

UNITAT DE CONEIXEMENT

# Dona i Lideratge

*"Tenir dones en posicions de lideratge no és només políticament correcte, és una necessitat per entendre la societat i els clients"*

Mercè Sala

## Sumari

Què és?	1
Eines	3
La dada	4
Guia de Treball	4
L'experiència	5
Materials	6
Bibliografia bàsica	6
Materials en línia	7

## Què és?

ü Sota el terme **dona i lideratge** volem reflexionar sobre l'encara precari accés de les dones als llocs de responsabilitat directiva i sobre si es pot parlar d'un estil de **lideratge propi** de les dones que assoleixen aquestes posicions.

ü Les teories que històricament s'han produït sobre la carrera professional de les dones i el seu perfil de lideratge poden resumir-se en **quatre grans models**:

§ **Model d'assimilació**: és el model de la *power woman* dels anys vuitanta, model d'inspiració thatcherista segons el qual per accedir a posicions directives les dones han d'adoptar els patrons de direcció associats a l'estil masculí de direcció i renunciar a cercar un perfil propi (fins i tot en la manera de vestir). Aquest model, propi del **yuppisme agressiu**, va ser magistralment satiritzat per Caryl Churchill en la seva obra de teatre *Top Girls*

- § **Model complementari:** aquest model sosté que homes i dones presenten estils diferents de lideratge que s'adeqüen a circumstàncies diferents. L'ideal seria integrar ambdues aproximacions a l'organització i això passa per una major presència de dones però també per l'assumpció de les millors qualitats de cada model. En aquests sentit, alguns autors parlen del sorgiment d'un **lideratge androgin** que disminueix els impactes de gènere i conjuga els millors trets dels estils masculins i femenins
  - § **Model del lideratge femení:** segons aquest model, el lideratge femení presenta unes qualitats intrínsecament superiors al masculí que es tradueixen en millors resultats per a les organitzacions. El lideratge femení s'estructura en **oposició al model patriarcal vertical** i prima la col·laboració i el *networking* per sobre de la jerarquia. També presenta una major intel·ligència emocional, habilitat en la gestió de persones i aversió al risc immoderat (recentment s'ha dit que el desastre de *Lehman Brothers* no hauria passat si hagués estat a *Lehman Sisters*). Hi ha estudis científics sobre l'efecte de la testosterona com a bloqueig de la capacitat de decisió racional en els *brokers*. Aquest model creu que l'impacte de la incorporació plena de la dona a la direcció serà tan gran que es podrà parlar d'una nova economia, d'una *womenomics*
  - § **Model negacionista:** nega l'existència d'un model de lideratge femení. És el cas de posicions escèptiques com la del setmanari *The Economist*, que afirmen que la variabilitat d'estils i qualitats dins de cada gènere és major que la variabilitat entre gèneres
- ü Per explicar les diferències en els estils de direcció que aprecien tant el model complementari com el del lideratge femení, hi ha dues **posicions de partida** diferents:
- § **Biologista:** parteix de diferències constitutives en el cervell masculí i femení, així com de l'efecte de les diferents hormones. És el cas dels estudis que afirmen que, en la presa de decisions, les dones activen hemisferis diferents del cervell.
  - § **Educatiu:** segons la famosa sentència de Simone de Beauvoir, una persona no neix dona sinó que s'hi converteix. El gènere seria així la construcció social del sexe en un procés de socialització diferenciat que condicionaria actituds també diferents.
- ü En tot cas, volem ressaltar que estem parlant de síntesis d'experiències molt diverses i advertir del perill present en tota reflexió sobre la qüestió, inclosa la continguda en aquestes pàgines, de caure en estereotips de gènere que els acabin reforçant de manera indirecta.

## Eines

ü En primer lloc cal trencar mites i patrons de pensament molt solidificats. Alguns d'aquest mites són:

- § **Incompatibilitat entre posicions directives i maternitat:** precisament els països nòrdics, on hi ha més dones directives, presenten les taxes de natalitat més elevada.
- § **El sostre de vidre** només es fa manifest a partir de certes posicions: hi ha estructures patriarcalcs que influeixen les organitzacions en tots els àmbits de decisió.
- § **La discriminació sempre és oberta i manifesta,** fruit d'una conxorxa d'homes: moltes pràctiques masclistes són subtils i tenen un fort arrelament inconscient. Un estudi de la *Universidad de La Rioja* va cronometrar els temps d'intervenció i les interrupcions durant el transcurs d'una reunió. Els resultat van mostrar que els homes tendien a intervenir més i també a interrompre més les dones en el seu ús de la paraula.

