ed.), *La intervención en los ámbitos de la sexología y la generología*. Madrid. Pirámide.
- Barberá, E. y Cantero, M.J. (1994). "Evolución histórica del motivo de logro desde la perspectiva de género". *Revista de Historia de la Psicología*, 3-4(15), 439-449.

- Barberá, E. y Lafuente, M.J. (1996). "Procesos de sexuación e implicación de género en la edad adulta". En Fernández, J. (Ed.). *Varones y mujeres. Desarrollo de la doble realidad del sexo y del género*. Madrid: Pirámide
- Barberà, E.; Sarrió, M.; i Ramos A. (2000). "Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI". *Papeles del Psicólogo*, (75), 46-52.
- Barberá, E; Moltó, L. (1994). "Las mujeres y la crisis del mercado laboral: repercusiones económicas y psicosociales". *Revista de Treball*, 22, 213-222.
- Barberà, E.; Sarrió, M. i Ramos, A. (1996). "Mujeres Directivas: Promoción profesional en España y el Reino Unido". València. Institut universitari d'Estudis de la dona.
- Barham, K.; Fraser, J.; Heath, L. (1988). "Management for the future". Foundation for Management Education/Ash ridge Management College.
- Barnett, V. (1991), "Sample survey principles and methods". Edward Arnold, London.
- Bartol, K.M; Martin, DC. (1986). "Women and men in task group". In R.D. Ashmore; F.K. DelBoca (Eds.). *The social psychology of female-male relations: A critical analyses of central concepts*. Orlando, FL. Academic Press. pp.259-310
- Basow, S. (1986). "Gender Stereotypes: Traditions and Alternatives". Belmont, CA. Brooks/Cole.
- Bass, B. M. (1981). "Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research", rev. ed. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985) "Leadership and Performance Beyond Expectations". New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990), "From Transactional to transformational leadership: learning to share the vision", *Organizational Dynamics*, Winter, pp. 19-31.
- Bass, B. M. (1990), "Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research, and Managerial Applications". The Free Press, New york.
- Bass, B. M. (1997) "Does the transactional/transformational leadership paradigm trascent organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, pp. 130-139.
- Bass, B. M. (1999) "Transformational leadership industrial, military and educational impact". The Free Press. London.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1989). "Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire", Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

- Bass i Avolio B.J. (1990) "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development". In W. Pasmore & R.W. Woodman (Eds.), *Research on Organizational Change and Development*. 4, 231-272. Greenwich, C.T. JAI Press.
- Bass, B.M.; Avolio, B.J. (1993). "Transformational leadership: A response to critiques". In M. M. Chemers & R. Ayman, eds., *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1994). "Improving organizational effectiveness through transformational leadership". Thousand Oaks. Sage California.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1994). "Shatter the glass ceiling: women may make better managers", *Human Resource Management*, Winter, Vol. 33 No. 4, pp. 549-560.
- Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1997). "Full Range Leadership Development, Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire". Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B.; Avolio, B.J.; Jung, D.I. I Berson, Y. (2003). "Predicting Unit performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, vol.88 n.2, pp.207-218.
- Belenky, A E; Clinchy, B. M.; Goldberger, N. R.; Tarule, J. M. (1986). "Women's way of knowing", Basic Books. New York.
- Belenky, Mary, F.; Clinchy, M.; Goldberger, Nancy R.; and Tarule, Jill M. (1986) "Women's Ways of Knowing: The Development of Self, Voice, and Mind", Basic Books. New York.
- Belf, Teri-E. (2002). "Coaching with Spirit". Jossey-Bas/Pfeiffer, a Wiley Company. San Francisco.
- Beltran, M. (1988) "Ciencia y Sociología". Madrid. C.I.S. 2ª Ed.
- Berenguer et. al. (1999) "El laberinto de cristal. Un estudio sobre el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valencianas. Dificultades y oportunidades". Valencia. FVECTA
- Bern, S. L. (1974). "The measurement of psychological androgyny", in *Journal of Consulting and Clinical Psychology*. Washington DC. Vol. 42, No. 2, pp. 155-162.
- Bernillón A. y Cerutti, O. (1989) "Implantar y gestionar la Calidad Total". Gestión 2000. Barcelona.
- Bhatnagar, D. (1988), "Professional Women in Organizations: New Paradigms for Research and Action". *Sex-Roles*. 18 (5-6), 343-355.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). "The Managerial Grid". Houston. Gulf Publications.

- Blanchard, K.; O'Connor, M. (2000) "Dirección por valores". Gestión 2000. Madrid.
- Blanco, A. i Senlle, A., (1988) "Desarrollo de directivos y calidad total en la organización". ESIC. Madrid
- Block, J.M. (1984). "Sex role identity and ego development". San Francisco: Jossey-Bass.
- Bonazzi, G. (1994). "Història del pensament organitzatiu". Ed.: Eumo, Vic.
- Boot, R. (1994). "Management Learning and the White Male Heritage" In *Women in Management. A Developing Presence*, Routledge. Londres.
- Boyatzis, R.E. (1982). "The Competent Manager: A model for effective performance". New York. Wiley & Sons
- Brass, D. (1985). "Men's and women's networks: a study of interaction patterns and influence in an organization". In *Academy of management journal*, 28: 327-343.
- Brech, E.F.L. (1959). "The principles and Practice of Management". London. Longmans. (1983) 3ª Ed.
- Brooking, A. (1997), "El Capital Intelectual", Paidós Empresa, Barcelona.
- Brouwer (1982). "The influence of the addressee's sex on politeness in language use", in *Linguistics* (Berlin), Vol. No. 20-11/12, pp. 679-711.
- Brouwer (1991). "Shumpeterian puzzles: technological competition and economic evolution". New York. Harvester Wheatsheaf.
- Broverman J.K; Vogel, S.R.; Broverman, D.M.; Clarkson, F.E. & Rosenkrantz, P.S. (1972) "Sex-role stereotypes: A current appraisal". *Journal of Social Issues*. 28, 59-78.
- Brown, M. (1984). "Getting a word in Sex-Wise". The Conference Board's magazine. *Across the Board*.
- Brown, P. M; Levinson, S. C. (1987). "Politeness: Some universals in language use". Cambridge, Cambridge University Press.
- Bryman, A. (1986). "Leadership and Organizations". London. Routledge & Kegan Paul.
- Bryman, A. (1992), "Charisma and leadership in organization". Sage. London.
- Bryman, A. (1996). "Leadership in organizations", in: Clegg, S./Handy, C./Nord, S. (eds.): *Handbook of Organization Studies*, London.
- Burns, J. (1978) "Leadership", Harper and Row, New York.

- Burns, T. y Stalker, G. (1961), "The Management Innovation". Londres. Tavistock.
- Calas, M.B., y Smircich, L., (1993) " "Dangerous Liaisons; he "Feminine-in-Management". Meets "globalization" ", *Business Horizons*, marzo-abril, pp. 71-81
- Cameron, D. (1985). "Feminism and Linguistic Theory". London: Macmillan and New York: St Martins Press, 195pp; revised ed. 1992.
- Cameron, D. (1995). "Verbal hygiene". London, Routledge .
- Cardús, S. (2002). "L'Estudi sobre propostes d'intervenció per a la conciliació d'horaris familiars, escolars i laborals". A *Jornades sobre conciliació d'horaris familiars, escolars i laborals Barcelona, 10 i 11 de maig del 2002*.
- Carless, S.A. (1998). "Gender differences in transformational leadership: An examination of superior, leader and subordinate perspectives". *Sex Roles*, 39, pp. 887-902.
- Carrasco, J. (1989). "Condición femenina y management". Boletín Citema. 89, 1-64.
- Carr-Rufino, N. (1993); "The Promotable Woman. Advancing Through Leadership Skill", Wadsworth Publishing Company, Belmont (California).
- Casado, J M^a. (2000). "El directivo del Siglo XXI ". Ed.: Gestión 2000.
- Cernuda i Canelles, G. (2003). "Paraula d'autora". Mobil books. Barcelona.
- CES, (2001). "Panorama sociolaboral de la mujer en España". Madrid. Consejo Económico y Social. Núm. 24. Maig
- Chandler, A.C. (1962). "Strategy and Structure". Cambridge, Mass. MIT Press.
- Chapman, J. B. (1975). "Comparison of male and female leadership styles". *Academy of Management Journal*, 18, pp. 645-650
- Chelladurai, P. (1985). "Introduction. In Sport Management: Macro perspectives", London, ON: Sports Dynamics.
- Chinchilla, M^a N.; pin, J. R. y Alvarez, J. L. (1997). "Desafíos en las carreras directivas". Biblioteca IESE de gestión de empresas. Ed.: Folio. Barcelona.
- Chinchilla, N.; Garcia, P. y Mercader, A. (1999). "Emprendiendo en femenino". Gestión 2000. Barcelona.
- Chinchilla, Nuria (2001). "Mujer y empresa en el Siglo XXV". <http://www.ee-iese.com/79/afondo3.html> . 19/12/01.

- Chusmir, L.H. & Durand, D.E. (1988), "A pragmatic look at women in management". *Supervision*. 49 (2), 14-16, 23.
- Claver, E.; Gascó, J. L. y Llopis, J. (1995). "Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo". Cívitas. Madrid.
- Cochran, W.G. (1980), "Técnicas de muestreo", Compañía Editorial Continental, México.
- Cohen, S.I.; Bunker, K.A. (1975) "Subtle effects of sex role stereotypes on recruiter hiring decisions". *Journal of Applied Psychology*. 60, pp. 566-572
- Colom Marañón, B.Roberto (1995) "Capacidades Humanas", Ed: Psicología Pirámide, Madrid,
- Comisión de las Comunidades Europeas (1990): "Familias y Políticas. Tendencias y Evolución en 1988-1989", Dirección General de Empleo, Relaciones Industriales y Asuntos Sociales, Bruselas, junio.
- Comisión de las Comunidades Europeas (1994): "El Empleo en Europa, 1993", Dirección General de Empleo, Relaciones Industriales y Asuntos Sociales,. Bruselas
- Comisión Europea (1996). "El empleo en Europa". Informe de la Comisión Europea
- Conger, J. A. (2000). "Overbevis dem". Copenhagen: Egmont Wangel A/S.
- Connell, R. (1987). "Gender and Power: Society, the Person and Sexual Politics". Cambridge. Polity Press
- Constantinople, A. (1973). "Masculinity-femininity: An exception to a famous dictum?", in *Psychological Bulletin* (Washington, DC). Vol. 80, No. 5, pp. 389-407.
- Constitución Española. (1978). BOE 29.12.78
- Converse, J.M. i Presser, S. (1986), "Survey questions". SAGE Publications, California.
- Cooper, L. (1983); "Coping with the Stress of Being a Woman Executive", *Leadership and Organization Development Journal*, 4, 2, pp. 15-16.
- Cox, Taylor, Jr. (1993). "Cultural diversity in organizations". San Francisco, CA, Berrett-Koehler.
- Creswell, J.W. (1997), "Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions". SAGE Publications, California
- Crozier, M. (1964) "The bureaucratic phenomenon". Chicago, Ill. The University of Chicago Press.

