

# Guia Resumen ManagGend



Indicadores de Gestión y de Género para la completitud y crecimiento de los sectores públicos y privado de Cataluña en una sociedad del conocimiento compleja.



Virginia Ferrer Cerveró  
Olga Cabrera Santacana



# Guía Resumen

ManagGend: Indicadores de Gestión y de  
Género para la Competitividad y  
Crecimiento de los sectores públicos y privado de Cataluña  
en una sociedad del conocimiento compleja.

Autoras: Dra. Virgínia Ferrer y Olga Cabrera



Universidad de Barcelona

-2012-

La publicación que tiene en las manos cuenta  
con la siguiente licencia de Creative Commons:  
Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/>



Para citar la obra:

<http://hdl.handle.net/2445/27925>

ESBRINA – INFORMES DE INVESTIGACIÓN, 10

Universidad de Barcelona

GUÍA RESUMEN MANAGGEND: INDICADORES DE GESTIÓN Y DE GÉNERO PARA LA COMPETITIVIDAD Y  
CRECIMIENTO DE LOS SECTORES PÚBLICOS Y PRIVADO **DE CATALUÑA EN UNA SOCIEDAD DEL**  
CONOCIMIENTO COMPLEJA.

Autoras: Dra. Virginia Ferrer y Olga Cabrera

Universidad de Barcelona.

Con la colaboración del Instituto Catalán de las Mujeres  
de la Generalitat de Catalunya.

Departamento de Didáctica y Organización Educativa.  
Facultad de Pedagogía.

Grupo de Investigación Consolidado ESBRINA.

Barcelona, Noviembre 2011



ManagGend: Indicadores de Gestión y de Género para la Competitividad y Crecimiento de los sectores público y privado de Cataluña en una sociedad del conocimiento compleja. CONVOCATÒRIA –núm. 5611 – 20/04/2010

Autoras: Dra. Virginia Ferrer Cerveró

Olga Cabrera Santacana

Impresión: Ibis Digital Ibis Autores Gráficos S.L. Barcelona



*“La actual crisis económica, del modelo de producción y de las graves consecuencias que está teniendo en el tejido industrial, productivo, económico, de consumo, de diferentes sectores, así como la pérdida de competitividad y el descenso de nuestra productividad como casi la más baja de Europa, nos lleva a buscar soluciones y alternativas en la gestión empresarial y en la dirección de las organizaciones públicas y privadas, como uno de los factores estratégicos que podrían ayudar a colaborar a la salida de la crisis.”*

# Índice



<b>Luces y sombras:</b> Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña. ....	5
<b>A</b> nálisis Comparativa y factores de Gestión y Género.....	20
<b>C</b> onstrucción de los Indicadores ManagGend.....	22
<b>T</b> abla de puntuaciones comparativa de máximos y mínimos Indicadores ManagGend.....	23
<b>T</b> abla de puntuaciones máximas de los factores que componen los indicadores ManagGend.....	24
<b>C</b> onclusiones.....	25
<b>R</b> ecomendaciones.....	34
<b>R</b> eferencias.....	36

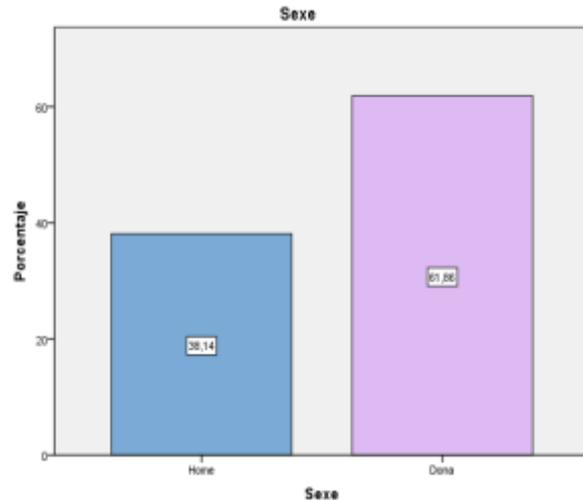
# Luces y Sombras: Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña.



## Muestra válida del estudio: 215

Respuestas Hombres 82 / Respuestas Mujeres 133

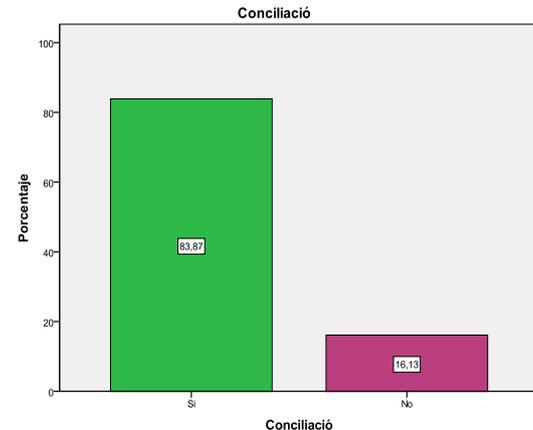
La aplicación del instrumento de estilos de gestión para cargos directivos: MANAGGEND, compuesto por **141 ítems, ha producido una muestra válida de 215** sujetos. Si contrastamos esta muestra con otros estudios nacionales e internacionales sobre cargos directivos, valoramos que todo y que hay una alta mortalidad es una muestra bastante alta si contemplamos la dificultad de acceso a este colectivo, el alto volumen de tareas y de trabajo que han de gestionar, la profundidad y al mismo tiempo de la extensión del cuestionario, destacando que toda la mortalidad ha sido masculina ya que hemos tenido que depurar la muestra inicial no válida y nos hemos encontrado que todas las mujeres que han abierto el cuestionario lo han completado. El 62,2% están casados/as, el 10,3% declara estar separados/das o divorciados/das y el 18% declara ser solteros/as.



## Luces y Sombras: Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña.



La muestra del estudio está compuesta por un 13,24% de empresas de las comarcas de Tarragona, de Gerona y Lérida y un 86,76% de la provincia de Barcelona. El 69,23 % tiene entre 36 y 55 años destacando un 36,65% muy joven entre 36 y 45 años, la cual cosa nos lleva a pensar que tenemos una amplia franja de este colectivo que puede incorporarse a acciones de formación continuada y mejora ya que su juventud garantiza un proceso de aprendizaje de calidad. A destacar es que todo y estar en edades fértiles, el 39,52% de los directivos /directivas catalanes del estudio no tienen hijos. Este dato podrá correlacionarse con un alto porcentaje de este colectivo que declara poder conciliar vida laboral con vida familiar, ya que el 83,87% responden que si pueden conciliar versus el 16,13% que presentan dificultades para la conciliación.



## Luces y Sombras: Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña.



### Sector de empresa y tipo de cargo:

4,5% Primario, 23% Secundario, 72,5% Terciario.