ü Algunes possibles eines per millorar la situació:

- § **Sistema de promoció** basat en l'avaluació objectiva de competències i habilitats. Això crea un marc just i evita el model de promoció basat en deixar-se veure, fer el milhomes i en les relacions de camaraderia fora de l'organització.
- § **Sistemes de detecció del talent intern** que compensin el biaix de gènere.
- § **Canviar la cultura de la presencialitat:** potenciar fórmules de flexibilitat que afavoreixin la conciliació. No es tracta tant de la creació d'un ambient de treball *woman-friendly*, sinó més aviat *people-friendly*.
- § **Equips de treball mixtes** que evitin àrees específicament de dones (RH, màrqueting) i àrees d'homes (producció, logística).
- § **Passar de la igualtat legal a la real:** a Espanya la *Llei d'Igualtat* de 2007 estableix que les organitzacions amb més de 250 treballadors han d'establir **plans d'igualtat** per tal que en un termini de vuit anys es compti amb un 40% de presència femenina als consells d'administració. Tanmateix, no queden clares les sancions i el procediment en cas d'incompliment d'aquest objectiu.
- § **Les escoles de negoci** (lloc des d'on es comença a percebre el desequilibri entre la proporció d'homes i dones) tenen un paper important a través de la incorporació de més professores i la

inclusió en els plans d'estudi de models d'èxit de lideratge de dones.

## La dada

Segons un estudi de *Catalyst* realitzat l'any 2007 prenent com a mostra les companyies de la llista *Fortune 500*, les organitzacions amb més presència de dones al consells d'administració tenen una rendibilitat sobre recursos propis un 53% superior. A Espanya, un estudi d'*Informa* de 2010 amb una àmplia mostra de tot el territori estatal, informa que les organitzacions amb dones a la direcció tenen un perfil de risc un 4% més baix que les que no compten amb cap dona en el seu consell d'administració (i que encara representen el 69% de les organitzacions).

## Guia de Treball

PERFILS DE LIDERATGE		
	LIDERATGE MASCULÍ	LIDERATGE FEMENÍ
ESTIL OPERATIU	Competitiu	Cooperatiu
ESTRUCTURA ORGANITZATIVA	Jeràrquic	En equip
OBJECTIU BÀSIC	Triomfar	Millorar la qualitat
RESOLUCIÓ DE PROBLEMES	Impulsiu / Racional	Intuïtiu / Persuasiu
ELEMENTS CLAU	No emocional Fort control Alta visibilitat	Empatia Col·laboració Alt rendiment

## L'experiència

### ESADE

- ü Recentment, Eugènia Bieito Caubet s'ha convertit en directora general d'**ESADE** en una votació amb ampli consens. És la **única europea** al capdavant d'una escola de negocis d'entre les vint-i-cinc primeres del rànquing del *Financial Times*. Al món, només hi ha quatre dones que hagin arribat a aquest càrrec (les altres son a *Harvard*, *MIT* i *Yale*).
- ü Eugènia Bieito reconeix que s'ha preguntat si els propietaris d'**ESADE** (La Companyia de Jesús) l'han triada per ser dona, però ha arribat a la conclusió que l'han escollida independentment del gènere. El nomenament respon així a una cultura oberta, compromesa amb la diversitat de pensament i una visió humanista.
- ü Tampoc creu que el nomenament sigui **un premi**. El veu més aviat com una missió: treballar per la innovació i els valors de l'organització amb tota l'energia i l'esforç. Creu que és una conseqüència de tota una trajectòria vinculada amb la institució. En un principi com a professora de matemàtiques, després treballant en el terreny dels emprenedors i més tard com a sotsdirectora general.
- ü Durant la seva època d'estudiant a **ESADE** (va poder-hi estudiar gràcies a un préstec) el fet de ser la **única dona de la seva classe** l'estimulava a mirar d'obtenir sempre els millors resultats.
- ü Els reptes de futur que s'ha fixat pel seu mandat són la globalització de la institució, el manteniment de la cohesió de la seva cultura i la reforma del sistema de beques per mirar d'integrar els exalumnes en el finançament de l'organització, com succeeix als EUA.

### FUJITSU

- ü *Fujitsu* és una multinacional amb seu a Japó, líder mundial en el subministrament de solucions per a negocis basades en tecnologies de la informació. Actualment compta amb 175.000 empleats que donen serveis a clients de 70 països.
- ü *Fujitsu España* va endegar el setembre de 2008 un programa destinat a alliberar tot el potencial que tenen les dones en l'àmbit empresarial. El programa *Fujitsu en Femení* és una iniciativa que busca comprometre i impulsar el lideratge i afavorir el desenvolupament de la dona i l'organització.