- Cuadrado, I. y Molero, F. (2002). "Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles". En *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Vol. 18 núm. 1, pp. 39-55.
- D'Arcy, C.; Syrotuik, J., y Siddique, C.M. (1984): "Perceived Job Attributes, Job Satisfaction, and Psychological Distress: A Comparison of Working Men and Women", *Human Relations*, vol. 37, nº 8, pp. 603-611.
- Dalton, D.R., y Kesner, I.F. (1993): "Cracks in the Glass: The Silent Competence of Women", *Business Horizons*, marzo-abril, pp. 6-11.
- Daniels, A.K. (1988). "Invisible careers". Chicago: University of Chicago Press.
- Davenport, Thomas O. (2000). "Capital Humano, Creando ventajas competitivas a través de las personas", Ed: Gestión 2000 S.A. , Barcelona.
- Davidson, M.J. (1987), "Women and employment" en Warr (ed.) *Psychology at work*. Penguin, Londres.
- Davidson, Marilyn J.; Cooper, Cary L. 1992. "Shattering the glass ceiling: The woman manager". London, Chapman.
- Davidson, M. J. & Burke, R. J. (2000). "Women in Management". In *Current reseaech Issues* Vol. 11. Sage Publications. London. Thousand Oaks. New Delhi.
- Davidson M.J. & Cooper C.L. (1982) "Executive families under Stress", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Davidson M.J. & Cooper C.L. (1992). "Shattering the glass ceiling. The Woman Manager". London. Paul Chapman Publishing Ltd.
- Davidson, M.J. & Cooper, C.L. (1983a). "Stress and the Woman Manager". London. Martin Robertson.
- Davis, Hayley. 1996. "Theorizing women's and men's language", in *Language and Communication* (Oxford), Vol. 61, No. 1, pp. 71-79.
- De Luis, P. (1994). "La mujer directiva: Igualdad o Diferencia". Comunicación presentada en el IV Congreso Nacional ACEDE. Barcelona, 15-17 septiembre
- Deal, T.; Kennedy, A. (1982). "Corporate cultures". Addison-Wesley. Reading, MA.
- Deaux, K. (1976). "Sex and the attributions process". En Harvey, J.M., Ickes, W. I. y Kidd, R.F. (Eds.) *New directions in attributions research* (Vol.1). New York: Wiley.

- Den Hartog, D.; Van Muijen, J. Koopman, P. (1994) "Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ in Dutch organizations". *Gedrag en Organizational*. 7, pp. 155-166.
- Deux, K. ; Lewis, L. (1984). "Structure of gender stereotypes: Interrelationships among components and gender label". In *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, pp. 991-1004
- Deaux, K. ; Major, B. (1987). "Putting gender into context: An interactive model of gender-related behavior". in *Psychological Bulletin*, 85, 85-116
- Del Río, R. (1991): "El Reto de la Competitividad", encuesta Elle/TMC sobre la ejecutiva española, Elle, septiembre, pp. 109-118.
- Deming, W.E. (1979) "Quality is free". New York. McGraw-Hill.
- Demoscopia. (1999). "Estudi directives".
- Dillman, D.A. (1978). "Social surveys; Questionnaires". New York. Wiley
- Dipboye, R.L.; Fromkin, H.L. & Wiback, K. (1975). "Relative importance of applicant sex attractiveness, and scholastic standing in evaluation of job applicant resumes". In *Journal of Applied Psychology*. 60, 39-43.
- Direcció General de la Dona (1997): "II Plan para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres". Direcció General de la Dona. Consellería de Bienestar Social. Generalitat Valenciana.
- Donnell, S.M. & Hall, J. (1980). "Men and women as managers: A significant case of no significant differences". In *Organizational Dynamics*. 60-76.
- Donnelly, J. H.; Gibson, J.L. e Ivancevich, J.M. (1994), "Dirección y Administración de Empresas", 8ª ed., Addison-Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, EUA.
- Doppler, K.; Lauterburg, C. (1998) "Change Management". Den Unternehmenswandel gestalten. Basel. Campus Verlag.
- Douglas McGregor (1970): "The human side of enterprise". The McGraw-Hill Companies. Hardcover.
- Dowling, C. (1987): "El complejo de Cenicienta", Ed. Grijalbo, Barcelona.
- Drucker, P. (1954), "The Practice of Management", Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Drucker, P. (1967). "Managing for Results". Hienmann. London.

- Drucker, P. (1985). "Innovation and Entrepreneurship". New York . Harper and Row.
- Drucker, P. 1994. "The age of social transformation", in *The Atlantic Monthly* (Boston, MA), Vol. 274, No. 5 (Nov.), pp. 53-80.
- Drucker, P. Et al (2002) "La toma de decisiones". Ediciones Deusto. Bilbao.
- Duncan, W.J. (1991). "Grandes ideas en la dirección de empresas". Madrid. Díaz de Santos.
- Duran, M.A. (1987), "La jornada interminable", Icaria. Barcelona.
- Duran, M.A. (1988). "De puertas adentro". Instituto de la Mujer. Madrid. Ministerio de Cultura.
- Duncan, W.J. (1991), "Grandes ideas en la dirección de empresas", *Díaz de Santos, Madrid*.
- Dwyer, M.M. (1993). "Patterns of facilitators and barriers to female faculty career progress at the University of Illinois at Chicago". Unpublished dissertation.
- Dwyer, M.M., Flynn, A.A., & Inman, P.S. (1991). "Differential progress of women faculty: Status 1980-1990". In J.C. Smart (Ed.), *Higher Education: Handbook on Research and Theory* (pp.173-222). New York: Agathon Press.
- Eagly, A.H., & Johnson, B.T. (1990). "Gender and leadership style: A meta-analysis", in *Psychological Bulletin* 108 (2), 233-256.
- Eckert i McConnel-Ginet. S. (1992). "Think practically and look locally: Language and gender as community-based practice", in *Annual Review of Anthropology* (Palo Alto, CA), Vol. 21, pp. 461-490.
- Eckert, P. (1989). "The whole woman: Sex and gender differences in variation", in *Language Variation and Change* (Cambridge), Vol. 1, No. 3, pp. 245-267.
- Edvinson,L.; Malone, M.(1997) "Intellectual Capital". Harper Business. New York
- Edvinsson, L.; Malone, M.S. (1997), "Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower", Harper Collins Publishers, Inc., 1ª ed.
- Ehrlich, E. (1989); "The Mommy Track", *Business Week*, 20 de marzo pp, 126-134.
- Eisler, R. (1991), "Women, Men, and Management: Redesigning our Future", *Futures*, enero-febrero, pp. 3-18.

- Eisler, R. (1997), "The hidden subtext for sustainable change", in Willis Harman and Maya Porter (eds.): *The new business of business: Sharing responsibility for a positive global future*. San Francisco, CA, Berrett-Koeler. World Business Academy.
- Ekvall, G.; Arvonen, J. (1994), "Leadership profiles, situation and effectiveness." *Creativity and Innovation Management*, num.3:139-161.
- EPA (1999). Enquesta Població Activa. Madrid. Instituto Nacional de Estadística.
- Epstein, C. (1970), "Woman's Place", University of California Press, Berkeley.
- Euroforum (1998), "Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect", IUEE, San Lorenzo del Escorial (Madrid).
- European Business Survey (1996) "Proportion of SMEs with No Women in Management"
- Fagenson, E. A. (1989). "The mentor advantage. Perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges". *Journal of organizational Behavior*. 10, pp. 309-320
- Fagenson, E. A. (1990). " Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individuals sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives". *Journal of Applied Psychology*. 5375 (2), 204-211.
- Fagenson, E. A. (1993): "Personal Value Systems of Men and Women Entrepreneurs VS Managers", *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 409-430.
- Fayol, H. (1949). "Industrial and General Administration". (Edición original, 1916). London: Pitman.
- Feldman, D.C.(1981): "The Multiple Socialization of Organization Members", *Academy of Management Review*, 6 pp. 309-318.
- Fernández, D. G. (2002). "Talento Directivo: cómo medirlo y desarrollarlo". Pearson Educación. Madrid.
- Fiedler, F.E. (1965), "Engineer the job to fit the manager". *Harvard business Review*. 43, 5, 115-122.
- Fiedler, F.E. (1967). "Liderazgo y administración efectiva". México. Trillas, (ed.1985.)
- Fiedler, F.E. (1972). "How do you make leaders more effective," pp. 146-151 in J.L. Pierce, J.W. Newstrom, eds, *Leaders & the Leadership Process - Readings, Self-assessments & Applications*. McGraw-Hill Higher Education.
- Fiedler, F.E.; Chemers, M.M. y Mahar, L. (1976) "Improving Leadership Effectiveness: The leader match concept". Wiley , New York.

- Fiedler, F.E., (1985), "Liderazgo y administración efectivos", Trillas. México.
- Firth-Cozens, J.; West, M. A. (Comps.) (1993). "La mujer en el mundo del trabajo". Ed.: Morata, S. L. Madrid.
- Fisher, A. B. (1992), "When will women get to the top?", in *Fortune*, July 30, Vol. 42.
- Fitzgerald, L.; i Murphy, J. (1982) "Installing Quality Circles : A strategic approach", San Diego (Cal.), University Associates, Inc.
- Fleishman, E. A. & Harris, E. F. (1962). "Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover", in *Personnel psychology*. 15, pp. 43-44.
- Fleishman, E.A. (1953a). "The description of supervisory behavior". *Journal of Applied Psychology*. 1 Feb.
- Fleishman, E.A. (1953b). "The measurement of leadership attitudes in industry". *Journal of Applied Psychology*. 37 (3), 153-158.
- Fleishman, E.A. (1957a). "A leadership behavior description for industry". In R.M. Stogdill & A.E. Coons, *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Ohio State Univ. Bureau of Business Research. Research Monograph nº 88.
- Fleishman, E.A. (1957b). "The leader opinion questionnaire". In R.M. Stogdill & A.E. Coons, *Leader Behavior: Its Descriptions and Measurement*. Columbus. Ohio State Univ. Bureau of Business Research. Research Monograph nº 88.
- Fowler, F.J. i Mangione, T.W. (1990), "Standardized survey interviewing: Minimizing Interviewer-Related Error", Vol. 18, *Paperback*, January, Sage Publications.
- Futoran, G.C. & Wyer, Jr. R.J. (1986). "The effects of traits and gender stereotypes on occupational suitability judgments and the recall of judgment-relevant behavior". *Journal of Experimental Social Psychology*. 22, 475-503.
- Gabris, G.T.; Maclin, S.A. (1998). "The Leadership Enigma: toward a model of organizational optimism." *Journal of Management History*, 4:334-349.
- Gardner, B. (1945). "Relaciones humanas en la empresa". 6ª Ed. Madrid. RI ALP, (1976).
- Gascón, P. (1992), "La mujer y los nuevos estilos del Management". Técnicas de Formación. Madrid.
- Gauthey F. ; Xardel, D. (1990), " Le management interculturel ". Paris, Puf.
- Gil Estallo, Mª A. (1998), " Cómo crear y hacer funcionar una empresa. Conceptos y instrumentos " . 4a. ed. rev. y act. Esic. Col. Universidad. Madrid.