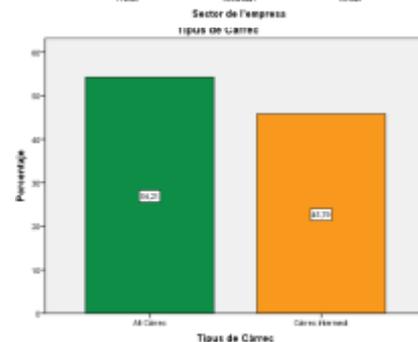
Tipo de Cargo : 54,2% alto cargo y un 45,8% cargo Intermedio.

El 72,7% tiene éxito en proyectos innovadores.

El 78,4% no cree que se ha de ser agresivo para ser competitivo.

El 94,5% hace gestión de mejora continua.

El 82% no le cuesta pedir ayuda. El 79% está satisfecho por el trato organizativo. El 71% apuesta por el talento.

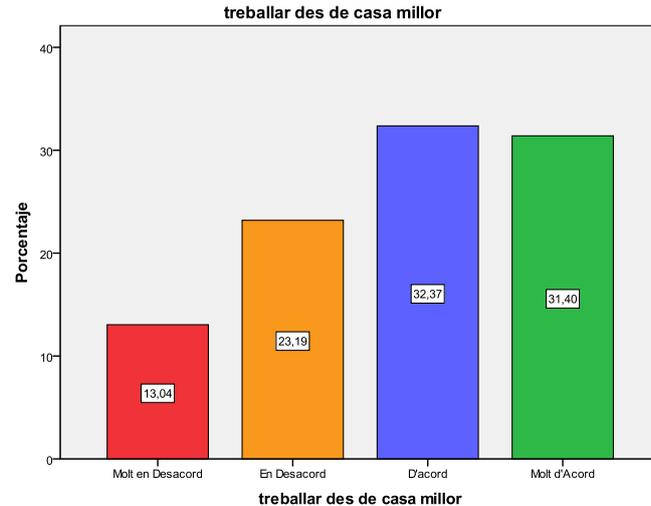


## Luces y Sombras: Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña.



El 60% tiene entre 1 o 2 hijos mayoritariamente, y el 39,5% no tiene hijos.

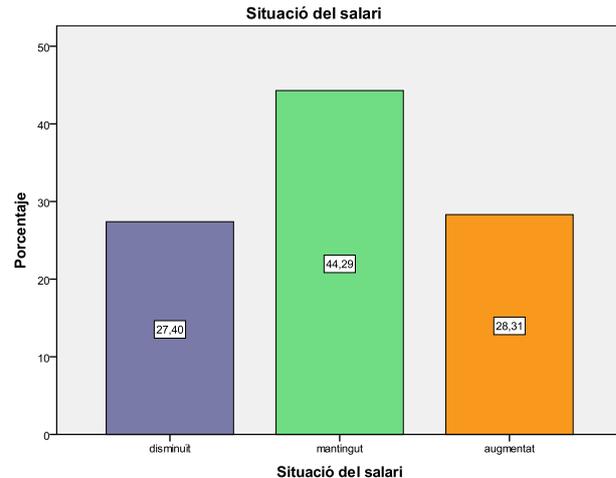
Casi el 50% de nuestros directivos / directivas manifiesta trabajar entre 9 y 10 horas al día. Y el 38,29% 8 horas, la cual cosa en el caso del grupo con más dedicación horaria nos lleva a inferir que si sumamos a las horas de trabajo los desplazamientos y el tiempo para hacer las comidas obtenemos un colectivo con dificultades para conciliar y con una media de 60 horas semanales mínimo fuera de casa. El 23,11% de nuestro colectivo se queja de la falta de flexibilidad en los horarios. Un 44% le cuesta desconectar del trabajo. Consecuentemente nos encontramos que el 63,77% de nuestros/as directivos/directivas preferirían trabajar más desde casa.



## Luces y Sombras: Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña.



Es relevante que un 27,40% de los directivos y las directivas han sufrido una disminución de su salario y solo un 28,31% ha gozado de un aumento en los últimos años, cuando un 44,24% de los resultados de su organización han estado incrementados en los mismos años. Dato que es coherente con el 94,4% de sujetos que declaran haber conseguido 1 o 2 promociones en la estructura de la organización. Si contrastamos la elevadísima frecuencia de promociones con la baja frecuencia de aumento de sueldo, podemos llegar a pensar, o bien que las promociones no vienen acompañadas de otros incentivos, sean bonos, retribuciones indirectas, retribuciones en especie, etc. La tendencia es que los cargos directivos están ocupando lugares de más responsabilidad por menos salario. Este dato viene corroborado con el 37,83% del colectivo que expresa no estar satisfecho con su retribución y por tanto se considera mal pagado. A pesar de todo, por factores relacionados con el clima y los valores empresariales orientados a las personas nos encontramos con un alto grado de satisfacción por el trato que reciben de su organización, ya que un 78,95% están de acuerdo y muy de acuerdo con el trato recibido y solo un 21,1% no se declara satisfecho por el trato recibido por su empresa.



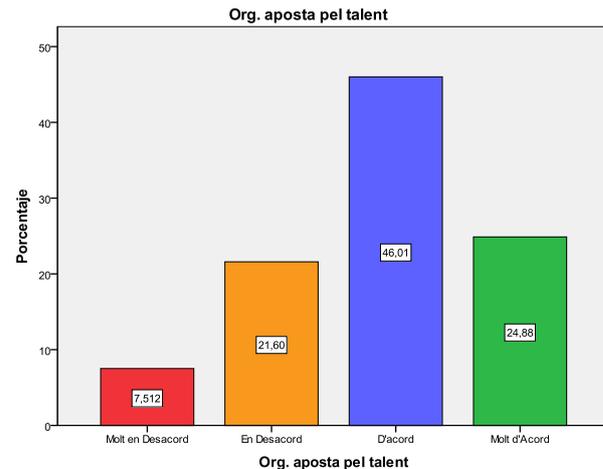
## Luces y Sombras: Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña.



A pesar del alto nivel de satisfacción, el 48,53% de la muestra afirma que su empresa no prevé mecanismos para detectar y actuar contra el acoso moral.

Este dato se correlaciona positivamente con el 78,87% del colectivo que declara que su organización sí que se preocupa por las personas. Todo y que el 27% de la muestra reconoce que la organización no está apostando por el talento.

El 93,3% de nuestros cargos directivos han obtenido mejores resultados empresariales que el último año, y cuando se comparan con sus competidores directos el valor coincide con un 44,23%. Es decir, todo y el aumento de la productividad y, crecimiento y competitividad de las unidades que dirigen, esto no tiene correspondencia con el aumento de su retribución. En relación con el resultado de sus unidades o departamentos directivos, destacar que casi una cuarta parte de las unidades que dirigen han tenido resultados empresariales más bajos que en épocas anteriores, la cual cosa puede haber estado producida por la crisis económica.

