

EL PAPER DEL GÈNERE EN LA DETERMINACIÓ D'ESTILS DE LIDERATGE EN HOMES I DONES

TREBALL DE FINAL DE GRAU

Míriam Vera Carmona
Tutora: Cristina Sánchez Miret
Doble titulació Administració i Direcció d'Empreses / Dret
Curs 2022-2023
Universitat de Girona

ÍNDIX

1. INTRODUCCIÓ	1
2. MARC TEÒRIC	2
2.1 Definició: què és el lideratge?	2
2.2 Context actual: mercat espanyol i mercat europeu	3
2.3 Lideratge transaccional i transformacional	6
2.3.1 Lideratge transaccional	7
2.3.2 Lideratge transformacional	7
2.4 Estat actual de la qüestió: què diuen les investigacions?	8
3. TREBALL DE CAMP	14
3.1 A la recerca de més evidències: Enquestes	14
3.2 Opinió de les dones líders: Entrevistes	16
4. CONCLUSIONS	23
5. BIBLIOGRAFIA	25

1. INTRODUCCIÓ

Durant el transcurs dels segles, de forma històrica i cultural s'han anat perpetuant un conjunt d'idees estereotipades que han relacionat a les dones i als homes amb certs comportaments. Aquests estereotips ens han explicat a dones i homes com hem de desenvolupar el nostre paper a la feina, a la família i a l'espai públic, així com la forma en la que hem de relacionar-nos entre nosaltres.

Si bé és cert que sempre s'ha relacionat la figura del líder amb les característiques pròpies de l'estereotip de gènere masculí; fortlesa emocional, objectivitat, seguretat, duresa, autoritat... en els últims anys sembla que les característiques atribuïdes a les dones i que abans eren menyspreades en l'àmbit empresarial, ara es revaloritzen i es valora el tipus de lideratge exercit per elles; més col·laboratiu, centrat en les relacions, més inclusiu, democràtic...però *realment existeix un tipus de lideratge femení i masculí?*

El present treball tracta sobre l'existència, o no, de diferències en els estils de lideratge emprats per dones i per homes. El que pretenc amb aquest projecte d'investigació és comprovar si realment existeix una forma de liderar pròpia de cada gènere: *és veritat que homes i dones lideren diferent? Si és així, a què es deu?*

El motiu que m'ha portat a escollir aquest tema per a realitzar el meu treball es basa en l'interès que des de sempre m'han despertat les problemàtiques socials. Concretament, al realitzar el Treball de Recerca de Batxillerat sobre la situació de la dona al món laboral, vaig obrir els ulls a una problemàtica que desde llavors ja no he pogut ignorar. He decidit continuar per la mateixa línia, investigant sobre el paper de la dona en l'àmbit laboral, perquè penso que el present treball és una bona oportunitat per ampliar la investigació que vaig realitzar anys enrere i aprendre més sobre els efectes de ser dona en l'actualitat.

En quant a la metodologia utilitzada, primerament es realitzarà una anàlisi exhaustiva de bibliografia científica per tal de conèixer i comprendre quina és la opinió científica actual sobre l'existència, o no, d'aquestes diferències en els estils de lideratge.

En segon lloc, es realitzaran enquestes de resposta tancada per tal d'apropar-nos a l'opinió popular i conèixer la visió dels subordinats sobre les diferències en els estils de lideratge masculí i femení.

Finalment, es procedirà a entrevistar a persones que ocupen un càrrec de lideratge, per tal que ens parlin en primera persona del seu estil de lideratge i poder analitzar la presència, o no, d'aquests estils propis de lideratge.

2. MARC TEÒRIC

2.1 Definició: què és el lideratge?

El primer que ens trobem quan ens apropem a l'estudi del lideratge, és que es tracta d'un fenomen que compta amb nombroses definicions. Són incomputables els autors que han definit el concepte de lideratge i, tenint en compte que es tracta d'un fenomen humà que desperta gran interès, són també nombrosos els enfocaments que se li han donat al seu estudi. De fet, diferents ciències tals com la psicologia, la sociologia, la ciència política, l'antropologia, la filosofia i les ciències empresarials, entre d'altres, continuen estudiant i definint el terme "lideratge".

D'aquesta forma, és necessari remarcar l'error que suposaria encasellar el concepte de lideratge en una definició única i universal, doncs, segons Bass (1990), existeixen tantes definicions de lideratge com persones que han intentat abordar aquest concepte (Citat per Solano et al, 2007).

Tenint en compte aquesta realitat, actualment i en termes generals, s'entén el lideratge com un procés a través del qual s'exerceix influència sobre altres individus amb el propòsit d'assolir determinats objectius. Ara bé, tot i que hi ha una tendència generalitzada a considerar el lideratge com un procés, existeix un debat entre els investigadors respecte a si el lideratge és considerat com un tret personal o com un procés.

Enfocar el lideratge com un tret personal suggereix que els líders tenen característiques i qualitats especials innates, que, precisament, han estat tradicionalment relacionades a l'estereotip de gènere masculí. D'altra banda, aquells que consideren el lideratge com un procés, afirmen que no es tracta només d'una sèrie de característiques personals sinó que és un fenomen que depèn directament del context.

Sigui com sigui, resulta essencial abordar l'estudi del lideratge amb perspectiva de gènere, ja que només així es tenen en compte determinats aspectes que afecten el context

social i que són essencials per explicar els resultats obtinguts respecte a les diferències en la forma de liderar. Per a Cardona (2002), el concepte de lideratge es troba directament relacionat amb els termes de poder i autoritat, doncs per tal que un líder sigui efectiu és necessari que tingui influència sobre els subordinats (Citada per Sánchez Montalván et al., 2014). Aquest poder d'influència és dinàmic i variable en funció del context i, si no som capaços d'entendre en quin context es troben les dones, serà impossible entendre quin és el poder d'influència del que gaudeixen i, per tant, no serà fiable qualsevol anàlisi realitzada sobre l'eficàcia o estil del seu lideratge.

Per això, resulta essencial entendre quin és el context social en el qual ens trobem i abordar l'estudi del lideratge amb una perspectiva de gènere que ens permeti entendre si realment les dones tenen un estil de lideratge propi i, en cas afirmatiu, quins són els motius i les conseqüències.

2.2 Context actual: mercat espanyol i mercat europeu.

Insistent en la importància de conèixer quin és el context actual, cal parlar sobre la presència de dones a càrrecs de direcció. A dia d'avui, són nombroses les dones que han trencat amb el seu rol tradicional i que han assolit alts nivells de qualificació i experiència professional. Les taxes d'activitat laboral i l'augment de presència femenina a estudis i professions etiquetades com a "masculines" suggereix que hi ha hagut cert progrés pel que fa a la situació de la dona al món laboral però, tot i així, aquests canvis socials no han aconseguit trencar amb les clàssiques relacions de poder marcades pel gènere, doncs els diferents mecanismes de segregació s'encarreguen de dividir el treball i les seves posicions. D'aquesta manera, Roldán-García et al., (2012) defensa que "*La perspectiva de género ha puesto de relieve que ni el incremento del nivel formativo de las mujeres ni su participación en el mercado del trabajo han tenido como consecuencia su mayor presencia en las élites profesionales*" (p.47).

L'escassa presència de dones en posicions més elevades a les estructures econòmiques, polítiques i culturals continua essent una realitat i, tot i que moltes dones han aconseguit introduir-se a determinats nivells de les organitzacions, continuen sense aconseguir

ocupar veritables posicions de poder “explícit” (Valcárcel, 1997). Els índexs de segregació laboral de gènere horitzontal¹ i vertical² recolzen aquesta afirmació.