- Gil Estallo, M^a A. (2001), " Empresa virtual. De la idea a la acción ". Esic. Madrid.
- Giles, H.; Coupland, N. (1991). "Accommodating language", in H. Giles and N. Coupland (eds.): *Language, context and consequences*. Buckingham, Open University Press, pp. 60-84.
- Gilligan, C. (1982); "In a different Voice, Psychological Theory and Women's Development". Harvard University Press. Inglaterra.
- Goffman, Irving. (1977). "The arrangement between sexes", in *Theory and Society* (Dordrecht), Vol. 4, No. 3, pp. 301-331.
- Goleman, Daniel (2000). "Inteligencia Emocional". Ed: Kairós, Barcelona.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). "El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional". Edición especial: ESADE Asociación, Plaza y Janés, Barcelona.
- Golombok, S. y Fivush, R. (1994). "Gender Development". Cambridge: Cambridge University Press.
- Gomez-Acebo, Pilar (1995), "Del subempleo femenino a la incorporación de la mujer en los puestos directivos". AEDIPE. Gestión 2000. Madrid.
- Gootnich, M. M. & Gootnich, D. (2000). " Herramientas de acción para gerentes eficaces". Compañía Editorial Continental. México.
- Gould, R. J., y Stone, C.G. (1982); "The Feminine Modesty Effect. A self-presentational Interpretation of Sex Differences in Causal Attribution, *Personality. Social Psychology Bulletin*, vol. 8, nº 3, pp. 477-85.
- Gouldner, A.W. (1954). "Patterns of Industrial Bureaucracy". Glencoe, Ill. Free Press.
- Gouldner, A.W. (1957). "Cosmopolitans and locals: Toward and analysis of leant social roles". *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.
- Grant, J. (1988). "Women as management: What they can offer to organizations". *Organizational Dynamics*, 16(3), 56-63.
- Grant, R.M. (1996), "Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones", Civitas, Madrid.
- Grimwood, C., y Popplestone, R. (1993): "Women, Management and Care", McMillan, Londres.
- Gulick, L. & Urwick, L. (eds.) (1937). "Ensayos sobre la ciencia de la Administración". Madrid. Esc. Nac. Adm. Pública, 1973.

- Hackman, M.A., & Johnson, C.E. (1991). "Leadership: A communication perspective". Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Haefner, J.E. (1977). "Race, age, sex, and competence as factors in employee selection of the disadvantaged". *Journal of Applied Psychology*. 62, pp. 199-202.
- Hakim, C. (1996). "Key Issues in Women's Work: Female heterogeneity and the polarization of women's employment". The Athlone Press.
- Haldane, R.B.H. (1923). "Report of the Machinery of Government Committee". London.
- Hales, C.P. (1986). "What Managers do: A critical Review of the Evidence". *Journal of Management Studies*. 23, pp. 88-115.
- Halpin, A.W. (1957). "The leader behavior and effectiveness of aircraft commands". In R.M. Stodgill & A.E. Coons (eds.), *Leader behavior: its description and measurement*. Columbus: Ohio State Univ. Bureau of Business Research. Research Monograph nº 52-64.
- Halpin, A.W. & Winer, B.J. (1957). "A factorial study of the Leader Behavior Descriptions". In R.M Stodgill & A.E Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- Hanninen-Salmelin, E.; Petajaniemi, T. (1994) " Women managers: the case of Finland", In N. Adler and D. Izraeli (eds), *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*. Blackwell, Cambridge, MA.
- Harding, S. (1986). "The science question in feminism". Ithaca, NY. Cornell University Press.
- Harragan, B.L. (1977) "Games Mother Never Taught You". New York. Warner Books.
- Harrigan, K.R. (1980). "Strategies for Declining Businesses". Lexington Books.
- Harvard Business Review (1999). "Dirigir personas en la Empresa". Ed:Deusto, Bilbao,
- Harvard Business Review (1999). "Liderazgo". Ed:Deusto, Bilbao,
- Haslett, B; Geis, F.L. y Carter, M.R. (1992), "The organizational women: Power & Parados" Ablex Publishing Corporation. New Jersey.
- Hearn, J., y Parkin, P.W. (1986): "Women, Men and Leadership: A Critical Review of Assumptions, Practices and Change in the Industrialized Nations" , *International Studies of Management and Organization*, vol. 16, pp. 33-59.
- Hearn, J. (1994). "The Organization(s) of Violence: Men, Gender Relations, Organizations and Violence". *Human Relations*, vol. 47, nº6

- Heilman, M.E., & Saruwatari, L.R. (1979). "When beauty is beastly: The effects of appearances and sex on evaluations of job applicants for managerial and nonmanagerial jobs". *Organizational Behavior and Human Performance* 23, 360-372.
- Heilman, M.E.; Black, C.J.; Martell, R.F., y Simon, M.C. (1989): "Has Anything changed? Current Characterizations of Men, Women and Managers", *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.935-942.
- Helgensen, S. (1990). 'La Ventaja Femenina, Cómo Dirigen las Mujeres' : Ed: Ministerio de Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer. Resúmenes de textos sobre gestión directiva, Madrid
- Helgesen, S. (1995). "The web of inclusion", Doubleday, New York
- Heller, T. (1982). "Women and men as leaders". New York: Praeger.
- Helmreich, Spence, Beane, Lucker y Matthews (1980). "Making it in Academic Psychology: Demographic and personality correlate of attainment". *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 896-908.
- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. (1957). "Development of the leader Behavior description questionnaire". In R.M. Stogdill & A.E. Coons, *Leader Behavior Its Description and Measurement*. Columbus: Ohio State Univ. Bureau of Business Research. Research Monograph nº 88.
- Henning, M., & Jardim, A. (1976). "The managerial woman". New York: Anchor Press/Doubleday. ; edició (1977): "The Managerial Woman", Pocket Books, Nueva York. Edició (1979). "The managerial Woman". London Pan Books.
- Henry, G.T. (1990) "Practical sampling. Applied social research methods" .21 Newbury Park.
- Hermel, P. (1990). "La gestión participativa". Barcelona. Gestión 2000.
- Hermida, M. (1991). "Mujeres Españolas: Diez años sin parar". Biba. Nº 10. Diciembre. Pp.76-81
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969). 'Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources". Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall. (1993. 6ª Ed.)
- Herzberg, F. (1977). "Una vez más; cómo motivar a los trabajadores?". Harvard University Pres. Deusto.
- Herzberg, F. (1977). "El trabajo y la naturaleza del hombre". Barcelona. Seix Barral.
- Hickman, C.R.; Silva, M.A. (1986). "El directivo excelente". Barcelona. Grijalbo.

- Hirsh, W.; Jackson, C. (1989). "Women into Management: Issues influencing the entry of women into managerial jobs". Institute of Manpower Studies Paper nº 158. Brighton. University of Sussex.
- Hofmann-Lun, I.; Schönfeld, S. y Tschirner, N. (1997). "Mentoring para mujeres en Europa -Estrategias para la promoción laboral de las mujeres-". Deutsches Jugendinstitut e.V. München.
- Hofstede, G. (1980). "Cultures Consequences: International differences in work-related values". London. Sage.
- Hofstede, G. (1991). "Cultures and Organization: Software of the mind". London. McGraw-Hill -
- Holton et al. (1998). "Women Managers- Reflecting on the Glass Ceiling". Ashridge Research, Ashridge Management College.
- Hood, J.N. y Koberg, C. S. (1994): "Patterns of Differential Assimilation and Acculturation for Women in Business Organizations", *Humans Relations*, vol. 47, nº 2.
- Horner, M. (1972). "Towards and understanding of achievements related conflicts in women". *Journal of Social Issues*, 28, 157-175.
- House, R.J. (1971). "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*. 16, 321-338.
- House, R.J. & Baetz, M.L. (1979). "Leadership: Some Empirical Generalizations and New Research Directions". in B.M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior. Volume I*. Greenwich, CT. JAI Press.
- Hunsaker, J. & Hunsaker, P. (1991): "Strategies and Skills for Managerial Women". South-Western Publishing Co., Cincinnati.
- Hutchins, D. 1985: "Quality Circles Handbook", Londres, Pitman Publishing Inc
- Ibarra, H. (1992): "Homophile and Differential Returns: Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm", in *Administrative Science Quarterly*, 37, pp. 422-447.
- INE. (1995) Enquesta Població Activa. Madrid. Instituto Nacional de Estadística.
- INE. (2001) Enquesta Població Activa. Madrid. Instituto Nacional de Estadística.
- Instituto de la Mujer (1990a). "La mujer en cifras". Ministerio de Asuntos Sociales. 2ª Ed. Madrid
- Instituto de la Mujer (1990b). "Mujeres". Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid

- Instituto de la Mujer (1990c). "Trabajo en Femenino 4". Ministerio de Asuntos Sociales. Madrid
- Instituto de la Mujer (1991). "Mujeres". Madrid. Ministerio de Asuntos Sociales.
- Instituto de la Mujer (1992). "La mujer en cifras". Madrid. Ministerio de Asuntos Sociales.
- Instituto de la Mujer (1993): "Mujeres Directivas: una discriminación antieconómica", *Revista 8 de marzo*, nº 10, pp.14-19. Madrid
- Instituto de la Mujer. (2001). "Las mujeres en cifras 1996-2000". Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.
- Ishikawa, K. (1982). "Guide to Quality Control". Asian Productivity Organization. Tokyo.
- Jacobs, J. A. (1992): "Women's Entry into Management: Trends in Earnings, Authority and Values among Salaried Managers", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, pp. 282-301.
- Jacobs, S. (1999). "Trends in Women's Career Patterns and in Gender Occupational Mobility in Britain". *Gender, Work and Organization*, vol. 6 (1), January.
- Johnson, C. (1994): "Gender, Legitimate Authority and Leader-Subordinate Conversations", *American Sociological Review*, vol. 59, febrero, pp. 122-135.
- Johnson, P. (1976). "Women and power: Toward a theory of effectiveness". *Journal of Social Issues*, 32, pp. 99-110.
- Jornada de Reflexión y Debate (1997). "La Nueva Sociedad: Mujer, Familia y Empleo" , Ed: Grupo Parlamentario Socialista, Madrid,
- Josefowitz, N. (1980): "Management Men and Women: Closed VS Open Doors", *Harvard Business Review*, 58, 5, pp. 56-60.
- Juran, J.M. (1987), "La qualité dans les services". París. Afnor Gestion.
- Juran, J.M. (1990a). "Juran y el liderazgo por la calidad manual para ejecutivos". Madrid. Díaz de Santos.
- Juran, M.M. (1990b). "Juran y la planificación por la calidad". Madrid. Díaz de Santos.
- Kabacoff, Robert 1. (1998). "Gender differences in organizational leadership: A large sample study". Paper presented at the Annual American Psychological Association Convention, held in San Francisco.