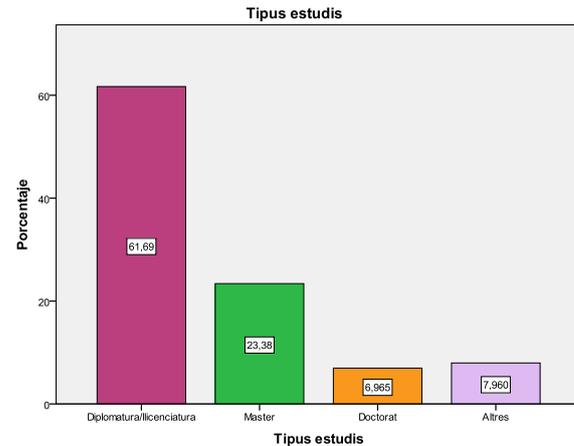


## Luces y Sombras: Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña.



El 92% de los/las directivos/directivas de nuestro estudio tienen estudios universitarios completados, destacando un 30% de ellos/ellas con nivel de máster o doctorado. La cual cosa nos indica un nivel de formación muy elevado y de cualificación de nuestros cargos directivos.

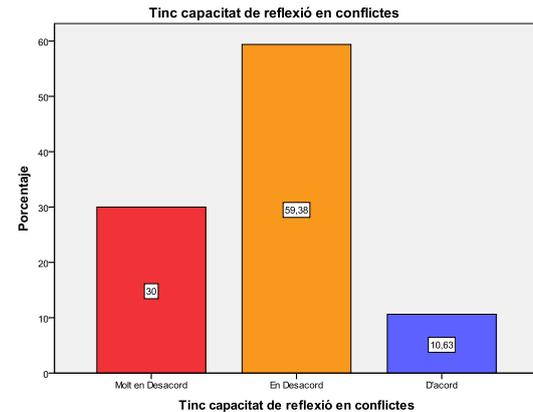
La muestra está compuesta por un 74,89% entre 5 y 20 años en el cargo. Destacamos un 21,08% de directivos/directivas incorporados/as en los últimos 5 años, un 19,28% de directivos/directivas desde hace 10 años, por tanto el colectivo más numeroso de la muestra es aquel de reciente incorporación a la dirección.



## Luces y Sombras: Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña.



El 96,2% considera que es un directivo /va tenaz y coherente. El 91,8% se autopercebe como persona empática. El 89,4% le cuesta mucho recibir críticas dentro de su equipo. El 89,38% no tiene capacidad de reflexión en situaciones de conflictos. El 86,8% es capaz de establecer metas y objetivos en función de capacidades. El 86,7% son personas que generan confianza en los otros. El 85,4% reconoce tener capacidad de autolideraje y habilidades de comunicación verbal. El 83,5% expresa una autoconcepción de liderazgo positivo y transformador. El 83% percibe que la gente le entiende. El 80,7 % le es fácil sonreír, pero en cambio el 91,8% reconoce que es una persona distante y le cuesta socializar. El 79% creen que los negocios tienen ética y moral. El 78,8% es capaz de delegar la faena. El 77% no se siente mercenario al servicio de la empresa. El 74,7% valora la rapidez de respuesta. El 72,2% se reconoce objetivo/a, imparcial y riguroso/a. El 70% tiene talento para crear redes de contactos. El 67,5% vive el hecho de tener hijos como un obstáculo para su cargo. El 60% manifiesta un estilo poco directivista.

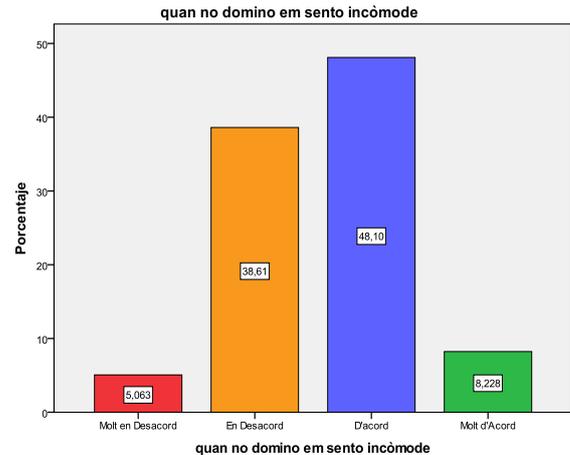


# Luces y Sombras: Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña.



El 53% de las empresas del estudio declaran conocer que tienen un plan de igualdad de oportunidades mientras que el 30,88% de las empresas consultadas no han implantado esta medida, por la cual cosa están incumpliendo la ley. Este dato se correlaciona positivamente con un 32,7% de cargos que denuncian que sus empresas no tienen cuidado ni se preocupan por los problemas que padecen las mujeres.

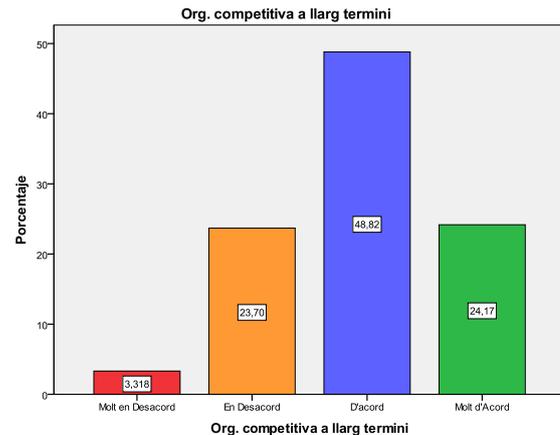
Todavía más preocupante es el 38,54% de sujetos que contestan que su organización no prevé mecanismos de prevención contra el acoso sexual. Por tanto, a pesar del esfuerzo del gobierno y las administraciones, y las recomendaciones europeas para evitar discriminaciones sobre las cuotas, la realidad contradice estos deseos y normativas para la igualdad. Esta cultura organizativa que no llega a potenciar el talento femenino y que presenta todavía indicadores elevados de androcentrismo y de patriarcado, es reforzada de forma preocupante en el ítem que relaciona liderazgo con masculinidad ya que nos encontramos con un 38,5% de las respuestas con preferencia por un liderazgo masculino en las empresas. El 56,3% necesita dominar para sentir comodidad. El 55,3% no hace devoluciones constantes a su personal. El 52,2% cree que la empresa no puede crecer y expandirse sin límites.