Abans de passar a analitzar les dades estadístiques espanyoles i europees sobre la presència de dones a càrrecs directius, és necessari centrar-nos en la segregació vertical i, per tant, posar èmfasi en el concepte de “sostre de vidre”, encunyat al 1978 per Marilyn Loden. Diversos autors descriuen el sostre de vidre com un sostre invisible, però pràcticament infranquejable, construït d’elements tals com creences i estereotips, procediments, estructures, relacions de poder, etc., que dificulten l’accés de les dones a càrrecs de decisió i el desenvolupament del seu potencial.

Hi ha diferents tipus de barreres que impedeixen a les dones accedir a càrrecs de responsabilitat, però entre els principals factors que mantenen aquest sostre de vidre es troba la perpetuació dels valors típicament masculins als càrrecs de poder, així com els relatius a les creences sobre lideratge y gènere (Roldán-García et al., 2012).

Segons dades de l’INE³, als anys 2020, 2021 i 2022 el percentatge de dones en el conjunt de Consells d’Administració de les empreses que formen part de l’Ibex-35 va ser del 27,7%, 30,7% i 33,7% respectivament. Si bé aquestes dades semblen indicar una lleugera i lenta millora en la presència de dones, la realitat és que si es té en compte el càrrec exercit en aquests Consells d’Administració, la presència de dones en la presidència d’aquestes empreses és anecdòtica, doncs no arriba al 6%.

	% Mujeres 2021	% Mujeres 2020
Total Consejo	30,7%	27,7%
Presidencia	5,9%	6,1%
Consejería	32,6%	29,3%
Representantes	0,0%	0,0%

	% Mujeres 2022	% Mujeres 2021
Total Consejo	33,7%	30,7%
Presidencia	8,8%	5,9%
Consejería	35,7%	32,6%
Representantes	0,0%	0,0%

Font: Instituto Nacional de Estadística

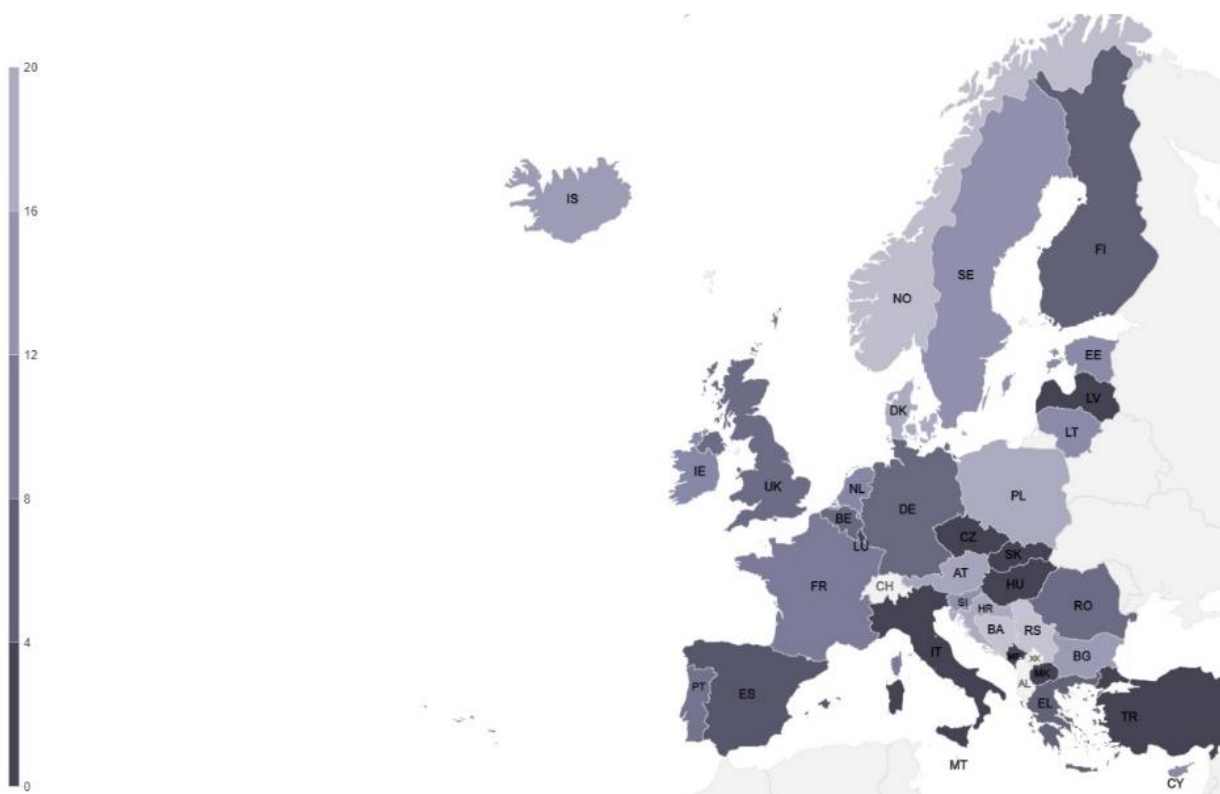
¹ Sobrerrepresentació de dones en determinats sectors econòmics i categories professionals (Cebrián y Moreno, 2008; De la Rica, Dolado y Vegas, 2010; CES, 2012) per entendre que existeixen treballs que es defineixen com a masculins i altres com a femenins.

² Infrarrepresentació de les dones en els nivells més alts de les escales professionals, establertes en funció de retribució, prestigi, estabilitat professional, responsabilitat, etc. (Roldán-García et al., 2012)

³ Instituto Nacional de Estadística

A nivell europeu, les dades de l'EIGE⁴ no ens aporten una imatge gaire més esperançadora; la presència de dones CEO als diferents estats d'Europa és mínima. Al següent mapa podem apreciar com en el millor dels casos, determinats països com

Noruega, Bòsnia i Hercegovina i Sèrbia contenen amb percentatges del 19, 20 i 20 % respectivament, bastant superiors a la mitjana europea (8,2 %). En contraposició, en els pitjors dels casos, a determinats països com Espanya, Itàlia, República Txeca, Eslovàquia, Hungria, Turquia, Macèdonia, Letònia i Montenegro, la representació femenina a aquests càrrecs no passa del 3%.



És evident que l'escassetat de presència femenina a càrrecs de poder és una problemàtica que no pot explicar-se a partir d'una única variable, doncs es tracta d'un fenomen multifactorial, però sí que es pot afirmar que la perpetuació dels estereotips de gènere, així com les creences sobre la relació que hi ha entre el gènere i el lideratge hi juguen un paper molt important.

⁴ European Institute for Gender Equality

D'altra banda, aquesta escassetat de dones a càrrecs de direcció ha suscitat, a les últimes dècades, un gran interès per l'estudi de les diferències entre homes i dones en els estils de lideratge. És una qüestió latent si els estils de lideratge "femenins", entre d'altres factors, podrien estar obstaculitzant l'accés d'elles a funcions directives. En aquest sentit, Cuadrado (2003), planteja que l'adopció per part de les dones d'estils de lideratge diferents, menys eficaços i satisfactoris que els utilitzats pels homes, podria servir per justificar la limitada representació en aquests càrrecs.

2.3 Lideratge transaccional i transformacional.

Com ja s'ha exposat, el camp d'estudi constituït pel lideratge és molt divers i inclou un gran espectre de teories, definicions, avaluacions, descripcions i filosofies, degut ser nombrosos els autors que han fet la seva aportació en l'estudi del lideratge.

Per tal de donar resposta a la qüestió plantejada "*homes i dones lideren diferent?*", el present treball no pot abastar l'anàlisi i estudi de cadascuna d'aquestes teories i perspectives, ja que fer-ho suposaria ampliar l'extensió del mateix més enllà de la requerida per a un Treball de Fi de Grau. Per aquest motiu, s'ha optat centrar la investigació en dues teories del lideratge que es troben molt presents al panorama actual i que serveixen de base a la majoria de les investigacions sobre estils de lideratge analitzades per a la realització d'aquest treball; la teoria del lideratge transformacional i transaccional.