- Kahn, R.L. (1956). "The prediction of productivity". *Journal of Social Issues*. 12 (2), pp. 41-49.
- Kahn, R.L. (1958). "Human relations on the shop floor". In E.M. Hugh-Jones, *Human Relations and Modern Management*. Amsterdam. Van Gorcum.
- Kahn, R.L. (1960). "Productivity and job satisfaction". *Personnel Psychology*. 13, pp. 275-286.
- Kahn, R.L. & Katz, D. (1960). "Leadership practice in relation to productivity and morale". In D. Cartwright & A. Zander (2^a ed.), *Group Dynamics. Research and Theory*. New York.
- Kalton, G. (1983) "Introduction to survey sampling", Sage university papers series. *Quantitative applications in the social sciences*; 35 Newbury Park.
- Kanter, R. M. (1976). "The impact of hierarchical structures on the work behaviour of women and men. In *Social Problems*, 23 (April), pp. 415-430.
- Kanter, R.M. (1977). "Men and Women of the corporation". New York. Basic Books.
- Kanter, R.M. (1997). "On the frontiers of management". Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Kanungo, R.N. y Misra, S. (1992). "Managerial resourcefulness: A re-conceptualization of managerial skills". *Human Relations*, 45 (12), pp. 1311-1332.
- Katz, D.; Maccoby, N. & Morse, N.C. (1950). "Productivity, Supervision and Morale in an office situation". Ann Arbor, Mich. Survey Research Center, University of Michigan.
- Katz, D.; Maccoby, N.; Gurin, M. & Floor, L. (1951). "Productivity, Supervision and Morale among Railroad Workers". Ann Arbor, Mich. Institute for Social Research, University of Michigan.
- Katz, Kahn, R.L. (1951). "Human organization and worker motivation". In *Industrial Production: Industrial Relations Research Association*. 7, pp. 146-171.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1977). "Psicología Social de las Organizaciones". Méjico: Trillas.
- Katz, R.L. (1974). "Skills of an Effective Administrator". *Harvard Business Review*. 62, 1, pp. 90-102.
- Kauffman, S. (1999). "Aplicando la biología a los negocios". Diario El Mercurio, miércoles 17 de noviembre de 1999.
- Kegan P. (1985), "Feminism and linguistic theory". Houndsmill, MacMillan Press.

- Kimura, D. (1999) "Sex and cognition" MIT Press.
- Kirkpatrick, Donal L. (2001). "Developing Supervisors and Team Leaders", Ed: Butterworth-Heinemann, Usa.
- Kish, L. (1972), "Muestreo de encuestas". Trillas, México.
- Klenke, K. (1996). "Women and Leadership. A contextual Perspective". Springer Publishing Company. Broadway.
- Kliksberg, B. (1978). "El pensamiento organizativo. Del Taylorismo a la teoría de la organización. Vol. 2. Buenos Aires. Paidós.
- Knight, J. (1994): "Motherhood and Management", in *Women in Management: A developing Presence*, Routledge, Londres.
- Korman, A.K. (1966). "Consideration, Initiating Structure and Organizational Criteria - A Review". *Personnel Psychology*. 19, pp. 349-676.
- Kotter, J.P. 1996. "Leading change". Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P. (1999). "On What Leaders Really Do". President and Fellows of Harvard College.
- Kozmetsky, R. (1992) "La mujer en los negocios", Barcelona, Granica.
- Lafuente, J. Barberá, E. y Sarrió, M. (2002) (En prensa). "La influencia del contexto familiar como posibilitador del éxito laboral de las mujeres. EL País.
- La Gaceta (1994). Revista de la Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE), diciembre, p.4.
- Lakoff, R. (1975): "Language and Woman's Place". Nueva York, Harper.
- Lanzaco, F. (1984). "Panorámica del sistema CWQC de la gestión de calidad en la empresa japonesa". *Información Siderúrgica*. 76.
- Lattmann, C. y Garcia, S. (1992). "Management de los Recursos Humanos en la Empresa. Cómo dirigir hombres en una nueva Cultura Corporativa". Madrid. Díaz de Santos.
- Lawrence, P. y Lorsch. J. (1967), "Organización y ambiente". Barcelona. labor, 1975.
- Leal, A. (1991): "Conocer la Cultura de las Organizaciones: Una base para la estrategia y el Cambio". Actualidad Editorial, S.A., Madrid.
- Leal Millán, A. (1999). "El factor humano en las relaciones laborales: manual de dirección y gestión", Pirámide. Madrid.

- Levy, P.S i Lemeshow, S. (1999), "Sampling of populations: methods and applications. Wiley series in probability and statistics". Survey methodology section. 3rd. Ed. John Wiler & Sons, New York.
- Lewis, J.; Morgan, D.H. (1994). "Gendering Organizational Change: The Case of Relate, 1948-1990". *Humans Relations*, vol. 47, nº 6. pp.641-663
- Ley de Derechos Políticos, Profesionales y de Trabajo de la Mujer (1961)
- Ley de Relaciones Laborales (1976)
- Likert, R. (1961). "New Patterns of Management". New York. McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). "The Human Organization. Its Management and Value". New York. McGraw-Hill.
- Limone, A.; Cademártori, D. (1998). "La empresa: una red de transformaciones". Editora Jurídica ConoSur Ltda. Chile.
- Limone, A.; Robbins, Stephen P. (1996). "Administración". Prentice Hall. Quinta Edición. México.
- Lindsay, C.P., y Pasquali, J. M. (1993): "The Wounded Feminine: From Organizational Abuse to Personal Healing", *Business Horizons*, abril-mayo, pp. 35-41.
- Lipman-Blumen et al. (1983). "Achieving styles in men and women. A model, and instrument and some findings". In Spence, J.J. (Ed.). *Achievement and achievement motives*. Psychological and Sociological Approaches. San Francisco. WH. Freeman and Company
- Lipsey, R. G. et al., (1990). "Economics". New York. Harper & Row.
- Lituchy, T.R. y Wiswall, W.J. (1991): "The Role of Masculine and Feminine Speech Patterns in Proposal Acceptance", *Management Communication Quartely*, vol. 4, nº 4, mayo, pp. 450-465.
- Loden, M. (1985). "Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys". New York: Times Books.
- Loden, M. (1987). "Dirección femenina. Como triunfar en los negocios sin actuar como un hombre". Barcelona. Hispano Europea.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G. & Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review". *Leadership Quarterly*, 7, pp. 385-425.

- Loye, D. (1989): "The Partnership Society. Personal Practice", *Futures*, febrero, pp. 19-23.
- Lyle M. and Signe M. Spencer (1993). "Competence at Work, Models for Superior Performance", Ed: John Wiley & Sons, New York,
- Maddock, S. (2002). "Modernization requires transformational skills: the need for a gender-balanced workforce". *Women in Management Review*. Vol. 17. núm. 1, pp. 12-17.
- Mainiero, L.A. (1994): "On Breaking the Glass Ceiling: The political Seasoning of Powerfull Executives", *Organizational Dynamics*, primavera, pp. 5-20.
- Maltz, D.; Borker,R. (1982). "A cultural approach to male-female miscommunication". In J. Gumperz (Ed.), *Language and social identity*. Cambridge, Uk. Cambridge University Press.
- Manet, R. M.. (1985) "La perspectiva de la mujer ejecutiva en la Empresa", Alta dirección. Madrid.
- Manning, T. T. (2002). "Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction". *Women in management review*. Vol. 17. Núm. 5, pp. 207-216.
- Mardomingo, E. (1994): "Los Jefes del siglo XXI serán Jefas". *Ranking*, febrero, pp. 42-45.
- Marshall, J. (1990): "Women Managers. travelers in a Male World", 3ª ed., John Wiley and Sons, Gran Bretaña.
- Martínez, M. (1993), "El perfil del directivo en la empresa española del futuro" en Munduate, L. I Baron, M. "Gestión de RRHH y Calidad de vida laboral", Sevilla, Eudema.
- Martínez, M. Y Pallarés, S. (2000): "Dones en càrrecs de responsabilitat: des del comandament intermedi a l'alta direcció". Col.lecció Dona i societat, Estudis 9. Barcelona, Institut Catala de la Dona,
- Maslow, A. (1954). "Motivation and personality". New York. Harper and Row.
- McCarthy, J., y Specht, M. (1991): "Spain's Business "Beauties" ", *International Management*, Junio, pp. 46-49.
- McGregor, D. (1970). "El aspecto humano de la empresa". México. Diana, (1960, 1ª ed. Ingles).
- McGwire, S. (1992): "Irresponsible Fathers, Long Hours and Executive Prejudice", en *Equality and Europe: Positive Strategies for Recruiting and Retaining Europe's Women Managers*, Emery Associates, Gran Bretaña.

- McNicholas, R. (1987); "Europe's Women Unite to Throw off Their Chains", *International Management*, Julio/agosto, vol. 42, pp. 42-46.
- Merton, R.K. (1940). "Bureaucratic Structure and Personality". *Social Forces*. 18, 560-568.
- Meulders, D.; Plasman, R., y Vander Stricht, V. (1993), "Position of Women of the Labour Market in the European Community", Ed. Dartmouth, Inglaterra.
- Mintzberg, H. (1973). "The nature of managerial work" (Edición en castellano, Ariel, 1983). New York: Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1983), "Structure in Fives: designing effective organisations", Prentice-Hall. NY.
- Mintzberg, H. (1989). "Mintzberg y la dirección". Díaz de Santos. Edició de 1991.
- Mintzberg, H. (1992) "El Poder en la Organización", Ed: Ariel Economía, Barcelona,
- Mitrani, A., Dalziel, M. y Suarez, I. (1992). "Las competencias clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos". Bilbao. Deusto.
- Mohr, L.W.; i Mohr, H. (1983) "Quality Circles. Changing images of people at work". Menlo Park (Cal.), Addison Wesley Publishing Company.
- Molyneux, M. (1979) "Beyond the domestic labour debate", *New Left Review*. N. 116.
- Monacci, M. (1997). "Genere e organizzazione. Questioni e modelli interpretativi". Milán. Guerini e Associati
- Mooney, J.D. & Reiley (1939). "The principles of Organization". New York. Harper. 1947
- Moreno Rojas, Haydée (2002) Internet. Gener 2002.
- Morgan, G. (1986). "Images of Organization". Newbury Park: Sage Publications.
- Morley, D.D., y Schockley-Zalabak, P. (1991): "Setting the Rules. An Examination of the Influence of Organizational Founders Values", *Management Communication Quarterly*, vol. 4, nº 4, mayo, pp. 422-449.
- Morrison, A.M.; White R.P.; Van Velsor, E. and The Center for Creative Leadership: (1987) "Breaking the Glass Ceiling". Addison-Wesley, Reading, MA.
- Moscoso, J.; Ruano, L. (1999) "Conciliación de la vida familiar y laboral: ¿sólo para las mujeres?". El País Digital. 2.11.1999