## Luces y Sombras: Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña.



Respecto la sostenibilidad de las organizaciones catalanas vemos que un 27% de los cargos directivos del estudio reconocen que su organización no mantiene una competitividad a largo plazo, a pesar de todo, de tener un 82,61% que no están de acuerdo en que la dirección tampoco se orienta a corto plazo, de aquí podríamos deducir que los cargos de las organizaciones de nuestra muestra se orientan con una visión a medio plazo. En relación con la sostenibilidad medioambiental el 75,61% de las respuestas del estudio afirman orientar su gestión hacia ésta.



## Luces y Sombras: Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña.



Un 29,74% no se percibe con talento para crear redes de contactos.

El 27,5% son muy impulsivos cuando toman decisiones.

Un 27,25% tienen problemas para conseguir el éxito en proyectos innovadores.

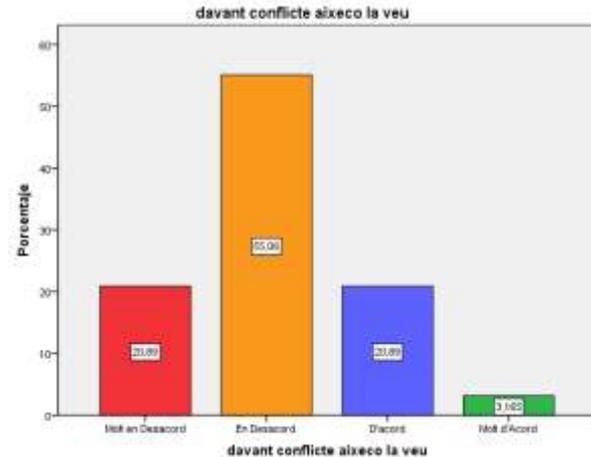
Un 27% piensa que su organización no ha de ser competitiva a largo término.

Un 26,2% están insatisfechos con la dirección de su empresa.

Un 25,5% le cuesta pedir ayuda ante las dificultades.

Un 24,5% piensa que dirigir una empresa implica asumir riesgos sin límites.

Un 24% que ante los conflictos levantan la voz.



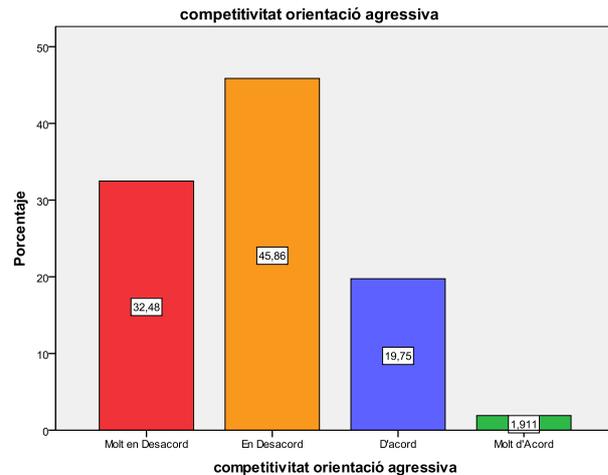
## Luces y Sombras: Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña.



Un 24,4% de los directivos y de las directivas no hacen una gestión sostenible a nivel medioambiental.

Un 22,9% se siente obligado a actuar como mercenario/a de la empresa.

Un 22,5 % han presentado resultados empresariales ligeramente o muy bajos de su unidad organizativa en relación con su competidor.



## Luces y Sombras: Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña.



El 21,7% declara desarrollar una competitividad con una orientación agresiva.

Un 21,5% acepta que los negocios no tienen ni ética ni moral.

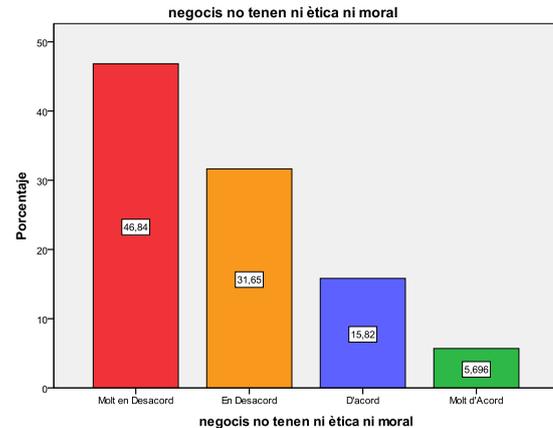
Un 21% reconoce que no es capaz de delegar el trabajo.

Un 20,25 % piensa que ser demasiado cercano y amable te hace vulnerable.

Casi un 20% les cuesta motivar a su equipo o subordinados para conseguir objetivos.

El 19,35% le cuesta mucho sonreír.

El 19% les cuesta pedir ayuda.



## Luces y Sombras: Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña.

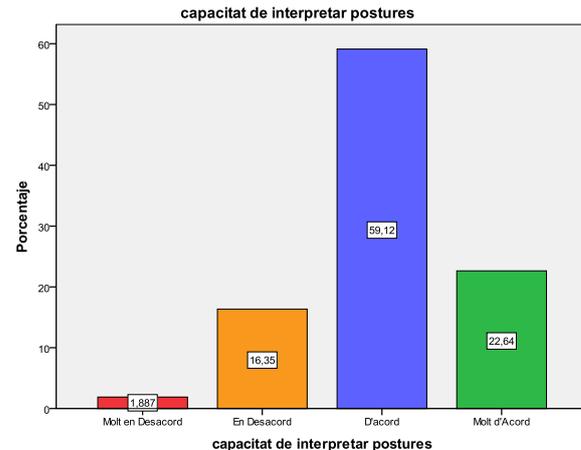


Un 18,25% presenta problemas para interpretar la comunicación no verbal

El 18,2% tienen dificultad para administrar el futuro.

Un 18% piensa que el consenso es una pérdida de tiempo.

El 17,4% de los directivos /directivas de la muestra trabaja para una competitividad a corto plazo.



## Luces y Sombras: Escenario General y Dimensiones Críticas del Directivo y Directiva de Cataluña.

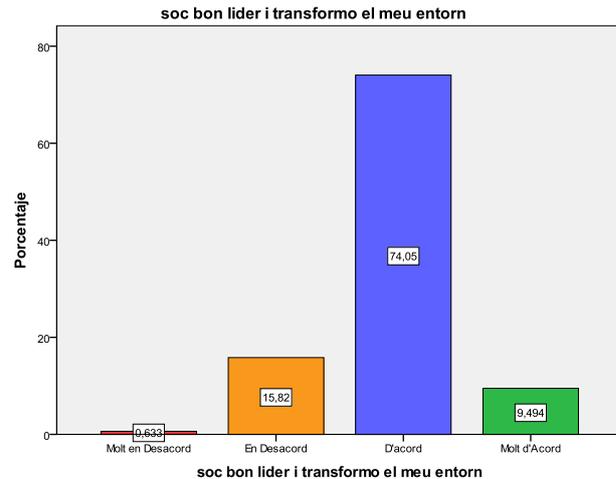


Un 16,5% reconoce que ni es buen líder ni transforma su entorno.