Ambdues teories van ser postulades per Bernard Bass al 1985. Si bé és cert que el concepte de lideratge transformacional va ser descrit per primera vegada per James Mac Gregor Burns a l'any 1978, Bass va ser qui va desenvolupar la seva investigació i qui va postular l'enfocament del lideratge des de dos tipus d'estils; el transaccional i el transformacional. Tot això, basant-se en una visió holística que considera tant els trets personals com les conductes del líder, així com variables situacionals.

La principal diferència entre ambdós tipus de lideratge és que el transformacional s'enfoca en inspirar i motivar als seguidors per tal d'assolir objectius comuns, mentre que el lideratge transaccional s'enfoca en establir recompenses i càstigs per tal de motivar als seguidors a complir amb els seus deures.

2.3.1 Lideratge transaccional

El paper fonamental del líder transaccional és assolir objectius en una dinàmica laboral de treballar sota pressió, perseguint l'eficiència i evitant que els treballadors cometin errors en el compliment de les activitats. Per fer-ho, aquest tipus de lideratge es basa en l'intercanvi de premis i càstigs per tal de condicionar al seguidor a que compleixi amb els objectius. Per exemple, en l'àmbit empresarial aquest tipus de lideratge podria consistir en l'establiment d'objectius específics de qualitat i temps.

Aquest tipus de lideratge implica quatre dimensions; recompensa contingent, gestió activa per excepció, gestió passiva per excepció i *laissez-faire*.

En la dimensió de *recompensa contingent*, el líder transaccional estableix una relació entre l'objectiu i la recompensa, posa de manifest les seves expectatives i assigna recompenses si el seguidor les assoleix.

En la *gestió activa per excepció*, el líder transaccional controla la feina dels seus subordinats i aplica accions correctives per tal de prevenir errors. En canvi, en la *gestió passiva per excepció*, el líder intervé només quan el resultat no és l'esperat.

Finalment, en la dimensió de *laissez-faire*, el líder no pren decisions i els subordinats funcionen sense direcció.

En definitiva, hem d'entendre el lideratge transaccional com una relació d'intercanvi de tipus econòmic, entre el líder i els seus seguidors amb motivació extrínseca, establint paràmetres que regulen les expectatives de cadascuna de les parts a canvi d'un valor per la feina realitzada.

2.3.2 Lideratge transformacional

Aquest tipus de lideratge s'enfoca en inspirar i motivar als seguidors a assolir objectius comuns, i es centra en el desenvolupament dels treballadors a nivell personal i professional, alhora que persegueix el desenvolupament grupal i organitzacional. La influència que genera el líder sobre els seus seguidors és el que li permet articular la visió de grup i projectar-se a l'assoliment d'objectius comuns.

El lideratge transformacional es conforma d'un seguit de components o habilitats propis d'aquests tipus de líders.

En primer lloc, la *influència idealitzada* consisteix en el conjunt d'habilitats per generar admiració, respecte i confiança.

En segon lloc, la *motivació inspiracional* consisteix en aquelles accions que exerceixen els líders cap al seu entorn, valorant i reconeixent el treball realitzat pels seguidors.

En tercer lloc, l'*estimulació intel·lectual* implica un nivell més alt de motivació que aconsegueix generar proactivitat per part dels subordinats.

D'altra banda, la *consideració individual* del líder cap als seus seguidors, basada en l'interés d'aquest pel desenvolupament de les persones, vetllant per la seva motivació i avenç personal.

Finalment, el *carisma* és un altre dels factors d'importància en el lideratge transformacional, basat en la influència que el líder genera en els seus seguidors.

2.4 Estat actual de la qüestió: què diuen les investigacions?

Un cop clares les característiques pròpies del tipus de lideratge transaccional i transformacional, cal comprovar si, en funció del gènere del líder, s'opta per un o altre estil de lideratge. És a dir, cal analitzar si els homes tendeixen a l'aplicació d'un tipus i les dones a un altre, o si, per contra, no hi ha cap tendència que ens porti a relacionar el gènere amb l'estil de lideratge.

Així doncs, per tal de respondre la qüestió plantejada en el meu projecte d'investigació "*Lideren diferent homes i dones?*", primerament he realitzat un recorregut per les investigacions més destacades sobre la matèria.

Després de fer una anàlisi exhaustiva de la literatura científica referent al tema, el primer que veiem és que, de la mateixa forma que anteriorment destacàvem l'heterogeneïtat i variabilitat existent en la teorització del lideratge, la divergència d'opinions quant a l'existència de diferències en els estils de lideratge segons el gènere fa especialment difícil

extreure conclusions definitives. El que reflecteix aquesta divergència d'opinions és que la relació existent entre els estils de lideratge i el gènere ha estat objecte d'estudi per part de professionals formats en disciplines molt diverses i que, per tant, basen les seves conclusions en dades molt diferents.

Isabel Cuadrado (2003) afirma que les persones mantenen estereotips de gènere sobre els estils de lideratge. D'aquesta forma, hi ha una tendència popular a considerar als homes més “autocràtics” i “orientats a la tasca”, perquè segons els estereotips de gènere aquests són més agressius, emprenedors, independents, autosuficients, dominants, competents, racionals, etcètera. En contrast, a les dones se les considera més “democràtiques” i “orientades a les relacions”, els estereotips de gènere ens diuen que elles es caracteritzen per aspectes com mostrar interès pels altres, ser generoses, sensibles, comprensives, carinyoses o compassives, entre d'altres.

Aquesta correspondència existent entre els estereotips de gènere i els estils de lideratge és recolzada per diversos estudis, realitzats prèviament a la popularització de les teories de lideratge transaccional i transformacional, però que s'inclouen en aquest apartat degut a la seva rellevància. Entre aquests estudis es troben els realitzats per Cann y Siegried (1990) i el metaanàlisi dut a terme per Eagly i Johnson (1990), (Citats per Cuadrado, 2003, p.28).

Entre els resultats més rellevants de l'esmenat meta-anàlisi, es troba l'afirmació que les dones són més “democràtiques” i els homes més “autocràtics” en tots els casos. A més, es va observar que la tendència de les dones líders a ser més democràtiques es debilitava en la mesura en què el càrrec de lideratge estava dominat numèricament per homes. De fet, en aquests casos les dones abandonaven els estils “estereotípicament femenins”.

D'altra banda, un altre metaanàlisi sobre gènere i avaluació dels líders, dut a terme per Eagly, Makhijani i Klonsky (1992), va determinar que les dones obtenien pitjors avaluacions quan desenvolupaven el lideratge en estils estereotípicament masculins, mentre que ells no eren pitjor avaluats que les dones quan desenvolupaven el lideratge en estils estereotípicament femenins.

A partir de la dècada dels noranta, degut a la creixent incorporació de les dones a funcions de lideratge, sorgeixen nous i nombrosos estudis sobre els estils de lideratge més

importants al panorama actual i que constitueixen la base d'aquest treball: el transformacional i el transaccional.

És tal l'heterogeneïtat inherent a aquestes investigacions, que Cuadrado (2003) les categoritza en dos grans grups; les que conclouen que homes i dones adopten diferents estils de lideratge, i les que, pel contrari, conclouen que homes i dones no adopten diferents estils de lideratge.

Pel que fa als primers, d'entre diversos i nombrosos estudis destaquen els duts a terme per Rosener (1990), Druskat (1994), Eagly i Johannesen-Schmidt (2001) i Bass i Avolio (1994). Tots ells deriven en una mateixa conclusió; les dones adopten un estil de lideratge més orientat al transformacional, mentre que els homes reuneixen més característiques pròpies del lideratge transaccional.