- Mottaz, C. (1986): "Gender Differences in Work Satisfaction, Work-Related Rewards and Values, and the Determinants of Work Satisfaction", *Human Relations*, vol.39, nº 4, pp. 359-378.
- Muldrow, T.W., & Bayton, J.A. (1979). "Men and women executives and processes related to decision accuracy". In *Journal of Applied Psychology* 64, 99-106.
- Muñoz Seca, B.; Riverola, J. (1997), "Gestión del Conocimiento", Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, Folio, Barcelona.
- Nagao, T. (1985) "Filosofía Japonesa de la Dirección. En Y. Monden; r. Shibakawa; S. Takayanagy & T. Nagao, *El estilo japonés de dirección de empresas*. Madrid. T.G.P. (1989)
- Naisbitt, J.; Aburdene, P., (1986). "Reinventing the corporation" New York, Warner Books, en Newsweek. 1995. "Holes in the glass ceiling theory", 27 Mar., pp. 26-27.
- Nakamura, H. (1985). "Los círculos de Calidad". Actas 2º Congreso Nacional Psicología del trabajo. Barcelona.
- Nakazato, H. (1976) "The present status of QC Circle activities in Japan", a Amsden, D.; i Amsdem, R. (eds): *QC Circles: Applications, tools and theory*, Milwaukee (Wis.), ASQC.
- Nicholson, N. (1987). "Hombres y Mujeres, ¿Hasta qué punto son diferentes?". Ariel. Barcelona.
- Nichols, N. A. & Kanter, R. M. (1994). "Women and the changing facts of work life". Harvard Business School Press in hardcover, 1994; in paperback, 1996.
- Nieva, V.F., & Gutek, B.A. (1981). "Women and work: A psychological perspective". New York: Praeger.
- Norris, W. R. & Vecchio, R. P. (1992). "Situational Leadership Theory. A replication". *Group & organization Management*, 17 (3), pp- 331-342.
- Oakley, J.G. (2000). "Gender-based Barriers to senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs". *Journal of Business Ethics* n.27 pp.321-334.
- O'Leary, V. E., y Ryan, M. M. (1994): "Women Bosses: Counting the Changes or changes That Count", en *Women in Management: A Developing Presence*, Routledge, Londres.
- Ohlott, P. J.; Roderman, M. N., y McCauley, C.D. (1994) "Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences", *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 1, febrero, pp. 46-67.

- OIT (1998) "¿Se acabarán superando las barreras invisibles? Mujeres en puestos directivos: Son pocas las elegidas", *La Revista de la OIT*, nº 23, febrer, 1998
- Olarte, M.E. (1989). "Las mujeres en la empresa, desarrollo de su carrera profesional. La mujer directiva" *En Mujer e igualdad de oportunidades en el empleo*. Madrid. Instituto de la Mujer. Ministerio de Asuntos Sociales.
- Orgogozo, I. (1993) "Cambio de cultura y mujeres directivas", en *Nueva Empresa*, num. 376 p. 75.
- Ouchi, W. G. (1981). "Theory Z: How American Management Can Meet the Japanese Challenge". Addison-Wesley.
- Owen, C. L., y Todor, W.D. (1993): "Attitudes Toward Women as Managers: Still the Same", *Business Horizons*, marzo-abril, pp. 12-16.
- Pabst, W. 1972: "Motivating people in Japan", *Quality Progress*, Vol. 5, 10, pp. 14-18
- Pallarés, S. (1993). "La mujer en la dirección". Tesis doctoral. Dir. Martínez González, M. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Paradise, R. (1994), "La etnografía: ¿técnica o perspectiva epistemológica? " a Rudea, E.M.; Delgado, G.B. i Jacobo, Z. *La etnografía en la educación. Panorama, práctica i problemas*. México, CISE, UNAM.
- Pardell, A. (1994) "Les dones en el món del treball a les terres de Lleida", Seminari interdisciplinari d'Estudis de la Dona, Universitat de Lleida. Barcelona. Institut Català de la Dona. Col.lecció Opinió.
- Parker, V.A., y Kram, K.E. (1993): "Women Mentoring Women: Creating Conditions for Connection", *Business Horizons*, marzo-abril pp. 42-51.
- Pascale, R.T. (1978). "Zen et management". *L'Expansion*. nº especial Management, T. 11.
- Pascale, R. & Athos, A. (1981). "The Art of Japanese Management", Penguin Books, London.
- Pearlson, G. D; Schaefer, T. C.; Harris, G. J.; Tien, A. Y.; Peng, L. S. (1995) "Structural differences in the cerebral cortex of healthy female and man subjects: a magnetic resonance imaging study". *Psychiatry Res*. Sep. 29; 61 (3): 129-35.
- Pease, A.; Pease, B. (2002). "Per què els Homes no escolten i les Dones no entenen els mapes". Ed. Amat. Barcelona.
- Peiró, J.M. (1984 i 1986). "*Psicología de las Organizaciones*. Madrid: UNED.
- Peiró, J.M.; Gonzalez Romá, V. (1993). "Círculos de calidad". Eudema, s.a. Madrid.

- Pérez, L. y Chinchilla, N. (1999). "La mujer y su éxito". Ed. Universidad de Navarra.
- Peters, T. (1990), "The Best New Managers Will Listen, Motivate, Support: Isn't that Just Like Woman?", *Working Woman*, septiembre 15.
- Peters, T. (1993) "Reinventando la excelencia". Folio. Barcelona.
- Peters, T. (1994) "Del caos a la excelencia". Folio. Barcelona. (1ra ed. 1992)
- Peters, T. J. and Waterman, R. J. (1982) "In Search of Excellence", Harper and Row (Warner Communications Company), New York, New York. Edició espanyola. (1994) "En búsqueda de la excelencia". Folio. Barcelona.
- Peters, T i Austin, N. (1994) "Pasión por la excelencia". Folio. Barcelona.
- Pierce, J. L.; Newstrom, J. W. 1995. "Leaders & the Leadership Process - Readings, Self-assessments & Applications". McGraw-Hill. Higher Education.
- Pillinger, J. (1992) "Feminizing the Market: Women's Pay and Employment in the European Community" . Comunitat Económica Europea.
- Piore, M. (1973), "La importancia de la teoría del capital humano para la economía del trabajo: Un punto de vista disidente". En *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, núm. 37 pp. 49-57.
- Poblete, M. y Hoyos, J. (1986). "Calidad Total". Bilbao. R. Zubiri.
- Poveda, M.(1992). "El trabajo de la mujer". En M. García (ed.), *La sociedad valenciana de los noventa*. IVEI Edicions Alfons El Magnànim. València.
- Pounder, J.S. ; Coleman, M. (2002). "Women-better leaders than men? In general and educational management it still "all depends"". *Leadership & Organization Depelopment Journal*, 23/3 pp. 122-133.
- Powell, G. N. (1988). "Women & Men in Management". London. Sage Publications. (nova ed. 1993).
- Powell, G.N. (1990) "One more time: Do female and male managers differ?", in *Academy of Management Executive*, vol.4 n. 3 pp. 68-75.
- Powell, G.N. (1991) "Women and men in Management" . Sage, California. (1993), 2nd ed., Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Powell, G. N., y Butterfield, D. A. (1979), "The Good Manager: Masculine, Feminine or Androgynous?", *Academy of Management Journal*, vol. 22 n° 2, pp. 395-403.

- Powell, G.N.; Posner, B.Z. y Schmidt, W.H. (1984), "Sex effects in managerial value systems", *Human Relations*, n. 37 pp.909-921.
- Powell, G. N. and Butterfield, D. A. (1989), "The good manager: did androgyny fare better in the 1980's?", *Group and Organization Studies*, Vol. 14 No. 2, pp. 216-233.
- Powel, G. N. & Posner, B. Z. (1983). "Stereotypes by college recruiters". *Journal of College Placement*, 64, 63-65.
- Procter & Gamble (1987). "Filosofía de TQA", *recopilació de processos seqüencials dels vectors que han d'anar convergent en els clients*. Procter & Gamble. Barcelona
- Quesada, A. (1991); "Sexo Débil, pero no tanto", *El País*, 16 de junio, p.8.
- Quinn Mills, D. (2002). "E-Liderazgo". Ediciones Deusto. Bilbao
- Quinn Patton, M. (1990) "Qualitative evaluation and Research methods", SAGE Publications, California
- Ragins, B. R. (1989). "Barriers to mentoring: The female manager's dilemma". *Human Relations*, 42 (núm. 1), pp. 1-22.
- Ragins, B.R. & Sundstrom, E. (1989). "Gender and Powell in organizations: A longitudinal perspective". *Psychology Bulletin*. 105, 51-88.
- Ragins, B.R., y Sundstrom, (1990): "Gender and Perceived Power in Manager-Subordinated Relations", *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 273-287.
- Rea, L.M.; Parker, R.A. (1992) "Designing and conducting survey research: a comprehensive guide". San Francisco: Jossey-Bass.
- Reddin, W.J. (1971). "Efectividad gerencial". México. Diana. 3ª Ed., 1978.
- Riger, S., & Galligan, P. (1980). "Women in management: An exploration in competing paradigms". *American Psychologist* 35 (10), 902-910.
- Robbins, S.P. (1982). "Stereotyping in American Indian mental health". *Free Inquiry in Creative Sociology*, 10 (1).
- Robbins, Stephen. (1987) "Comportamiento organizacional". Prentice Hall, México.
- Robbins, S. P. (1994). "Melding the personal and the political: Advocacy and empowerment in clinical and community practice". Proceedings of the Eighth Annual Social Work Futures Conference, Houston: University of Houston.
- Robson, M. (1982) "Quality Circles. A practical guide", Aldershot (GB), Gower-Hants.

- Romero, M. (1990). "La actividad empresarial femenina en España". Madrid. Instituto de la Mujer, Ministerio de Asuntos Sociales.
- Rosen, B. & Jerdee, T.H. (1974). "Influence of sex-role stereotypes on personnel decisions". *Journal of Applied Psychology* 59, 9-14.
- Rosen, B. R., y Jerdee, T.H. (1974a): "Influence of Sex Role Stereotypes on Personnel Decisions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 9-14.
- Rosen, B.R. y Jerdee, T.H. (1974b): "Effects of Applicant's Sex and Difficulty of Job on Evaluations of Candidates for Managerial Positions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 59, pp. 511-512.
- Rosener, J.B. (1990): "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre, pp. 119-125.
- Rosenthal, C.M. (1997) "A view of their own: women's committee leadership styles and state legislatures", *Policy Studies Journal*, vol.25 n.4 pp. 585-600.
- Rost, Joseph C. (1991). "Leadership For the Twenty-First Century". Westport Connecticut, Praeger. London.
- Rubin, H.J.; Rubin, I.S. (1995) "Qualitative interviewing: the art of hearing data". SAGE Publications, California.
- Sanchez-Apellániz, M.(1997) "Mujeres, Dirección y Cultura Organizacional". Madrid. CIS. FEDEPE
- Sayles, L.R. (1958). "Behavior of Industrial Work Groups". New York. Wiley
- Schein, V.; Brenner, O. & Tomkiewicz, J. (1989). "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics". *Academy of management journal*, 32, pp. 662-669.
- Schein, E.H. (1979): "Organizational Socialization and the profession of Management", *Organizational Psychology*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Schein, V.E. (1973). "Relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics". *Journal of Applied Psychology*. 57, 95-100.
- Schein, V.E. (1975). "Relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers". *Journal of Applied Psychology*. 60, 340-344.
- Schein, V.E. (1989). "Sex Role Stereotyping and Requisite Management Characteristics, Past, Present and Future". *Working paper* series N° WC 98-26, National Center for Management Research and Development, University of Western Ontario.