Un 16% de los cargos se autoperciben como personas poco sensibles a su contexto y un 21% no priorizan buenos ambientes de trabajo.

Un 16,3 % se siente inseguro cuando gestiona conflictos.

El 16,3% les cuesta reconocer que se equivocan.



## Respuestas Hombres 82

Ha habido más conformismo, menos exigencias y poca crítica hacia la organización.

### Tendencias perfil directivo masculino:

#### **(Sector Público + Sector Privado)**

Se destaca por gestión de equipos humanos eficaces

La capacidad de transferencia de sus habilidades de gestión

Capacidad de control

Hacen Investigación y análisis de la información

Tienen una alta capacidad de ejecución

Competitividad a largo plazo

#### **Capacidad de negociación y de consenso**

(Valores superiores a 3 sobre 4.)

Tenacidad y coherencia

Valora nuevas ideas

## Respuestas Mujeres 133

Ha habido más inconformismo, más grado de exigencia y una posición crítica hacia la organización.

Tendencias Perfiles directivos femeninos

**(Sector público y privado—valores superiores 3/4)**

Alto reconocimiento del error

Orientada a las personas

Soporte a los otros

Gestión de mejora continua

Gestión de servicio al cliente

Gestión y coordinación transversal

Trabaja para la satisfacción y no por el salario

Otras habilidades comunicativas

Tenacidad y coherencia

Valora nuevas ideas

# Construcción de los Indicadores ManagGend



El cuestionario ManagGend es un instrumento psicosociométrico en profundidad con 141 ítems. Debido a la complejidad de los datos y la calidad de los valores obtenidos ha hecho falta una análisis factorial para agrupar los ítems en 17 factores o dimensiones y así facilitar el cruce de datos y análisis exploratorio. En la tabla siguiente se indican las variables asignadas para el análisis.

Dimensión	Variable
Auto percepción	apercep2
Concepciones organizativas	concong2
Diversidad Corporativa- Igualdad-Género	diverlge2
Organización y Competitividad	orgcomp2
Asedio	Assetja2
Actitudes	actituds2
Conciliación	concilia2
Ética empresarial	eticaemp2
Sostenibilidad	sostenib2
Organización orientada a Personas	orgorper2
Competencias en gestión de equipos	comgequi2
Reconocimiento de errores	reconer2
Tipo de liderazgo	lider2
Competencias de Dirección	compdir2
Competencias comunicativas	Compcom2
Metaforas	Metafor2
Uso del tiempo	ustemp2

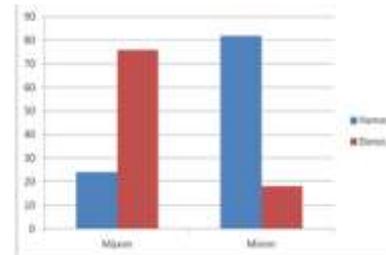
## Tabla de puntuaciones comparativa de máximos y mínimos Indicadores ManagGend



	Privada			
	Sexe			
	Home		Dona	
	Tipus de Càrrec		Tipus de Càrrec	
	Alt Càrrec	Càrrec Intermedi	Alt Càrrec	Càrrec Intermedi
	Media	Media	Media	Media
apercep2	3,20	2,92	3,27	2,99
concor2	2,37	2,43	2,42	2,47
diveig2	2,93	2,61	2,91	2,68
orgcomp2	3,14	2,97	3,20	3,02
assetja2	3,05	3,28	3,09	2,94
actitud2	3,30	3,33	3,43	3,44
concilia2	3,02	3,23	3,13	3,24
eticaemp2	3,31	3,17	3,37	3,26
sostenib2	2,91	2,95	3,00	2,72
orgorper2	3,20	3,00	3,34	2,96
comgequ2	2,94	2,94	3,01	2,96
recorrer2	3,15	3,00	3,19	3,19
lider2	2,81	2,95	2,87	2,96
compdir2	2,93	2,92	2,94	2,97
compcom2	2,97	2,92	2,98	3,13
metafor2	3,22	3,05	3,21	3,19
ustemp2	2,68	2,63	2,47	2,63
	3,01	2,96	3,05	2,98

Se evidencia una gran homogeneidad en la media agrupada de las variables, y unos valores relativamente altos de dirección transformacional ManagGend en los directivos/vas catalanes/as estudiados/as. Pero la puntuación máxima de indicadores ManagGend se localiza en un 76% en mujeres directivas, tanto cargos altos como intermedios. Mientras que las puntuaciones mínimas aparecen en la población masculina en un 82%.

	Máxim	Mínim
Homes	24	82
Dones	76	18



# Tabla de puntuaciones máximas de los factores que componen los indicadores ManagGend



Tabla de frecuencias	Gran empresa	Pyme
Mujer Alto cargo	29	4
Mujer cargo Inter-medio	4	1
Hombre Alto cargo	10	1
Hombre cargo Inter-medio	9	10



Según los resultados del análisis llegamos a la conclusión que la alta dirección femenina presenta las mejores prácticas directivas según los indicadores ManagGend. En la franja de puntuación casi nula de los indicadores ManagGend nos encontramos la alta dirección masculina de Pymes. Seguido con la misma puntuación, la dirección femenina intermedia de las Pymes.

# Conclusiones



Los directivos y las directivas estudiados/as presentan los valores siguientes:

1. La muestra estudiada presenta una cierta homogeneidad en las medias de las variables de los indicadores ManagGend, con valores relativamente altos entre 2.37 y 3.44. Podemos afirmar que la dirección masculina y la femenina se están acercando y complementando en la conducta de estilos ManagGend. Hombres directivos que incorporan trazos y valores de dirección femenina y mujeres directivas, sobretodo cargos intermedios que todavía mantienen trazos y valores muy masculinizados y que muestran una gran presión y estrés empresarial. En cambio hemos encontrado diferencias muy significativas entre la gestión femenina y masculina en el análisis descriptivo de cada uno de los 141 ítems para la gestión y la dirección de los indicadores ManagGend.
2. Tanto hombres como mujeres directivos de cargos intermedios, y sobretodo hombres de alta dirección pymes presentan perfiles ManagGend mucho más bajos y muestran más contradicciones, paradojas, ambivalencias, inseguridades, conflictos emocionales, rigidez, inseguridad, dificultades comunicativas, etc... en sus estilos de gestión.
3. De todos los directivos y las directivas analizados/das, es la mujer de alta dirección de gran empresa, la que presenta muy por encima las máximas puntuaciones en los 17 indicadores ManagGend, en segundo lugar los hombres de alta dirección de gran empresa y los cargos intermedios de pymes, en tercer lugar presentan resultados moderados con indicadores de gestión y dirección transformacionales los cargos intermedios hombres de gran empresa. En cuarto lugar vienen las altas directivas mujeres de pymes y los cargos intermedios mujeres de gran empresa. Y en último lugar los altos cargos hombres de pymes de los cargos intermedios mujeres de pymes con resultados muy bajos.