Al respecte, Bass i Avolio (1994), van oferir diverses explicacions a aquests resultats (Citats per Cuadrado, 2003). D'entre aquestes, van establir les expectatives o estereotips que els subordinats poguessin tenir com una de les possibles explicacions als resultats obtinguts. D'aquesta forma, les expectatives negatives existents sobre elles poden portar els subordinats a avaluar-les de forma menys severa.

D'altra banda, van argumentar que els resultats obtinguts podien ser deguts a la major experiència de les dones en activitats de criança i educació, així com al seu interès pels altres i la seva major sensibilitat social, qualitats que tenen més relació amb el lideratge transformacional.

Finalment, els autors defensen que els resultats obtinguts desmenteixen que les dones líders utilitzin estils de lideratge que les situïn en una posició de desavantatge respecte als homes, si no que, pel contrari, els estils adoptats per elles són els que han demostrat tenir millors resultats (referint-se al tipus de lideratge transformacional) tant a nivell de desenvolupament individual com organitzacional.

Una altra possible explicació, aportada per Eagly i Johannesen-Schmidt (2001), és l'esforç de les dones per mantenir un millor rendiment que les permeti mantenir la seva posició de líder. En aquest sentit, els homes podrien permetre's mostrar un pitjor rendiment, ja que elles tenen major dificultat per accedir a aquestes posicions de lideratge.

No obstant, les discrepàncies teòriques i metodològiques que poden apreciar-se inclús entre els estudis que reuneixen resultats similars, contribueixen a la falta de coherència que afecta l'estudi del lideratge.

En contraposició als estudis que afirmen diferents estils de lideratge en funció del gènere del líder, atribuint un lideratge transformacional a les dones i un lideratge transaccional als homes, es troben els estudis que neguen l'existència d'aquestes diferències. Entre aquests, trobem l'estudi de Komives (1991), l'estudi de López-Zafra i del Olmo (1999) o el de Maher (1997). L'aportació més rellevant d'aquest darrer treball va ser la revelació de la importància que tenen els factors del context organitzacional per tal de trobar o no diferències de gènere.

Un cop vist l'ampli ventall de conclusions existent envers la relació del gènere amb l'estil de lideratge, sembla que l'única idea que podem extreure amb certesa és que els resultats d'aquests estudis són altament variables en funció de diversos factors. En primer lloc, les discrepàncies teòriques i metodològiques existents en els diferents estudis. En segon lloc, l'enfocament adoptat, el tipus d'estudi realitzat i el context en què aquest es duu a terme influeixen a l'hora d'investigar les diferències entre homes i dones en els estils de lideratge. A més, s'ha de tenir en compte que els diferents treballs duts a terme en aquest camp difereixen entre sí en aspectes tals com; les persones que realitzen les avaluacions (que poden ser els mateixos líders, subordinats, companys o superiors), el tipus d'organització analitzada (dedicades a diferents activitats, tradicionals, no tradicionals, amb diferents característiques...), els instruments de mesura utilitzats (MLQ⁵ en diferents versions, entrevistes, autodescripcions...), context cultural (la majoria d'estudis rellevants s'han dut a terme a Estats Units, però els resultats poden variar en diferents països).

En definitiva, la consideració de tots aquests aspectes, junt amb les discrepàncies i omissions d'altres aspectes que podrien ser influents i es passen per alt, impedeixen l'acumulació de coneixement i, per tant, l'obtenció de conclusions sòlides sobre aquesta qüestió.

A més, Cuadrado (2003) manifesta que el foc del debat gira al voltant de les diferències de gènere en el lideratge, però passen a un segon pla l'estudi d'altres variables responsables d'aquestes diferències, que són crucials a l'hora d'explicar el limitat accés

⁵ Multifactor Leadership Questionnaire

de les dones a posicions de lideratge. Els valors, els estereotips de gènere, la concepció i ús del poder i les expectatives són alguns dels aspectes que no poden ser exclosos de les investigacions sobre lideratge i gènere.

En aquest sentit, Maria Medina Vicent (2018), a través de la seva tesi “*Género y management en el marco neoliberal. Un análisis crítico para la emergencia de liderazgos feministas*” realitza una anàlisi exhaustiva d’una de les eines més efectives de difusió de les dinàmiques de treball: la literatura popular del management. A través d’aquesta anàlisi identifica un model de dona líder, de caràcter essencialista, predominant en l’àmbit empresarial i divulgat a través de la literatura gerencial, que lluny de contribuir a la consecució d’una gestió empresarial ètica, reproduïx i perpetua les dicotomies de gènere. D’aquesta forma, es detecta que el model de dona líder demandat per les empreses en l’actualitat no fomenta la igualtat, sinó tot el contrari.

Com és sabut, les dones han de fer front a múltiples dificultats i obstacles a l’hora d’accedir a càrrecs de direcció i lideratge. Un d’aquests obstacles, precisament, és la difusió d’un model de dona líder estereotipat a través de la literatura gerencial, que conté un gran caràcter moralitzant i determina formes “correctes” de gestionar una empresa.

És important veure quines són les idees i prescripcions que podem trobar en aquest tipus de literatura ja que aquestes estan directament relacionades amb la imatge del gerent i directiu d’èxit en el que ens hem de reflectir.

El que es va observar amb aquest estudi és que la literatura popular del management dirigida a dones es caracteritza per tenir un to psicologista, aspiracional i despolititzat. Psicologista perquè els consells continguts a aquestes obres consisteixen en canvis que les dones han de realitzar al seu interior. Aspiracional perquè s’insta a les dones a realitzar un canvi substancial en les seves actituds i despolititzat perquè els dos aspectes anteriors conflueixen per a crear un discurs acrític pel que fa a l’estat de la igualtat de gènere en les empreses. Per això, qüestions o problemàtiques com la maternitat, la conciliació, la igualtat salarial o l’accés a càrrecs de responsabilitat, són tractades com qüestions d’autosuperació i elecció personal i no com qüestions de reivindicació col·lectiva.

A més, Medina-Vicent (2018) identifica un conjunt de valors prescrits a les dones en aquest tipus de literatura, que tendeixen cap a un model de lideratge essencialista i proper a l’estereotip de gènere femení tradicional. Aquests valors identificats són:

- 1) S'associa a les dones a un pensament relacional enfront un pensament centrat en la tasca (suposadament propi dels homes).
- 2) S'exposa la creença que les dones són més col·laboratives que els homes, que gaudeixen del treball en equip i de crear relacions interpersonals.
- 3) Es defensa que les dones utilitzen un tipus de comunicació molt més inclusiva i reflexiva, mentre que els homes es comuniquen de forma més directa, breu i unidireccional. A més, es sosté que l'estil de comunicació de les dones pot contribuir a un ambient de treball més inclusiu.
- 4) Es manté que les dones són més emocionals i que, com a tal, es deixen portar pels seus sentiments i passions més sovint que els homes.
- 5) Suposadament, el caràcter més emocional de les dones les portaria a ser més empàtiques que els homes i, conseqüentment, a establir connexions més fortes amb els membres de l'equip que dirigeixen. Valors com la cura i la compassió sostenen aquesta idea.
- 6) Una altra de les característiques associades a l'estereotip tradicional femení és la capacitat multitasca de les dones.

Si recordem les característiques pròpies de l'estil de lideratge transformacional (que nombrosos estudis atribueixen a les dones), veiem que els valors identificats per Medina-Vicent guarden estreta relació amb les habilitats pròpies d'aquest tipus de lideratge i, alhora, amb l'estereotip de gènere femení. D'aquesta forma, el desenvolupament grupal i organitzacional característic del lideratge transformacional no podria dur-se a terme sense el pensament relacional, l'ànima col·laborativa i la comunicació inclusiva atribuïda per la literatura managerial a les dones.