- ü Scherezade Miletich, directora de desenvolupament i formació a *Fujitsu* destaca el caire voluntari del programa i la seva obertura a **totes les professionals** de l'organització independentment de l'àrea i categoria en la qual treballin.
- ü L'objectiu és crear un espai en el qual les treballadores puguin expressar els seus dubtes, les seves idees, les seves necessitats i començar a treballar per fer-les realitat. Entre les accions que s'estan duent a terme hi ha:
  - § Actuacions concretes per millorar en un aspecte determinat del desenvolupament professional
  - § Creació d'espais per a afavorir el *networking* i compartir informació amb altres dones
  - § Iniciatives que facilitin i promoguin canvis i millores en l'organització
- ü L'acollida del programa, que des del principi va comptar amb el suport de l'alta direcció, ha estat molt bona: passant de les 10 dones participants al començament fins a les més de 60 entre Madrid i Barcelona. L'objectiu és acabar de donar-li forma per poder traslladar-lo als centres europeus de l'organització.
- ü *Fujitsu* també és patrocinador el projecte *LIDERA* de la *Comunidad de Madrid* amb cofinanciació del *Fons Social Europeu*. L'objectiu d'aquesta iniciativa és disposar d'una plataforma per al creixement de les dones en les organitzacions. Gràcies a aquest programa, les dones poden rebre beques per cursar programes de postgrau, seminaris, tallers i rebre sessions de *coaching* individual, tot en vistes a millorar la seva projecció professional i desenvolupar accions de posada en comú del coneixement.

## Materials

### Bibliografia bàsica

---

- Kaufmann, Alicia E. *Alta direcció*. Madrid: Lid Editorial Empresarial SL, 2009.
- Ramos López, María Amparo. *Mujeres y liderazgo: una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universidad de Valencia, 2005.
- Romo, Marta. *La mujer líder. Las claves del éxito del liderazgo femenino*. Barcelona: Planeta, 2008.
- Sala i Schnorkowski, Mercè. *El encanto de Hamelín. Secretos del liderazgo efectivo*. Barcelona: Alienta, 2006.

Wittenberg-Cox, Avivah; Maitland, Alison. *Why Women Mean Business: Understanding the Emergence of our next Economic Revolution*. Hoboken: Wiley, 2009.

## **Materials en línia**

---

### **Congrés Internacional de directives i professionals (Sheleader 2.0)**

Congrés sobre talent femení, nous lideratges i estratègies de management, celebrat el juny de 2010 a Barcelona. El vídeo de les més de 60 ponències i intervencions és accessible a la xarxa.

<http://www.sheleader.cat>

### **Dones Directives**

Portal de la *Generalitat de Catalunya* amb informació sobre beques de formació, congressos i recursos per potenciar la presència de les dones en càrrecs directius.

<http://www20.gencat.cat/portal/site/treball/menuitem.347153a44635ea01a6740d63b0c0e1a0/?vgnnextoid=f5f1b9fe55532210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=f5f1b9fe55532210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=default>

Moreira, Talita. "Les dones tenen menys accés als cursos MBA". *La Vanguardia*, 14/07/2010.

És la conclusió d'un estudi presentat per la *Cambrà de Comerç* en un acte que va comptar amb la col·laboració de la *Fundació Factor Humà* i on van participar representants de tres dels nostres socis: *Saba-Abertis*, *Random House Mondadori* i "*la Caixa*".

[http://www.factorhumana.org/ficha.php?id\\_ficha=8889](http://www.factorhumana.org/ficha.php?id_ficha=8889)

Accés al document amb les conclusions de l'acte:

[http://www.cambrabcn.org/c/document\\_library/get\\_file?folderId=14202&name=DLFE-96568.pdf](http://www.cambrabcn.org/c/document_library/get_file?folderId=14202&name=DLFE-96568.pdf)

"Les dones lideren de forma més empàtica i participativa". *Lideratge Femení*, 18/09/2009.

El *I Congrés Internacional de Lideratge Femení* va consistir en tres dies de conferències, taules rodones i tallers. Entre els protagonistes, el psicòleg i expert en RH, Ken Nowack o la teòloga benedictina Teresa Forcades.

[http://www.factorhumana.org/ficha.php?id\\_ficha=8161](http://www.factorhumana.org/ficha.php?id_ficha=8161)