- Schein, V. E. (1994). "Managerial sex typing: a persistent and pervasive barrier to women's opportunities". In M.J. Davidson and R.J. Burke (eds.). *Women in Management: Current Research Issues*. Paul Chapman Publishing.
- Schriesheim, C.A. & Kerr, S. (1974). "Psychometric Properties of the Ohio State Leadership Scales". *Psychological Bulletin*, 81, pp. 756-765.
- Schriesheim, C.A. & Kerr (1977). "Theories and Measures of Leadership: A Critical Appraisal of Current and Future Directions". In J.G. Hunt & L.L. Larson (Eds.), *Leadership: The Cutting Edge*. Carbondale, Ill. Southern Illinois University Press.
- Schriesheim, C. A. & Murphy, C. J. (1976). "Relationship between leader behavior and subordinate satisfaction and performance: A test of some situational moderators". *Journal of Applied Psychology*, 61, 634-641.
- Schriesheim, C.A. & Stogdill, R.M. (1975). "Differences in factor structure across three versions of the Ohio State Leadership Scales". *Personnel Psychology*, 28, 189-206.
- Schultz, D.P. (1986). "Psicología Industrial". México. Iberoamericana.
- Schwartz, F. (1989). "Management women and the new facts of life". *Harvard Business Review* n. 67. Jan.-feb.
- Secretaria Confederal de las Mujeres CCOO (2000). "La situación de las mujeres en el mercado laboral". CCOO. Madrid.
- Segal, Lynne. 1987. "Is the future female?". London, Virago
- Segura Graiño, Cristina (1996) "De Leer a Escribir y La Educación de las Mujeres: ¿Libertad o Subordinación?", Ed. Asociación Cultural Al-Mudayna, Madrid,
- Sekaran, U. Y Leong, F.T.L. ((1992), "Womanpower. Managins in Times of Demographic Turbulence". SAGE Publications. California.
- Selznick, P. (1948). "Foundations of the Theory of Organization". *American Sociological Review*. 13, pp. 25-35.
- Selznick, P. (1949). "TVA and the grass roots". University of California Press, Berkeley.
- Senge, P. (1990), "The Fifth Discipline", Doubleday Plub., New York (versión española "La Quinta Disciplina", Granica, Barcelona, 1995).
- Serarols, Ch. (2002) Tesi doctoral : "Factores de éxito de las empresas españolas puramente digitales". Dep. d'Economia de l'Empresa, UAB.

- Shockley-Zalabak, P.; Staley, C. C. y Morley, D. D. (1988): "The Female Professional: Perceived Communication Proficiencies as Predictors of Organizational Advancement", *Human Relations*, vol. 41, nº 7, pp.553-567.
- Silva, A. I Aragón, L.E. (1998) "La controversia entre lo cualitativo i lo cuantitativo en la investigación social: una disputa estéril". *Intervención psicosocial*, 7, 1, 97-113
- Sloan, E. (1994): " Managing Emotion", en *Women in Management A developing Presence*, Routledge, Londres.
- Smirich, L., Morgan, G. (1982). "Leadership: The Management of Meaning," pp. 17-21 in J.L. Pierce, J.W. Newstrom, eds, *Leaders & the Leadership Process. Readings, Self assessments & Applications*. McGraw-Hill Higher Education.
- Smith, P.B.; Peterson, M.F. (1988). "Liderazgo, organizaciones y cultura. Un modelo de dirección de sucesos". Madrid. Pirámide. 1990
- Smith, P.B.; Peterson, M.F. (1990), "Liderazgo, organizaciones y cultura". Pirámide, Madrid.
- Snavely, B. K. (1993): "Managing Conflict Over the Perceived Progress of Working Women", *Business Horizons*, marzo-abril, 1993, pp, 17-22.
- Spencer; L.M. i Spencer, S.M. (1993) "Competence at work. Models for superior performance". John Wiley & sons, Inc. New York.
- Spender, D.. (1980). "Man-made language". London, Routledge.
- Steinberg, R. & Shapiro, S. (1982). "Sex differences and personality traits of female and male Masters of Business Administration Students". *Journal of Applied Psychology*. 67 (3), 306-310.
- Steward, T.A. (1997), "La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual", Granica, Buenos Aires.
- Stewart, R. (1989). "Studies of managerial jobs and behavior: the ways forward". *Journal of management studies*, 26(1), 1-10.
- Sutton, C. D., y Woodman, R.W. (1989): "Pygmalion Goes to Work: The Effects of Supervisor Expectations in a detail Setting", *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, nº 6, pp. 943-950.
- Tannen, D. (1994). "Talking from 9 to 5". New York. William Morrow and Co.
- Tannen, D. (1990). "You just don't understand: Women and men in conversation". London. Virago.

- Taylor, F. W. (1911). "Principles of scientific management". New York. Harper & Row
- Taylor, F. W. (1970) "What is scientific management?". In H.F. Merrill (ed.), *Classics in management* (Rev. Ed). New York. American Management Association.
- Taylor, SD.J. & Borgman, R. (1992) "Introducción a los métodos cualitativos de investigación" Paidós. Barcelona
- Terborg, J. R., e Ilgen, D. R. (1975, "A Theoretical Approach to Sex Discrimination in Traditionally Masculine Occupations", *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 13, pp. 352-376.
- Terborg, J.R.; Peters, L. H., Ilgen, D.R.; y Smith, F. (1977), "Organizational and Personal Correlates of Attitudes Toward Women as Managers", *Academy of Management Journal*, vol. 20, nº 1, pp. 89-100.
- Tharenou, P.; Latimer, S., y Conroy, D. (1994): "How do You Make it to the Top? An Examination of Influences on Women's and Men's Managerial Advancement". *Academy of Management Journal*, vol. 37, nº 4, pp.899-931.
- Thompson, J.D. (1967). "Organization in action". New York. McGraw Hill.
- Timperley, J. (2002). "Descalzo sobre cristales rotos". Ediciones Deusto. Bilbao
- Tobin, K. (2002). "Leadership careers in High Tech: Wired for Success". (<http://equaopportunity.monster.com/articles/nontraditional/> 20.04.03)
- Traves, J; Brockbank, A; Tomlinson, F. (1997). "Careers of women managers in the retail industry", in *The Service Industries Journal* (London), Vol. 17, No t (Jan.), pp. 133-154.
- Tressner, D. (1997). "Fear of success". New York. Plenum Press
- Urwick, L.F. (1944). "Elementos de la Administración". México. Herrero Hermanos. 4ª Ed, 1967.
- Valls, Antonio (1997). "Inteligencia Emocional en la Empresa", Ed: Gestión 2000, Barcelona,
- Van Engen, M. L.; Van der Leeden, R. & Willemsem, T. M. (2001). "Gender, context and leadership styles: A field study". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, no. 5, pp. 581-598 (18).
- Van Maanen, K. (1978): "People Processing: Strategies of Organizational Socialization", *Organizational Dynamics*, vol. 7, pp. 159-77.

- Van Maanen, J., y Schein, E. H. (1979) "Towards a Theory of Organizational Socialization", en STAW, B.M. *Research in Organizational Behavior* , vol. 1, JAI Press, Greenwich, Connecticut, pp. 209-64.
- Vázquez, I. (1990). "Empresa y grupo. Fundamentos de la conducta humana en la organización. Aspectos grupales". Barcelona. Eada Gestión.
- Vera, J. J.; Saéz, C. y Martínez, C. (1996). "Personas, grupos y organizaciones". Ed.: Diego Marín. Murcia.
- Verbiest, A. (1990). "Het gewicht van de directrice: taal over, tegen, door vrouwen", Contact. Amsterdam.
- Viedma, J.M. (1992). "La Excelencia Empresarial". Madrid. McGraw-Hill/Interamericana.
- Viedma, J.M. (2000). "Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual", ponencia impartida en el 1er. Congreso de Directivos CEDE: La dirección de empresas en el siglo XXI. Humanismo y Tecnología. Junio, Madrid.
- Vinnicombe, S. (2000). "The Position of Women in Management in Europe". In M.J. Davidson and R.J. Burke (Eds.). *Women in Management: Current Research Issues*. Volume II, Sage Publications
- Vioque, M.J. (1991). "Mujeres Directivas: del ideal filantrópico a la razón demográfica". *Mujer y empresa* 33, 8-11.
- Vokins, N. (1993): "The Minerva Matrix Women Entrepreneurs. Their Perception of their Management Style", en *Women in Business. Perspectives on Women Entrepreneurs*. Routledge, Londres.
- Wajcman, J. (1998) "Managing like a Man: men and women in corporate management". Wiley, NY.
- Waldron, V. R., y Krone, K. J. (1991): "The Experience and Expression of Emotion in the Workplace", *Management Communication Quarterly*, vol.4, nº 3, febrero, pp. 287-309.
- Walker, C.R. & Guest, R.H. (1952). "The Man on the Assembly Line". Cambridge, Mass. Harvard University Press.
- Warner, W.L. & Low, J.O. (1947). "The Social System of the Modern Factory". New haven. Conn. Yale Univ. Press.
- Watts, A. y Lyles, C. (1992): "Caring is the Real Issue for Women", en *Equality and Europe: Positive Strategies for Recruiting and Retaining Europe's Women Managers*, Emery Associates, Gran Bretaña.

Weber, M. (1947). "The Theory of social and economic organization". Glencoe. III. The Free Press.

Wentling, R. M. (1992): "Women in Middle Management: Their Career Development and Aspirations", *Business Horizons*, jan-feb., pp. 47-54.

West, C; Zimmerman, D. H. (1983). "Small insults: A study of interruptions in cross-sex conversations between unacquainted persons", in B. Thorne, C. Kramarae and N. Henley (eds): *Language, gender and society*. Rowley, MA, Newbury House, pp. 103-124.

ANNEXOS

"L'excitació d'estar a punt d'acabar alguna cosa fa que no m'aturi".

Martha Stewart (1947) Empresària nord-americana



Universitat de Girona
Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales
Campus de Montilivi
17071 GIRONA

Departament d'Organització,
Gestió Empresarial i Disseny de
Producte

Sr. /Sra.

Assumpte: Sol·licitud de col·laboració en un estudi sobre dones i càrrecs directius a les comarques gironines

Benvolgut senyor,

El grup de recerca **Gradient**, de l'àrea d'Organització d'Empreses de la UdG, treballa des de fa anys en temes relacionats amb els recursos humans i, en general, en l'anàlisi dels recursos i capacitats a les organitzacions.

En aquest context estem desenvolupant actualment un estudi sobre els estils de direcció de les dones directives gironines que pretén analitzar alguns aspectes rellevants sobre les possibles diferències en estils de lideratge entre homes i dones, i, al mateix temps, dur a terme una anàlisi aprofundida de les dones que ocupen càrrecs directius.