# Conclusiones



4. Recientemente hemos encontrado evidencias sobre el incremento de la competitividad y la innovación a través de la gestión productiva y el liderazgo femenino en las organizaciones (Kate Sweetman, Harvard Business Review, 2009), así como una clara correlación entre el liderazgo femenino y los beneficios en más de 13.000 empresas Finlandesas (Female Leadership and Firm Profitability in the Finnish Business and Policy Forum EVA, 2007). Otro estudio destaca el menor porcentaje de pérdida de tasa económica en la actual crisis económica, el aumento de la renta por cápita en regiones con menos vacíos de género (World Economy Forum, 2005; Gender Gap Report, 2007 ; Global Gender Parity Group, 2009).

*Qué mejorarías en la empresa?:  
La comunicación fluida transparente y cercana sin intermediarios.  
(Respuesta abierta, 26)*

# Conclusiones



5. Los indicadores ManagGend resultantes del análisis factorial realizado nos aporta evidencias de la presencia de aspectos y valores femeninos en mujeres y hombres directivos en el estilo de gestión y dirección para la mejora, por tanto podemos afirmar que se está produciendo una cierta feminización de la dirección a Cataluña, incluso entre los hombres.
6. Las mujeres de alta dirección de las grandes empresas se han convertido en un referente absoluto para el crecimiento sostenible, la mejora de la competitividad a largo plazo, una dirección orientada a valores y personas, con la promoción de un mejor clima organizacional y mayor capacidad para aportar proyectos innovadores desde unos estilos más personalizados con altos niveles de competencias comunicativas y de gestión de equipos.
7. El 2008, de las 9 empresas del Ibex 35 español, que no tienen mujeres en sus mesas, 7 han reducido los sueldos de sus directivos en el último año. En cambio, todos los sueldos que han aumentado más de un 20% tienen una presencia femenina, seis de ellos, hasta con una taza superior a la media.

*¿Qué mejorarías de tu empresa?*

*Me gustaría que realmente sea verdad aquello que se dice: " se ha de retener y potenciar el buen talento". (Respuesta abierta, 19)*

# Conclusiones



8. Considerando que nuestra hipótesis de trabajo de la cual partimos es que las mujeres, por razones de procesos de socialización y diversidad de género, con un rango de valores, actitudes y habilidades en sus lugares de trabajo, tienen un estilo de liderazgo muy valorado en la actualidad. La aplicación de este estilo de gestión produce un conjunto de ventajas para las empresas, la eficiencia y eficacia, la calidad y la sostenibilidad, siendo la resultante un mejor rendimiento en el clima y satisfacción laboral. Esta hipótesis se ha podido corroborar con datos y evidencias solamente en la alta dirección femenina de la gran empresa, el resto de mujeres directivas que hemos estudiado presentan evidencias y puntuaciones muy bajas y por tanto niegan nuestra hipótesis inicial. La Hipótesis contraria si que ha quedado corroborada al 100% cuando hemos encontrado que los casos de dirección masculina de cualquier tipo de empresa muestran valores más bajos que los indicadores Managend.

*¿Qué mejorarías en tu empresa?:*

*Menos burocracia, más autonomía, más microgestión, menos presencialismo, más racionalidad, más eficiencia, mejor conocimiento del capital humano y más beneficios.*

*(Respuesta abierta, 31)*

# Conclusiones



9. Hemos podido replicar de forma muy meticulosa, densa, multivariable, extensa y sobre todo en profundidad a través de un instrumento de 141 ítems, las conclusiones de los estudios anteriores tanto nacionales como internacionales que presentaban datos macroeconómicos sin abordar las dimensiones psico-sociométricas más íntimas, concretas, singulares, particulares, cotidianas, prácticas de los indicadores de éxito del ManagGend. Este estudio representa una aportación necesaria y urgente para descubrir y comprender, para actuar mejor sobre los valores y las dificultades de nuestros/as directivos / as en su tarea diaria y para iluminar aquellos factores y estructuras latentes no siempre visibles que condicionan un estilo directivo y por lo tanto unas tendencias empresariales determinadas.

10. El estudio ManagGend presenta un amplio abanico de rasgos característicos de la dirección de las organizaciones catalanas basada en análisis de microhabilidades, microcompetencias, autopercepciones, emociones, opiniones, creencias, metáforas, atribución de conductas, actitudes, sensibilidades, expectativas, grado de satisfacción y deseos que conforman una brújula caleidoscópica muy válida para diseñar las multidimensiones no siempre coincidentes, lineales sino muchas veces también paradójicas de la dirección y la gestión de las empresas catalanas.

# Conclusiones



11. Por tanto, **recomendamos a las administraciones, Cámaras de Comercio, Asociaciones de Directivos y Directivas, Departamentos de Recursos Humanos, Sindicatos, y todos aquellos agentes relacionados con la empresa y el empleo, tener en cuenta la necesidad de potenciar y aumentar el % de mujeres en cargos de alta dirección y visibilizar los efectos positivos de la feminización de la dirección y gestión.** Por otro lado, también recomendamos a las Universidades y los centros de Investigación desarrollar líneas de investigación tanto cuantitativa a poblaciones directivas más específicas, como de investigación cualitativa para indagar, descubrir y comprender porque, a excepción de las mujeres de alta dirección de alta empresa, el resto de directivos presentan indicadores ManagGend tan bajos y qué estrategias, recursos deben ponerse en marcha para mejorar esta situación tan crítica.

*¿Qué mejorarías en tu empresa?:*

*Racionalización de la jornada laboral, entrando todos más temprano, menos tiempo para comer y sin reuniones a partir de las 17h.*

*(Respuesta abierta, 15)*

# Conclusiones



12. En Cataluña, el Observatorio **Mujer / Empresa / Economía de la Cámara de Comercio de Cataluña** ha elaborado últimamente algunos estudios sobre el tema que nos ocupa: "*la presencia de las mujeres en el mundo empresarial catalán*" (2008) donde aparece como resultados que sólo el 8.8% de los órganos de gobierno y máxima decisión de las primeras 400 empresas catalanas están ocupados por mujeres y por lo tanto todavía es muy reducida. La presencia femenina en el máximo nivel ejecutivo es aún más bajo: 4.5%. En este sentido, y según los estudios de indicadores internacionales sobre gestión y género existentes, Cataluña podría sufrir una pérdida de talento femenino y por tanto de productividad y mejora de la competitividad, fundamentales en estos momentos tan difíciles y comprometidos de crisis económica.