De la mateixa forma, la *influència idealitzada* pròpia del lideratge transformacional, consistent en el conjunt d'habilitats del líder per generar admiració i confiança, requereix valors com l'empatia, la cura i compassió, el pensament relacional... atribuïts a les dones.

En definitiva, aquesta espècie de "lideratge femení" divulgat i prescrit a partir de la literatura gerencial, mostra que la progressiva incorporació de les dones als càrrecs de rellevància empresarial, pot amagar una perpetuació dels rols de gènere dicotòmics i,

veiem que, característiques atribuïdes a les dones que abans eren menyspreades en l'empresa, ara es revaloritzen. Però el fet que actualment s'estigui dotant de valor a aquestes maneres de fer "femenines", no ha d'esborronar la realitat: aquesta visió estereotipada de les dones líders perpetua les dicotomies de gènere.

3. TREBALL DE CAMP

3.1 A la recerca de més evidències: Enquestes.

Com hem vist, les investigacions científiques sobre el tema no arriben a donar una resposta sòlida i concloent sobre si realment les dones tenen un estil de lideratge propi i diferent a l'adoptat pels companys homes, doncs hi ha estudis que afirmen tal diferència i d'altres que la neguen.

El que sí que queda clar és que, els estudis que afirmen aquesta diferència en els estils de lideratge, ho fan assignant a elles estils acords als estereotips tradicionals de gènere com, per exemple, el lideratge transformacional enfront del lideratge transaccional, més relacionat amb el gènere masculí.

Sigui com sigui, la simple presència i, per suposat, la perpetuació d'idees estereotipades envers el lideratge i l'ús del poder, és suficient per dificultar l'accés de dones a càrrecs de direcció i, de fet, les anàlisis feministes manifesten la presència de discursos perpetuadors d'aquests rols o estereotips tradicionals de gènere.

Sembla que, malgrat que científicament aquestes diferències de gènere en el lideratge no queden provades, tots els individus com a societat som receptors d'un seguit d'estímuls o discursos que ens impulsen a interioritzar idees estereotipades del que és el prototip de dona líder.

Amb l'objectiu de conèixer quina és l'opinió de la ciutadania sobre aquestes diferències entre homes i dones líders, he realitzat una petita enquesta que m'ha permès extreure una idea general sobre l'estat de la qüestió.

L'enquesta realitzada va constar de sis preguntes: "*Edat*", "*Sexe*", "*Tens o has tingut una cap dona?*", "*Tens o has tingut un cap home?*", "*Prefereixes tenir una cap dona o un cap home?*", "*Creus que homes i dones lideren diferent?*". Pel que fa al nombre de participants, l'enquesta va reunir un total de 100 enquestats, dels quals 57 van ser dones

i 43 homes. Pel que fa a l'edat dels enquestats, el 91% pertanyien a la franja dels 16 als 34 anys, i la resta es distribuïen en diferents franges dels 35 als 64 anys.

Pel que respecta a la pregunta “*Prefereixes tenir una cap dona o un cap home?*”, el 61,4% de les dones enquestades i el 69,8% dels homes han manifestat no tenir cap preferència quant al gènere del seu superior o responsable.

De les persones que sí que han mostrat tenir preferències, el 31,6% de les dones enquestades prefereix tenir una cap dona, enfront de un 18,6% dels homes. Resulta rellevant que cap de les dones que han respost a la pregunta prefereix tenir un home com a cap o responsable i que, dels homes enquestats, tan sols un 4,7% opta per la resposta “*Prefereixo un home*”. Tant en el cas dels homes com de les dones enquestades, el 7% no han sabut, o han preferit, no respondre a la pregunta.

Pel que fa a la pregunta “*Creus que homes i dones lideren diferent?*”, sembla clara l'existència d'una tendència a opinar que, efectivament, homes i dones tenen estils diferents de lideratge. Concretament, el 77,2% de les dones i el 74,4% dels homes enquestats creuen que la forma de liderar és diferent en funció del gènere del líder.

A la vista d'aquests resultats, podríem arribar a pensar que efectivament, i en termes generals, hi ha la creença popularment estesa que homes i dones tenen estils diferents de lideratge. Això recolza la idea que la societat ha estat, i és, receptora d'un seguit de discursos i estímuls que històricament han anat provocant la interiorització dels estereotips de gènere i del prototip de dona líder. A més, els resultats obtinguts podrien dur-nos a pensar que aquesta dicotomia de gènere no és percebuda de forma negativa pels enquestats, doncs tot i que la majoria dels enquestats creu que homes i dones lideren diferent, també la majoria manifesta no tenir preferències a l'hora d'escollir el gènere del seu cap o responsable.

En qualsevol cas, cal tenir present que l'enquesta ha estat realitzada sobre una mostra reduïda i que, per tant, no ens permet establir encara cap conclusió ferma. Tot i així, els resultats són útils per apropar-nos a l'opinió ciutadana.

3.2 Opinió de les dones líders: Entrevistes.

L'objectiu principal del present apartat és conèixer les experiències i vivències professionals de dones en l'exercici de la direcció i el lideratge. Per fer-ho, s'ha aconseguit la participació de dones líders que han aportat les seves narratives en primera persona a través de la realització d'entrevistes semiestructurades.

El que es pretén és conèixer quines són les seves “maneres de fer”, de gestionar, dirigir i liderar, per tal d'identificar si en l'activitat d'aquestes dones existeixen estils de lideratge propis o “maneres identificatives” diferents al lideratge directiu desenvolupat per homes.

Per als fins d'aquesta investigació, s'ha considerat com a dona líder aquella treballadora, per compte propi o aliè i dirigent d'un negoci o departament d'aquest, que contracta almenys un treballador assalariat dins del mateix.

Pel que respecta a les preguntes realitzades, aquestes han anat dirigides a detectar característiques pròpies dels dos tipus de lideratge introduïts prèviament; el lideratge transformacional i el lideratge transaccional. La finalitat és comprovar si, tal com diuen nombrosos estudis, aquest estil de lideratge és propi de les dones, en el cas que es detecti que hi ha un estil propi per cada gènere.

Per a la dinàmica de les entrevistes es va elaborar un guió previ que, tot i ser utilitzat amb certa flexibilitat situacional, estava estructurat entorn dels següents eixos temàtics; I Presentació (destinació de l'entrevista, garantia de confidencialitat...), II Dades sociodemogràfiques: Edat, Nivell de titulació, Professió, Fills..., III Inicis professionals: Trajectòria, Persecució del càrrec, Figures referents... IV Estil de lideratge: importància de la motivació i desenvolupament personal dels treballadors, mecanismes de motivació, opinió sobre les recompenses i sancions com a eina de lideratge, establiment d'objectius específics, relació amb els treballadors... V Visió personal sobre gènere i lideratge: diferències en els estils de lideratge emprats per dones i homes, estereotip de líder home, estereotip de líder dona, vivències com a dona líder, maternitat i lideratge, paternitat i lideratge, dificultat d'accés a càrrecs directius, i rendiment exigít.

El primer aspecte a destacar, és que enguany que totes les entrevistades manifesta tenir un caràcter emprenedor, proactiu, inquiet... des de molt joves, cap d'elles s'havia plantejat acabar ocupant un càrrec de direcció:

(E.1): *“No m’ho havia plantejat mai. Hi ha persones que els hi agrada estar a primera línia, jo m’hi he trobat per les circumstàncies. Si quan jo estava estudiant m’haguessis preguntat si en un futur em veia com a cap o responsable, t’hauria dit que no”*

(E.3): *“Doncs no, la veritat. De petita em visualitzava a una àrea més creativa”*

Una possible explicació al per què aquestes dones, que des de sempre han mostrat aquest tipus d’aptituds, no havien arribat ni tan sols plantejar-se ocupar aquest tipus de càrrecs, seria l’existència d’un prototip de líder, històricament relacionada amb una figura masculina. A més, la reduïda presència femenina a càrrecs directius comporta l’escassetat de referents líders dones. No és que les dones pensin que no poden ser líders, sinó que ni tan sols s’ho plantegen perquè històricament aquesta possibilitat ha quedat fora del seu imaginari.