Els resultats d'un treball d'aquestes característiques han de poder orientar possibles implicacions en termes de polítiques públiques de suport o bé contribuir a difondre "bones pràctiques" capaces d'incidir de manera positiva en el desenvolupament de les polítiques de recursos humans de les organitzacions empresarials. Però per poder treballar de manera correcta és imprescindible la informació.

És per això que, de cara a recollir informació de fonts directes, ens estem adreçant a una sèrie d'empreses de les nostres comarques per demanar-los la seva col·laboració.

El treball té per àmbit geogràfic les comarques gironines. En el marc de selecció de la mostra d'empreses, ens aniria bé de poder comptar amb la participació de la vostra empresa. Volem demanar-vos si us seria possible d'emplenar el breu qüestionari que adjuntem i tornar-lo en el sobre que us enviem.*

No cal dir que les dades recollides seran tractades de forma agregada i que en cap cas ni vós ni l'empresa no seran referenciades de manera individual. La Universitat, com a òrgan independent, garanteix, en tot cas, la confidencialitat de la vostra resposta.

Us agraïm per endavant la vostra atenció.

Atentament,

Jaume Valls i Pasola
Catedràtic d'Organització d'Empreses

M. Dolors Muñoz i Soler
Responsable de l'estudi

Girona, 9 de juliol de 2002

* Persona de contacte: M. Dolors Muñoz, tel. 972 418 040 Fax 972 418 032



Universitat de Girona
 Facultat de Ciències Econòmiques
 i Empresariales
 Campus de Montilivi
 17071 GIRONA
 Espanya

Departament d'Organització, Gestió
 Empresarial i Disseny de Producte

Tel. 972 418731/97218040
 Fax 972 418032

Sol·licitud de col·laboració en un estudi sobre "Dones i càrrecs directius a les comarques gironines"

NOM DE L'EMPRESA:

SECTOR ECONÒMIC I ACTIVITAT DE L'EMPRESA:

1. CÀRREC DE LA PERSONA QUE RESPON EL QÜESTIONARI:

2. EDAT:

3. SEXE:

Home Dona

4. TIPUS D'EMPRESA:

Empresa familiar Grup d'empreses Empresa multinacional

Empresa privada Empresa pública

Altres, quin?

5. NOMBRE DE TREBALLADORS:

Homes Dones

6. NOMBRE D'HOMES I DONES EN COMANDAMENTS INTERMEDIS I ALTS

| | Homes | Dones |
|-------------------------------|-------|-------|
| Gestió | | |
| Comercialització / Màrqueting | | |
| Administració | | |
| Producció | | |

7. PODRIA DIR-ME ALGUNS DELS CÀRRECS ON HI HA DONES?

- Directora de
- Cap de

8. DELS SEGÜENTS CONCEPTES, VALORI SEGONS EL GRAU QUE CONSIDERI MÉS IMPORTANT A L'HORA DE CONTRACTAR EL PERSONAL DIRECTIU (7 molt important, 1 gens important).

| | Gens | | | | | | Molt |
|--|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|
| Fidelitat als compromisos adquirits amb l'empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ètica professional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Capacitat per dirigir altres persones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Capacitat de negociació | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Gestió eficaç del temps | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Capacitat de comunicació i empatia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tenacitat i perseverança | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Competitivitat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Adaptabilitat a diferents situacions | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Coneixement del sector | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Disponibilitat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Experiència prèvia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Comprensió | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Agressivitat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Capacitat per expressar els sentiments | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Capacitat per treballar en equip | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ambició | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Capacitat per delegar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Conservador/a | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Capacitat per influir en els altres | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Iniciativa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Responsabilitat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

9. DE LES FRASES QUE SEGUEIXEN SOBRE DONES DIRECTIVES, SENYALI EL SEU GRAU D'ACORD O DESACORD, TENINT EN COMPTE QUE 7: molt d'acord, 1: gens d'acord.

| | Gens | | | | | | | Molt | | | | | | |
|---|------|---|---|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Estan condicionades per responsabilitats familiars | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tenen més dificultat per canviar de residència | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Són bones comunicadores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| No hi poden dedicar tot el temps necessari | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Falten molt a la feina | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Saben negociar millor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| No imposen autoritat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tenen més facilitat per establir relacions interpersonals | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| No donen tanta importància a la jerarquia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tenen més facilitat per dirigir dones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Els falta ambició professional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tenen més facilitat per dirigir homes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Un bon cap ha de ser home | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Són competitives | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Estan més preparades professionalment | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tenen més capacitat per a la direcció d'equips | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Són insegures | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tenen gran capacitat de treball | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Resolen millor els conflictes que els homes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

10. PREGUNTAR NOMÉS A LES EMPRESES EN QUÈ NO HI HA DONES EN CÀRRECS DIRECTIUS INTERMEDIIS O ALTS.

Per què creu que es produeix aquesta situació?

Les dones estan menys preparades/formades que els homes

En el sector i/o activitat no hi ha dones

Les dones tenen menys disponibilitat d'horari i/o càrregues familiars

No s'ha presentat cap dona per cobrir un càrrec directiu intermedi o alt

Les dones s'identifiquen poc amb els objectius de l'empresa

Altres, quines?.....



Universitat de Girona
Facultat de Ciències Econòmiques i Empresarials
Campus de Montilivi
17071 GIRONA

Departament d'Organització,
Gestió Empresarial i Disseny de
Producte

Sra.

Assumpte: Sol·licitud de col·laboració en un estudi sobre estils de direcció de les dones amb càrrecs de comandament a les comarques gironines

Benvolguda senyora,

El grup de recerca **Gradient** de l'àrea d'Organització d'Empreses de la UdG treballa des de fa anys en temes relacionats amb els recursos humans i, en general, en l'anàlisi dels recursos i capacitats a les organitzacions.

En aquest context estem desenvolupant actualment un estudi sobre els estils de direcció de les dones directives gironines, que pretén analitzar alguns aspectes rellevants sobre les possibles diferències en estils de lideratge entre homes i dones, i, al mateix temps, dur a terme una anàlisi aprofundida de les dones que ocupen càrrecs directius.

Els resultats d'un treball d'aquestes característiques han de poder orientar possibles implicacions en termes de polítiques públiques de suport o bé contribuir a difondre "bones pràctiques" capaces d'incidir de manera positiva en el desenvolupament de les polítiques de recursos humans de les organitzacions empresarials. Però per poder treballar de manera correcta és imprescindible la informació.

És per això que, de cara a recollir informació de fonts directes, ens estem adreçant a una sèrie d'empreses de les nostres comarques per demanar-los la seva col·laboració.

El treball té per àmbit geogràfic les comarques gironines. En el marc de selecció de la mostra d'empreses, ens aniria bé de poder comptar amb la vostra participació. És per això que us demanem si us seria possible d'emplenar el breu qüestionari adjunt a aquesta carta i tornar-lo en el sobre que incloem.*

No cal dir que les dades recollides seran tractades de forma agregada i que en cap cas ni vós ni l'empresa no sereu referenciades de manera individual. La Universitat, com a òrgan independent, garanteix en qualsevol cas la confidencialitat de la vostra resposta.

Us agraïm per endavant la vostra atenció.

Atentament,

Jaume Valls i Pasola
Catedràtic d'Organització d'Empreses

M. Dolors Muñoz i Soler
Responsable de l'estudi

Girona, 16 de juliol de 2002

* Persona de contacte: M. Dolors Muñoz, tel. 972 418 040 Fax 972 418 032



DEPARTAMENT D'ORGANITZACIÓ,
GESTIÓ EMPRESARIAL I DISSENY DE
PRODUCTE.
FACULTAT DE CIÈNCIES
ECONÒMIQUES I EMPRESARIALS.
Campus de Montilivi 17071 GIRONA

SOL-LICITUD DE COL-LABORACIÓ SOBRE "Dones i càrrecs directius a les comarques gironines"

INSTRUCCIONS PER OMLIR EL QÜESTIONARI

Li agrairíem que, una vegada llegides les preguntes, marqui les respostes que consideri convenients. Un cop emplenat el qüestionari, el pot tornar per correu en el sobre que s'adjunta, o si ho prefereix, per fax al número 972 418 032.

Per a qualsevol dubte o consulta, la persona de contacte és la professora M. Dolors Muñoz, en els telèfons 972 418 040 o 972 418 731, o bé a l'adreça de correu electrònic següent: dolors.munoz@udg.es

MOLTES GRÀCIES PER LA VOSTRA ATENCIÓ.

1. PODRIA DIR-NOS EL NOMBRE DE PERSONES I SEXE QUE TÉ SOTA EL SEU COMANDAMENT?

No en tinc cap

Sí, en tinc nombre: Homes Dones

2. ALGUN DELS SEUS SUBORDINATS TÉ PERSONES SOTA LA SEVA RESPONSABILITAT?

Sí Quants

No

3. ENS PODRIA ASSENYALAR L'ANTIGUITAT EN L'EMPRESA: anys

4. ENS PODRIA DIR L'ANTIGUITAT EN EL CÀRREC ACTUAL: anys

5. HI HA ALGUNA PERSONA QUE SUPERVISI DIRECTAMENT LA SEVA FEINA?

Sí No

6. SI US PLAU, ENS PODRIA ASSENYALAR COM LA VAN SELECCIONAR PER AL CÀRREC ACTUAL?

- Herència familiar / empresa familiar
- Empresari/ària
- Promoció interna
- Empresa selecció de personal
- Mentor/a (superior que l'ha format)
- Contactes personals
- Altres, com?

7. ENS POT DIR EL NOMBRE D'HORES QUE TREBALLA HABITUALMENT A LA SETMANA: h/setmana

8. ENS POT ASSENYALAR, APROXIMADAMENT, QUANTES HORES DEDICA HABITUALMENT A LES TASQUES DE LA LLAR/ ATENCIÓ DELS FILLS DURANT LA SETMANA? h/setmana

9. I ELS CAPS DE SETMANA? h/cap setmana

10. TÉ AJUDA PER REALITZAR LES TASQUES DE LA LLAR / ATENCIÓ ALS FILLS ?

No

Sí

En cas afirmatiu, senyali només la principal:

Company/a / fills

Familiar (pares/sogres/altres)

Persona contractada per hores
(menys de 20 h setmanals)

Persona contractada a jornada completa

11. HA TINGUT ALGUN MENTOR (persona que l'ha format, orientat, ensenyat, aconsellat o ajudat) PER ASSOLIR EL LLOC DE DIRECCIÓ?

No

Sí és/era un home

és/era una dona

12. ENS PODRIA DIR, SI US PLAU, SI A LA SEVA EMPRESA EL SALARI ÉS IGUAL PER A DONES I HOMES AMB EL MATEIX CÀRREC DIRECTIU?

- No hi ha dones o homes en càrrecs directius intermedis/alts similars (no es pot comparar)
- Homes i dones cobren igual
- Els homes tenen salaris superiors (indiqui percentatge) (... .%)
- Les dones tenen salaris superiors (indiqui percentatge) (.....%)
- NS/NC

13. CREU QUE, EN GENERAL, ELS HOMES I LES DONES AMB CÀRRECS DIRECTIUS REBEN EL MATEIX TRACTE, TANT PER ALS QUE ESTAN EN POSICIONS SEMBLANTS COM PER ALS SUBORDINATS?