*¿Qué mejorarías de tú empresa?*

*Me gustaría tener más confianza en los cargos medios.*

*(Respuesta abierta, 20)*

# Conclusiones



13. Concluimos siguiendo a Connell (1987), que el capitalismo comercial requiere una masculinidad calculadora, y las luchas de clase de la industrialización piden una masculinidad combativa. La competitividad que resulta de las dos se institucionaliza en 'El negocio' y se convierte en un ingrediente esencial de la nueva forma de masculinidad hegemónica. El mundo empresarial está cuestionando la estructura que copió de la jerarquía militar al terminar la Segunda Guerra Mundial. La cultura masculina de las grandes organizaciones no se adapta con facilidad a sistemas complejos, con alto nivel de desequilibrio, con un clima de incertidumbre y de cambio constante. La actuación en equipo y el apoyo mutuo que suelen identificarse con la mujer se revelan cada día más importantes para la gestión (Hirsh y Jackson, 1989), y es frecuente que el estilo interactivo de las mujeres sea más adecuado para encarar los problemas actuales y futuros de la economía. A pesar de las luces y sombras, la feminización de la dirección y gestión es uno de esos caminos para la metamorfosis.

*¿Qué mejorarías de tú empresa?*

*Total ausencia de mujeres en primera y segunda línea directivas hace falta equiparar esta situación.*

*(Respuesta abierta, 17)*

# Conclusiones



14. En nuestro estudio no hemos encontrado evidencias en las altas directivas de la gran empresa de la asunción de una cultura masculina, androcéntrica o patriarcal. En cambio, si nos ocupa el comportamiento psico-sociométrico del resto de mujeres directivas analizadas ya que muchas de ellas presentan algunos rasgos de dirección y gestión masculinizada, por lo tanto parece que están reproduciendo el modelado masculino hegemónico. Sería necesario estudiar más a fondo y en profundidad cuáles son las condiciones de trabajo de estas mujeres directivas más masculinizadas, las contradicciones que atraviesan y sus vulnerabilidades, así como sus historias personales y de vida profesional y personal con una investigación de tipo cualitativo.

También hay que atender con mucha urgencia el perfil de hombre de alta dirección Pyme, debido a que presenta una puntuación casi nula de los 17 indicadores ManagGend. Cuidar de este directivo, conocer sus condiciones de trabajo, sus debilidades y amenazas, para poder generar estrategias conjuntas de mejora hacia una pequeña y mediana empresa, clave en nuestra economía, más sostenible y con mejor crecimiento.

15. Los resultados del estudio ManagGend dan respuesta a muchos de los objetivos del plan de políticas de mujeres 2008-2011 de la Generalitat de Cataluña, y nos reafirmamos en la necesidad de realizar campañas de divulgación, encuentros y seminarios de intercambio sobre las buenas prácticas de gestión y dirección femeninas, así como incidir en programas de formación para mujeres y hombres sobre todo de las PYMES y de los cargos intermedios en dirección y gestión empresarial desde los indicadores ManagGend, y realizar diagnósticos más específicos sobre los estilos de gestión y dirección masculinos en las empresas. Hemos de destacar que a pesar que la representatividad de la muestra masculina de la dirección pública ha resultado baja, el estilo de dirección en la pública de acerca más a los indicadores ManagGend que la privada.

# Recomendaciones



## Proponemos:

- A. Mejorar la formación interpersonal, recursos y oportunidades de creación de redes profesionales para los directivos / as.
- B. Visibilizar el modelado de las mujeres alta dirección gran empresa para el resto de directivos / as.
- C. Ofrecer espacios de autoconocimiento y de formación en competencias emocionales, cognitivo-afectivas y de habilidades sociales.
- D. Formar a los directivos / as para la dirección desde el paradigma de la complejidad para entornos económicos inestables, para poder gestionar y autorganizarse las contradicciones y paradojas que atraviesan.
- E. Hay que potenciar la formación para la gestión de proyectos innovadores en la empresa.
- F. Hay que sensibilizar y aumentar estrategias para la dirección y gestión orientada a la sostenibilidad.
- G. Hay que priorizar espacios de debate y de confluencia sobre ética empresarial entre los directivos / as.
- H. Hay que potenciar formación para la motivación y gestión de equipos.
- I. Recomendamos para mejorar autoconocimiento del directivo / va utilizar el Instrumento ManagGend de forma individual o en sesiones corporativas de mejora de la calidad directiva.

# Reflexión final



Finalmente determinados del estudio ManagGend que el género tiene un alto impacto en la dirección y gestión de las organizaciones tanto desde la perspectiva de la igualdad como desde la diferencia sexual de forma conjunta, **también hemos de decir que la** conducta directiva presenta muchas paradojas, contradicciones inherentes, complementariedades, heterogeneidades condicionadas a las situaciones y contextos específicos y que por tanto se han de abordar desde una perspectiva no reduccionista, no simplificadora sino desde la complejidad. La herramienta de los indicadores de Dirección y Gestión ManaGend ha demostrado en este estudio que es un instrumento válido e inédito para poder diagnosticar, detectar y mejorar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de las direcciones empresariales para una amplia población de directivos y directivas. **Per a més informació consultar les diferents actualitzacions que** difundiremos a través del [Blog Managgend](http://managgend.blogspot.com/):

<http://managgend.blogspot.com/>

# Referencias



- Barham, K.; Fraser, J., y Heath, L. 1988. *Management for the future*. Foundation for Management Education/Ashridge Management College.
- Belenky, M. F.; Clinchy, B. M.; Goldberger, N. R., y Tarule, J. M. 1986. *Women's way of knowing*. Nueva York, Basic Books.
- Bem, S. L. 1974. The measurement of psychological androgyny, *Journal of Consulting and Clinical Psychology* (Washington), vol. 42, núm. 2, págs. 155-162.
- Brown, P. M., y Levinson, S. C. 1987. *Politeness: Some universals in language use*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Cambra de Comerç de Barcelona/Observatori Dona/Empresa/Economia. 2008 "L'impacte econòmic de la pèrdua de talent femení". Document intern
- Cambra de Comerç de Barcelona/Observatori Dona/Empresa/Economia. 2008 "La presència de les dones en el món empresari català". Document intern.
- Claes, Marie-Thérèse. 1999. "Mujeres, hombres y estilos de dirección". *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 118 (1999), núm. 4
- Connell, Robert W. 1987. *Gender and power*. Cambridge, Polity Press.
- Constantinople, A. 1973. Masculinity-femininity: An exception to a famous dictum?. *Psychological Bulletin* (Washington), vol. 80, núm. 5, págs. 389-407.
- Cox, Taylor, Jr. 1993. *Cultural diversity in organizations*. San Francisco, Berrett-Koehler. Davidson, Marilyn J., y Cooper, Cary L. 1992. *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Londres, Chapman.
- Davis, Hayley. 1996. "Theorizing women's and men's language", *Language and Communication* (Oxford), vol. 61, núm. 1, págs. 71-79.
- Dipboye, R. L. 1978. "Women as managers", en Bette Ann Stead (directora): *Women in management*. Englewood Cliffs (Nueva Jersey), Prentice-Hall, págs. 2-10.
- Drucker, Peter. 1994. "The age of social transformation", *The Atlantic Monthly* (Boston), vol. 274, núm. 5 (noviembre), págs. 53-80.
- Eagly, A., y Johnson, B. 1990. "Gender and leadership style: A meta-analysis", *Psychological Bulletin* (Washington), núm. 108, págs. 233-256.
- Eckert, P. 1989. "The whole woman: Sex and gender differences in variation", *Language Variation and Change* (Cambridge), vol. 1, núm. 3, págs. 245-267.