De fet, una de les entrevistes manifesta:

(E.2): *“Des de ben petita he tingut ànima de líder, però jo no era conscient d’això. Jo sempre muntava totes les festes, totes les activitats que fèiem... em va costar molt acceptar aquesta faceta meua, em creava conflicte perquè jo em pensava que era “mandona”, em va costar molt entendre que el que estava fent no era manar, sinó liderar”.* |

Aquest testimoni no és d’estranyar si tenim en compte que els estereotips de gènere ens han ensenyat a les dones a ser obedients, discretes, sensibles i curoses en les relacions que establím amb la resta, mentres que qualsevol característica relacionada amb el poder i l’autoritat ha estat reservada culturalment a ells. Històricament, aquest tipus d’actituds han tingut una connotació negativa quan s’han presentat en dones.

En segon lloc, al ser preguntades pel seu estil de lideratge, totes les dones que han participat concorden en determinats aspectes propis d'un estil de lideratge transformacional, enfocat en inspirar i motivar als seguidors a assolir objectius comuns, centrant-se en el desenvolupament dels treballadors tant a nivell professional com personal, alhora que persegueix el desenvolupament grupal i organitzacional:

(E.1): *“Totes les idees són bones, jo sempre dic que col·laborar és un win-win [...] penso que és superimportant treballar en equip [...] treballar i participar conjuntament és sumar”*.

(E.2): *“El lideratge ha de ser col·laboratiu totalment”*

(E.3): *“Estic segura que si li preguntes a les persones amb les quals he treballat, et dirien que sóc una companya més [...] ho veig com un equip”*.

Seguint la mateixa línia, les participants en l'estudi coincideixen en la importància que li donen a les relacions interpersonals amb els empleats:

(E.3): *“Busco entendre i conèixer a les persones, veure quins talents tenen per poder explotar aquest talent al màxim [...] és important saber la vida dels treballadors, saber quin és el seu entorn, quines són les seves aficions, les seves inquietuds, parlar amb ells...”*

(E.4): *“És important conèixer els seus somnis, els seus objectius, treballar amb un propòsit, recordar-lis per què estem fent això...”*

Un altre factor clau del lideratge transformacional és la motivació. Al ser preguntades per la importància que té per a elles aquest factor, les entrevistades responen:

(E.2): *“Per nosaltres és el més important [...] el lideratge ha de ser motivacional”*

(E.3): *“La motivació és la base [...] sense motivació l'energia s'esgota molt ràpid”*

(E.4): *“És importantíssima. De fet, és un propòsit de la meva empresa”*.

No només manifesten el valor que té per a elles la motivació, sinó que empleen esforços actius per tal de mantenir als seus empleats motivats;

(E.1): *“Dic quan les coses estan ben fetes, perquè a tots ens agrada sentir-ho”*

(E.2): *“Tot i que en el sector hoteler els horaris no són bons, s'intenta adaptar-los a les necessitats de cada persona, per exemple es té en compte si hi ha una persona que té fills [...] intento facilitar-lis formació [...] intento que l'equip pugui gaudir de les instal·lacions i dels serveis que oferim als clients”.*

(E.3): *“Intento que siguin conscients del valor que té la feina que fan”.*

(E.4): *“tenim psicòlogues que ens ajuden a gaudir d'un bon ambient laboral [...] penso que és important poder emportar-se a casa coses bones de la feina”.*

Al ser preguntades per comportaments propis d'un estil de lideratge transaccional, més relacionat segons alguns estudis amb el tipus de lideratge empleat per homes, veiem que no hi ha una direcció clara de respostes. Mentre que totes les participants presenten de forma clara conductes transformacionals, només en alguna d'elles es detecten “maneres de fer” pròpies del lideratge transaccional.

D'aquesta manera, al ser preguntades per la seva opinió quant a l'establiment de recompenses i sancions com a eina de lideratge, les entrevistades manifesten punts de vista diversos;

(E.1): *“No és que estigui en contra, però en una empresa petita, com la que jo gestiono, això ens perjudicaria en comptes de beneficiar-nos [...] podria crear una espècie de guerra entre els nostres treballadors. [...] L'important és que, precisament, si un està fent una venda i l'altre no està fent res, aquest altre l'ajudi a vendre, han de ser un equip”.*

(E.2): *“El meu lideratge és molt tou, miro de no fer sancions, a mi m'agrada molt més explicar-li a la persona per què hi ha hagut el problema, reconèixer jo també quan m'equivoco” .*

Sembla que aquestes dos participants no adopten actituds pròpies d'un tipus de lideratge transaccional, almenys en el que es refereix a l'aplicació de recompenses i sancions. En canvi, les entrevistades 3 i 4 manifesten;

(E.3): *“Crec que ambdues són fonamentals [...] no hi hauria sancions si no es faltés al compromís. [...] Puc fer recordatoris 2, 3, 5 vegades, però a partir d'aquí: disciplina. És a dir, obrir expedients disciplinaris”.*

(E.4): *“Crec que són fonamentals. [...] una persona treballa per motivació, si ofereixes alguna cosa “extra”, la persona es sent valorada, que va per bon camí, i de la mateixa forma les sancions. [...] no han de ser necessàriament monetàries, poden ser emocionals”.*

Precisament, aquestes últimes declaracions corresponen a les entrevistades que treballen a grans empreses i que, per tant, tenen major nombre d'empleats a càrrec. Caldria veure com afecta el tipus d'organització i el seu tamany a l'adopció de recompenses i sancions en el lideratge.

D'altra banda, tot i que la majoria de les participants presenta un lideratge enfocat a les relacions i totes posen èmfasi a la importància que per a elles té establir relacions amb els empleats, es detecta en una d'elles una direcció enfocada als resultats *“jo diria que hi ha una separació molt gran entre el que soc fora de l'empresa i el que soc a dins de l'empresa. Sempre treballo amb molta educació i molt de respecte, però l'ambient professional, és professional. Haig de ser objectiva, i treballo amb resultats”* (E.4). Al ser preguntada sobre la seva opinió envers treballar amb objectius específics de temps i qualitat, la participant respon: *“Sense aquests objectius no es pot treballar en el món de la moda perquè treballem per dates i calendaris i tenim terminis. Si no complim, no entreguem col·leccions, i això repercuteix directament als resultats de l'empresa. Setmanalment, cada gestor sap el que ha d'entregar-me i com ho farà. Cada setmana anem veient com va la cosa, si s'aconseguirà o no. Per a mi és imprescindible.*

Si bé és cert que aquesta entrevistada no s'allunya en excés de l'estil de lideratge transformacional i de l'estereotip de gènere femení, podem veure clarament com presenta característiques i comportaments històricament relacionats amb el prototip masculí de líder. Caldria aprofundir i investigar més sobre el perquè. Una possible explicació que s'ha donat al llarg dels estudis sobre lideratge i gènere és que a mesura que guanyen

responsabilitat i poder, les dones adapten les seves conductes a un seguit de característiques tradicionalment atribuïdes als homes. Aquesta teoria podria quadrar en aquest cas, doncs l'entrevistada dirigeix una gran empresa de moda que va créixer ràpidament. De fet, ella mateixa manifesta haver-se vist obligada a desfer-se d'aptituds pròpies de la seva personalitat (com a dona, acords amb l'estereotip de gènere femení) per tal de ser respectada i desenvolupar correctament el seu paper de líder: *“Quan vaig començar amb l'empresa [...] no tenia ni idea de com era treballar en el món corporatiu, com era una gran empresa, com eren els processos... [...] era molt difícil que em veiessin com una cap, no encarinyar-me... [...] hi ha una separació molt gran entre el que sóc fora de l'empresa i el que sóc a dins”*. Seria interessant també analitzar quin paper té el sector industrial en el tipus de lideratge aplicat, doncs l'entrevistada manifesta que *“en el món de la moda”* no es pot treballar d'altra forma.