- Sí, homes i dones reben el mateix tracte
- Les dones s'han d'esforçar més per demostrar la seva vàlua
- Els homes s'han d'esforçar més per demostrar la seva vàlua
- Altres: especifiqui

14. DE LA LLISTA SENYALI, SI US PLAU, COM A MÀXIM DUES DE LES MOTIVACIONS MÉS IMPORTANTS QUE HA TINGUT PER ASSUMIR EL LLOC DIRECTIU ACTUAL

- Salari/retribució
- Autorealització
- Manutenció personal/familiar
- Desenvolupament professional
- Igualtat i promoció social
- Continuar l'empresa familiar
- Per prestigi social
- Tenir poder i influència
- Demostrar la pròpia vàlua
- Altres Quines?

15. DE LES ACTIVITATS QUE SEGUEIXEN, MARQUI COM A MÀXIM DUES DE LES QUE VOSTÈ QUE REALITZA FORA DE L'HORARI LABORAL

- Atenció dels fills
- Tasques de la llar
- Compra d'aliments
- Activitats d'oci amb amics o companys de feina
- Lectures o recerca relacionades amb temes de la seva feina
- Esport
- Estudiar, formar-me professionalment
- Oci personal o amb la família
- Altres, quines?

16. HA DEMANAT ALGUN COP, EN EL CÀRREC ACTUAL, UNA BAIXA, REDUCCIÓ DE JORNADA O FLEXIBILITAT D'HORARI?

- No
- Sí Per baixa maternal/paternal
- Atenció/cura dels fills
- Atenció/cura familiar (company/a, pares, sogres...)
- Altres, quins?

**17. SI HA CONTESTAT AFIRMATIVAMENT A LA PREGUNTA ANTERIOR, AQUESTA BAIXA LI HA SUPOSAT:
(POT MARCAR EL NOMBRE DE RESPOSTES QUE CALGUI):**

- Vaig haver d'aturar durant un temps la trajectòria professional
- Cap problema, l'empresa ajuda i facilita la reincorporació
- He tingut problemes amb la promoció professional
- Dificultats per poder conciliar treball i família
- Altres, quins?

18. SENYALI UN MÀXIM DE TRES PROBLEMES AMB QUÈ ES TROBA PER A LA REALITZACIÓ ADEQUADA DE LA SEVA FEINA

- | | |
|---|--------------------------|
| Responsabilitats familiars | <input type="checkbox"/> |
| Poca disponibilitat per viatjar | <input type="checkbox"/> |
| Manca de temps per formació | <input type="checkbox"/> |
| Problemes amb els horaris de treball | <input type="checkbox"/> |
| Dificultats amb els subordinats (problemes d'autoritat) | <input type="checkbox"/> |
| Problemes amb els companys i companyes del mateix sexe amb càrrecs similars al meu | <input type="checkbox"/> |
| Problemes amb els companys i companyes de diferent sexe amb càrrecs similars al meu | <input type="checkbox"/> |
| Problemes amb els superiors perquè acceptin els meus suggeriments | <input type="checkbox"/> |
| No tinc cap problema | <input type="checkbox"/> |

19. COM A PART DE LA SEVA FEINA, ÉS RESPONSABLE DIRECTE D'ALGUNA DE LES ACCIONS SEGÜENTS?

19a . Decidir les tasques concretes que realitzen els seus subordinats

- Sí No NS/NC

19b. Decidir els procediments, les eines o els materials que utilitzen els seus subordinats

- Sí No NS/NC

19c. Decidir el ritme de treball

- Sí No NS/NC

19d. Decidir l'horari i el volum de treball

- Sí No NS/NC

19e. Distribuir la feina que fan els seus subordinats

- Sí No NS/NC

20. A CONTINUACIÓ LI ASSENYALEM DIVERSOS ÀMBITS DE DECISIÓ. EN CADA CAS, DIGUI SI US PLAU SI HI PARTICIPA I EN QUIN GRAU

(Encercli el número que correspon al seu grau de participació, tenint en compte els valors que segueixen)

1. Les pren sola.
2. Es prenen en grup.
3. Les proposo, però les ha d'aprovar algú més.
4. Només aconsello.
5. No hi participo.
6. NS/NC.

| | |
|---|-------------|
| Contractar personal o revisar contractes de personal | 1 2 3 4 5 6 |
| Canviar els productes o serveis del centre | 1 2 3 4 5 6 |
| Canviar el ritme o la quantitat de treball a l'empresa | 1 2 3 4 5 6 |
| Canviar els mètodes o procediments bàsics de treball, a tota l'empresa o en algun departament | 1 2 3 4 5 6 |
| Decidir les accions pressupostàries | 1 2 3 4 5 6 |
| Decidir sobre la distribució del pressupost en les diferents seccions o departaments | 1 2 3 4 5 6 |
| Altres que vostè consideri importants Quines? | 1 2 3 4 5 6 |

21. ENS PODRIA SENYALAR ELS SEUS OBJECTIUS DE FUTUR?

(Marqui, si us plau, els dos que consideri prioritats)

- Dedicar-se als fills (o tenir-ne)
- Canviar d'empresa
- Crear una empresa pròpia
- Accedir a un lloc de treball més important
- Seguir realitzant la mateixa feina
- Tenir un treball no directiu
- No fer res
- Promocionar-se dins de l'empresa
- Altres, especificar quins

22. PREGUNTA PER VALORAR ACTITUDS I COMPORAMENT EN EL TREBALL. (Si us plau, encercli el número que s'acosti més a la afirmació que creu que s'identifica amb el que vostè fa)

| | | |
|---|---------------|--|
| Qualsevol decisió l'haig de saber i donar-hi el vistiplau | 1 2 3 4 5 6 7 | M'agrada poder delegar i donar confiança als subordinats |
| No cal ser competitiva | 1 2 3 4 5 6 7 | S'ha de ser molt competitiva |
| Es molt important saber escoltar | 1 2 3 4 5 6 7 | Ens hem d'avançar al que els altres volen dir (assenir, intentar finalitzar la conversa) |
| Mai se sent estressada (fins i tot quan està sota pressió) | 1 2 3 4 5 6 7 | Sempre està estressada |
| Em considero una treballadora més a l'empresa | 1 2 3 4 5 6 7 | Els subordinats han de tenir clar qui és el seu cap |
| Acostumo a fer les coses d'una en una, si no es fan malament | 1 2 3 4 5 6 7 | Acostumo a fer diverses coses a la vegada |
| A l'hora de comunicar les coses, s'ha de fer a poc a poc | 1 2 3 4 5 6 7 | La comunicació ha de ser ràpida, enèrgica i assertiva |
| Es important la satisfacció personal, no cal preocupar-se pel que pensen els altres | 1 2 3 4 5 6 7 | Es important que el meu treball sigui acceptat i reconegut pels altres |
| Em deixo guiar per la intuïció | 1 2 3 4 5 6 7 | Sóc molt racional |
| Dirigeixo de forma flexible | 1 2 3 4 5 6 7 | Dirigeixo rigidament (sóc estricta amb mi mateix/a i amb els altres) |
| S'han d'expressar els sentiments davant dels treballadors | 1 2 3 4 5 6 7 | S'han d'ocultar els sentiments davant dels treballadors |
| La principal motivació dels treballadors és el salari | 1 2 3 4 5 6 7 | Més important que el sou és l'ambient de treball |
| A l'empresa s'ha de ser ambiciosa | 1 2 3 4 5 6 7 | No cal tenir gaire ambició |
| Considero que tots els treballadors són importants | 1 2 3 4 5 6 7 | Els treballadors el que han de fer és treballar i prou |
| Jo haig de donar les ordres | 1 2 3 4 5 6 7 | Jo haig de servir d'exemple |
| S'ha de saber imposar la disciplina | 1 2 3 4 5 6 7 | Es important que la gent sigui responsable, no cal imposar |
| En els conflictes intento buscar el consens | 1 2 3 4 5 6 7 | En situacions de conflicte jo decideixo el que s'ha de fer |
| El meu estil de direcció és jeràrquic i autocràtic | 1 2 3 4 5 6 7 | El meu estil de direcció és participatiu i democràtic |
| M'agrada assumir riscos | 1 2 3 4 5 6 7 | Els riscos m'espanten |
| S'ha de controlar la realització de les tasques de manera minuciosa | 1 2 3 4 5 6 7 | El que importa és aconseguir resultats, independentment de com es faci |
| Les tasques han d'estar ben planificades i organitzades, des de la direcció/gerència | 1 2 3 4 5 6 7 | S'ha de valorar la creativitat i les innovacions que aportin els treballadors |
| S'han de saber donar les ordres oportunes perquè les tasques es facin bé | 1 2 3 4 5 6 7 | S'ha de facilitar l'ensenyament de com s'han de fer les tasques ben fetes |
| Les decisions s'han de prendre des de la gerència/direcció, sense consultar | 1 2 3 4 5 6 7 | Es bo preguntar als treballadors que fan les tasques abans de prendre les decisions |
| M'esforço per arribar a solucions on tots hi guanyin | 1 2 3 4 5 6 7 | A vegades s'han de prendre decisions que perjudiquen algú |
| Desenvolupo relacions personals amb els altres. Considero els treballadors com a persones i no només com a empleats | 1 2 3 4 5 6 7 | La millor manera de relacionar-se amb els altres és mantenint una estricta relació laboral |

Dades personals:

23. EDAT:anys

24. FORMACIÓ:

- Estudis universitaris/superiors Nom de la llicenciatura /diplomatura.....
- Màster/postgrau Nom del màster/postgrau
- Batxillerat
- Formació professional
- EGB
- Sense estudis

25. ESTAT CIVIL:

- Casada / parella de fet
- Separada, divorciada, vídua
- Soltera

26. NOMBRE DE FILLS

- No en tinc Tinc dos fills
- Tinc un fill Tinc tres o més fills

27. SI US PLAU, SENYALI AMB UNA CREU EL CÀRREC I LA SECCIÓ QUE OCUPA A L'EMPRESA:

| | Producció | Gestió | Administració | Comercialització |
|---|-----------|--------|---------------|------------------|
| Alta direcció/gestió | | | | |
| Comandament intermedi: cap de departament, secció o similar | | | | |
| Comandament baix: cap d'equip o similar | | | | |

Dades de l'empresa:

Nom de l'empresa.

Activitat o sector.

Nombre total de treballadors Homes Dones

Si vol, pot afegir els comentaris que consideri oportuns:

En arribar a aquest punt, us volem agrair molt especialment la participació en la recerca que estem fent.

Si teniu interès a rebre un resum de l'estudi que estem fent un cop finalitzat, si us plau senyali-ho i amb molt de gust l'hi farem arribar.

Sí

A nom de:

Empresa:

Adreça:

També us volem assenyalar que les dades recollides en aquest qüestionari seran tractades de manera agregada i en cap cas no es referenciaran de forma individual. La Universitat, com a òrgan independent, garanteix la CONFIDENCIALITAT de la seva resposta.

ESTEM MOLT AGRAÏTS PER LA SEVA COL-LABORACIÓ