Pel que fa a la visió més personal sobre gènere i lideratge de les dones entrevistades, totes coincideixen en l'existència de diferències en els estils de lideratge empleats per homes i per dones;

(E.2): *“ Jo crec que sí. L'home té més assumit que pot ser un líder i, en canvi, la dona sent que s'ho ha de guanyar”*

(E.3): *“Crec que sí que hi ha diferències, perquè ja de per se, els gèneres són diferents. Els talents són diferents”*

(E.4): *“Després d'estar cinc anys treballant només amb dones, en arribar un home a l'empresa va canviar tot, les dones ens relacionem d'una manera, treballem d'una forma...et parlo amb propietat perquè ha canviat en tots els aspectes, i van anar arribant homes i va anar canviant encara més. No dic que sigui positiu o negatiu, però hi ha molta diferència”*

Totes concorden a l'atribuir a les dones valors com la sensibilitat i l'empatia, mentre que als homes els defineixen com més directes i objectius:

(E.1): *“penso que la dona entén més a l'altra persona perquè té més sensibilitat. [...] per a un home les coses són blanques o negres, no li donen tantes voltes. [...] les dones tenim un instint de mirar pels altres”*

(E.3): *“Generalment, el gènere masculí és molt pragmàtic, molt concís, molt directe, analític... [...] el gènere femení és molt intuïtiu, percebedor, molt creatiu...”*

(E.4): *“Ells són més objectius, més directes, treballen més orientats als resultats que nosaltres...no tenen aquesta part emocional que tenim les dones”*

Aquests discursos il·lustren com es legitimen aquestes creences estereotipades que les entrevistades reconeixen com a diferenciadores de la dona líder. De la mateixa manera, al ser preguntades per l’afectació de la maternitat a l’estil de lideratge, s’atribueixen a les dones valors de caràcter essencialista tals com la sensibilitat, l’empatia i la comprensió;

(E.1): *“Tenim una sensibilitat diferent a la que té un home”*

(E.3): *“Les dones ja tenim de forma innata, i ve en el nostre codi de barres, l’empatia, la comprensió, la protecció, la sensibilitat...i sobretot quan som mares això s’accentua i desenvolupem unes capacitats, unes formes de fer, d’organitzar-nos, un saber escoltar o percebre diferent”*

(E.4): *“Ells no ho senten com nosaltres”*

Finalment, al ser preguntades sobre el rendiment exigint per les empreses a homes i dones sorgeixen respostes com les següents:

(E.4): *“Hi ha molt de masclisme [...] quan poso a una dona al capdavant noto que la gent percep que falta algú en aquella secció. Veig com la tracten, com dubten de la seva capacitat...és diferent”*

(E.2): *“Crec que a homes i dones se’ls hi exigeix el mateix rendiment, però les dones ens exigim molt més, pensem que hem de demostrar molt més”*

(E.3) *“L’exigència de l’empresa està igualada a ambdós gèneres per igual, però les dones s’autoexigeixen més, i això crea precedents. És a dir, si l’empresa exigeix una productivitat del 50% i una dona, per la seva autoexigència, té una productivitat d’un 80%, el següent mes l’empresa li exigirà un 70%, i ella respondrà amb un 90%. En canvi, els homes compliran amb l’exigència del 50% des d’un principi. Jo crec que les dones hem d’aprendre que no tenim res a*

demostrar, però culturalment tenim un llast, “jo ho haig de demostrar perquè soc dona i jo puc”

En definitiva, s’observa una tendència al lideratge transformacional de les dones entrevistades, tot i que es detecten també característiques pròpies del lideratge transaccional. Per tant, el model que s’observa és barrejat i no pot confirmar-se que les dones sempre exerceixin un lideratge transformacional. Caldria comparar aquest model amb el dels homes per extreure conclusions més definides.

4. CONCLUSIONS

El paper de les dones en el lideratge està tenint un impacte social i cultural profund en les últimes dècades. L’augment de presència femenina i el reconeixement de característiques tradicionalment femenines com a peça fonamental en la direcció i el lideratge està convertint el tema en objecte d’anàlisi i investigació multidisciplinària. El present treball és una contribució més als coneixements sobre els estils directius i de lideratge de les dones.

Les entrevistes realitzades mostren una tendència de les participants cap a un tipus de lideratge transformacional, però també es contemplen característiques pròpies del lideratge transaccional. Per tant, a través del present treball no es pot confirmar que homes i dones liderin diferent.

El que sí que es demostra, a través de les opinions recopilades, és que a la societat imperen les creences basades en els estereotips de gènere. D’aquesta manera, la socialització de gènere té un paper fonamental en la visió que es té sobre el món i, per tant, també del lideratge. Té sentit que hi hagi una tendència a liderar seguint els patrons marcats de gènere, doncs són els que s’han interioritzat i après a través de la socialització, però de la mateixa forma que aquests patrons s’aprenen, es poden desaprendre i/o adoptar-ne d’altres. Al final, ens adaptem per sobreviure. Per aquest motiu, té sentit que dones que no han necessitat adaptar-se a un “món d’homes” exerceixin un tipus de lideratge transformacional, per tenir aquest grans similituds amb l’estereotip tradicionalment femení i que, per tant, desenvolupin els seus càrrecs exercint el seu “paper” de dona (essent sensibles, orientades a les relacions, empàtiques, obertes al diàleg...).

Seguint aquesta línia d'argumentació, té també sentit que altres dones hagin necessitat adaptar el seu estil de lideratge segons el context, adoptant actituds més pròpies de l'estereotip de gènere masculí i, alhora, relacionades amb el prototip "d'home líder"; conforme a l'estil de lideratge transaccional.

A tall de síntesi:

- No pot confirmar-se que homes i dones liderin diferent; però sí que es confirma l'existència d'una visió popular estesa i estereotipada de com hauria de ser un líder home i com hauria de ser una líder dona.
- Es tracta d'una investigació que queda molt limitada en un Treball de Fi de Grau, caldria una anàlisi més extensa, tenint en compte moltes altres variables. Per exemple, la grandària de l'empresa o el sector.
- Es remarca la importància de la perspectiva de gènere per tal de fer possible la identificació, denúncia i transformació de les dinàmiques socials desiguals que encara vertebraren l'espai empresarial i la nostra societat. En definitiva, cal trencar amb la perpetuació d'aquests estereotips tradicionals de gènere.

5. BIBLIOGRAFIA

- Academic Herald. (2020, maig 9). *LIDERAZGO: Los Enfoques Teóricos*. [Vídeo].
<https://www.youtube.com/watch?v=OFwDp3yiGLo>
- Castro Solano, A. (2007). Concepciones teóricas acerca del liderazgo. Dins M.E. Brenlla (Ed.), *Teoría y evaluación del liderazgo* (1a ed., pp.17-45). Paidós.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 283-307.
<https://doi.org/10.1174/021347403322470864>
- Medina-Vicent, M. (2015). Aproximación al estudio del liderazgo femenino a través del modelo transformacional. *Investigació i Gènere a la Universitat Jaume I*, 46, 209-214. <http://dx.doi.org/10.6035/Humanitats.2015.46>
- Medina-Vicent, M. (2018). Análisis de la evaluación y las prescripciones morales sobre el comportamiento de las mujeres líderes en la literatura managerial. *Empiria. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, (41), 103-126.
<https://doi.org/10.5944/empiria.41.2018.22606>
- Medina-Vicent, M. (2019). *Feminismo vs Neoliberalismo: Una reflexión crítica sobre el liderazgo empresarial de las mujeres*. [Tesi doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. Dipòsit Digital de Documents de la UAB (DDD).
<https://ddd.uab.cat/record/206851>
- Rodríguez Díaz, R., Rebollo Catalán, M.Á. i Jiménez Cortés, R. (2016). Gestión y liderazgo empresarial con perspectiva de género : voces y experiencias. *Cuestiones de género : de la igualdad y la diferencia*, 11, 329-350.
<https://doi.org/10.18002/cg.v0i11.3186>
- Roldán Garcia, E. i Leyra Fatou, B. I Contreras Martínez, L. (2012). Segregación laboral y techo de cristal en trabajo social: análisis del caso español. *Portularia*.

Revista de Trabajo Social, XII(2), 43-56.

<https://doi.org/10.5218/prts.v12i2.19646>

Sánchez Montalván, S. i Vaca Aguirre, I.P. i Padilla Sánchez, J.P. i Quezada Condolo, C.R. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: Análisis de la dinámica relacional. *Oikos. Revista de la Escuela de Administración y Economía*, 18(37), 41-61. <https://doi.org/10.29344/07184670.37.1003>

Vázquez Alatorre, A. (2013). Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: una reflexión. Reice. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(1), 73-91. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/2915>

ANNEXOS

Lideratge empresarial femení

1. Edat

Marca solo un óvalo.

- Menor de 16
- 16 anys a 24 anys
- 25 anys a 34 anys
- 35 anys a 44 anys
- 45 anys a 54 anys
- 55 anys a 64 anys
- Més de 65 anys

2. Sexe

Marca solo un óvalo.

- Home
- Dona
- Altre
- No sé/Prefereixo no contestar

3. Tens o has tingut una cap dona?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No sé/Prefereixo no contestar

4. Tens o has tingut un cap home?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No sé/Prefereixo no contestar

5. Prefereixes tenir una cap dona o un cap home?

Marca solo un óvalo.

- Prefereixo una dona
- Prefereixo un home
- És indiferent
- No sé/Prefereixo no contestar

6. Creus que homes i dones lideren diferent?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- No sé/Prefereixo no contestar

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

ENTREVISTA

- Edat: Quants anys tens?
- Estudis: Estudies o has estudiat? Què has estudiat? Nivell de titulació?
- Feina:
 - o Treballes? A què et dediques?
 - o Quin càrrec tens?
 - o Ets propietària o contractada?
- Tens fills? Quants?
- Quina ha estat la teva carrera professional fins a dia d'avui? Com has arribat a ocupar aquest càrrec? Va ser un objectiu que vas perseguir o va sorgir?
- De petita/més jove havies contemplat acabar ocupant un càrrec de responsabilitat/lideratge?
- Vas tenir alguna dona referent? Qui? Per què?
- Com creus que és el teu tipus de lideratge?
 - o Quina importància té per a tu la motivació i el desenvolupament personal dels teus treballadors?
 - o Fas alguna cosa per a mantenir-los motivats? Si és així, què?
 - o Què en penses de les recompenses i les sancions com a eina de lideratge? Els apliques?
 - o Quin tipus de recompenses o sancions creus que s'han de donar?
 - o I què en penses d'establir objectius específics, com per exemple objectius de qualitat i temps?
 - o Sols tenir contacte estret i recíproc amb els treballadors? (Hi parles sovint, coneixes les seves aspiracions personals, etc.)? Què en penses de "deixar fer" als treballadors i intervenir només quan sigui necessari aplicar accions correctives?
- Penses que hi ha diferències en els estils de lideratge emprats per dones i per homes? Per què?
- Si és així, com creus que es solen caracteritzar el lideratge masculí i el femení?

- Què en penses de la creença que els homes són més “autocràtics” i “orientats a la tasca”, agressius, emprenedors, independents, dominants... ?
- Què en penses de la creença que les dones són més “democràtiques” i “orientades a les relacions”?
- Creus que les dones són més generoses, empàtiques, sensibles, comprensives, o que mostrem més interès per la resta? A què creus que es deu?
- Creus que les dones adapten el seu estil de lideratge en funció de si lideren a homes o a dones? I els homes, creus que ho fan? Creus que adoptes actituds diferents en funció de a qui lideris?
- En el teu cas, t’has sentit alguna vegada desautoritzada, qüestionada o infravalorada per algún treballador? Era home o dona? I per algún company de professió o superior?
- Creus que la maternitat afecta a l’estil de lideratge? Si és així, com? Creus que el fet que històricament les dones s’hagin fet càrrec de la cria i l’educació ha influenciat els estils de lideratge que han empleat les dones? (més sensibles, empàtiques, comprensives, més acostumades a renyar, a fer obeir, a castigar...)
- Creus que la maternitat afecta a la forma de liderar?
- I la paternitat?
- Has dubtat algún cop de la teva capacitat per liderar? Per què/ a què creus que es deu?
- Creus que hi ha un estil determinat de liderar que els agrada més a les empreses?
- Penses que homes i dones s’enfronten a les mateixes dificultats per accedir als càrrecs? En el cas que no, quines diferències hi veus? Creus que a homes i dones se’ls hi exigeix el mateix rendiment per mantenir la seva posició?

El paper del gènere en la determinació d'estils de lideratge en homes i dones

Míriam Vera Carmona

Doble Grau en Administració i Direcció d'Empreses + Dret

INTRODUCCIÓ

Històricament s'ha relacionat la figura del líder amb les característiques pròpies de l'estereotip de gènere masculí, però sembla ser que en els últims anys s'han revaloritzat les característiques atribuïdes al lideratge exercit per les dones; més col·laboratiu, democràtic, orientat a les relacions... ara bé, realment existeix un tipus de lideratge femení i masculí?

OBJECTIU

El meu TFG té com a objectiu donar resposta a la qüestió:

- *Realment homes i dones lideren diferent? Si és així, a què es deu?*

METODOLOGIA

• BIBLIOGRAFIA

Primerament, s'ha realitzat una revisió sistemàtica de bibliografia científica per conèixer l'opinió científica actual sobre l'existència, o no, d'aquestes diferències en els estils de lideratge.

• ENQUESTES

En segon lloc, s'han realitzat enquestes de resposta tancada per tal d'apropar-nos a l'opinió ciutadana.

• ENTREVISTES

Finalment, s'ha entrevistat a dones que ocupen un càrrec de lideratge, per tal d'analitzar la presència, o no, d'un estil propi de lideratge.

RESULTATS

La ciència no té una resposta clara sobre l'existència d'aquestes diferències, tot i que diversos estudis atribueixen a les dones un tipus de lideratge transformacional, acord a l'estereotip de gènere femení.

Transaccional / Transformacional



En termes generals, l'opinió ciutadana és favorable a l'existència d'estils diferents de lideratge entre homes i dones.

Les dones líders entrevistades tendeixen a un lideratge transformacional, però el model és barrejat i s'observen característiques pròpies de lideratge transaccional en alguna participant.

CONCLUSIONS

No pot confirmar-se que homes i dones liderin diferent, però sí que es confirma l'existència d'una visió popular estesa i estereotipada de com hauria de ser un líder home i com hauria de ser una líder dona.

Investigació molt limitada en un Treball de Fi de Grau. Caldria una anàlisi més extensa, que tingués en compte altres variables, tals com la grandària de l'empresa o el sector.

Importància de la perspectiva de gènere per tal de fer possible la identificació, denúncia i transformació de les dinàmiques socials desiguals que encara vertebraven l'espai empresarial i la nostra societat.