# Referencias



- Eisler, Riane. 1997. "The hidden subtext for sustainable change", en Willis Harman y Maya Porter (directores): *The new business of business: Sharing responsibility for a positive global future*. San Francisco, Berrett-Koeler/W orld Business Academy.
- Fairclough, N. 1989. *Language and power*. Londres, Longman.
- Fischer, Mary L., y Gleijm, Hans. 1992. "The gender gap in management: A challenging affair", *Industrial and Commercial Training* (Bradford, Reino Unido), vol. 24, núm. 4, págs. 5-11.
- Gender in Management Special Interest Group <http://www.gimsig.ac.uk/>
- Genelot, D. 1992. *Manager dans la complexité* Insep consulting Éditions.
- Gilligan, Caroll. 1982. *In a different voice: Psychological theory and women's development*. Cambridge Massachusetts), Harvard University Press.
- Goffman, Irving. 1977 "The arrangement between sexes", *Theory and Society* (Dordrecht), vol. 4, núm. 3, págs. 301-331.
- Goleman, Daniel. 1998. *Working with emotional intelligence*. Nueva York, Bantam Books.—. 1996. *Emotional intelligence*. Londres, Bloomsbury.
- Grant, J. 1988. "Women as managers: What they can offer to organizations", *Organizational Dynamics* (Nueva York), vol. 16, núm. 3, págs. 56-63.
- Helgesen, Sally. 1995. *The web of inclusion*. Nueva York, Doubleday. —. 1990. *The female advantage: Women's ways of leadership*. Nueva York, Doubleday.
- Hennig, Margaret, y Jardim, Anne. 1976. *The managerial woman*. Nueva York, Anchor/ Doubleday.
- Hirsh, Wendy, y Jackson, Charles. 1989. *Women into management: Issues influencing the entry of women into managerial jobs*. Institute of Manpower Studies Paper No. 158. Brighton, Institute of Manpower Studies, University of Sussex.
- Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and organizations: Software of the mind*. Londres, McGraw- Hill. —. 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Londres, Sage.
- Gender in Management Special Interest Group <http://www.gimsig.ac.uk/>
- Kanter, Rosabeth Moss. 1997. *On the frontiers of management*. Boston, Harvard Business School Press. —. 1977. *Men and women of the corporation*. Nueva York, Basic Books.

# Referencias



- Lunas-Aroca, Roberto (2008): Talento y diversidad. Universidad de Valencia.  
<http://roberto-luna.blogspot.com/2008/12/talento-organizativo-ventaja.html>
- Maltz, Daniel, y Borker, Ruth A. 1982. "A cultural approach to male-female miscommunication", en John J. Gumperz (director): *Language and social identity* . Studies in Interactional Sociolinguistics No. 2. Cambridge, Cambridge University Press.
- Maturana, H. 1995, "*La realidad: ¿objetiva o construida? Fundamentos biológicos de la realidad*" anthropos, Barcelona.
- Minzberg, Henry. 1973. *The nature of managerial work*. Nueva York, Harper & Row.
- Naisbitt, John, y Aburdene, Patricia. 1986. *Reinventing the corporation* . Nueva York, Warner Books.
- Ministerio de Igualdad/Cámaras de Comercio/ et al. 2007" Mujeres empresarias en la economía española." Disponible a: [www.abayanalistas.net/archivos/Mujeres%20Empresarias.pdf](http://www.abayanalistas.net/archivos/Mujeres%20Empresarias.pdf)
- Ministerio de Igualdad. 2009 Mujeres, empresa y liderazgo. 2009: Resultados empresariales de la participación de las mujeres en los órganos de dirección. Madrid-Spain
- Morin, E. 1997, *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Morin, E. 1999, *Los siete saberes necesarios para el futuro* UNESCO.
- National Women's Business Council. 2009: The economy through a different lens. Women 's Bussiness Summit.  
[http://www.nwbc.gov/ResearchPublications/documents/2009SummitReport\\_public.pdf](http://www.nwbc.gov/ResearchPublications/documents/2009SummitReport_public.pdf)
- OMEGA (Organización de Mujeres Empresarias y Gerencia Activa). 2006: Proyecto Equalpyme.  
<http://www.mujeresempresarias.org/empresas/omega/documentos/estudiocompletorsc.Pdf>
- Powel, Gary N. 1988. *Women and men in management* . Newbury Park, Sage Publications.
- Segal, Lynne. 1987. *Is the future female?* Londres, Virago.
- Spender, Dale. 1980. *Man-made language* . Londres, Routledge and Kegan Paul.
- World Economic Forum. 2007: Gender Gap Report.  
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Gender%20Gap/index.htm>
- World Economic Forum. 2009: The Global Gender Gap Report.  
<http://www.weforum.org/en/Communities/Women%20Leaders%20and%20Gender%20Parity/GenderGapNetwork/index.htm>
- World Economic Forum. 2009: Strength of Women Can Rebuild Global Economy: Report. [http://www.huffingtonpost.com/2009/02/27/strength-of-women-canreb\\_n\\_170564.html](http://www.huffingtonpost.com/2009/02/27/strength-of-women-canreb_n_170564.html)

Investigadora Principal:

Dra. Virginia Ferrer Cerveró. Jefa Estudios Educación Social.

Universitat de Barcelona ([virginiaferrer@ub.edu](mailto:virginiaferrer@ub.edu))



Grupo Investigador:

Olga Cabrera Santacana. Universitat de Barcelona ([ocabrera@ub.edu](mailto:ocabrera@ub.edu))

Lourdes Ribes Garcia. Asodame

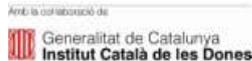
Susana Diaz Fernández. Universitat de Barcelona

Grupo Colaborador:

Artau i Associats S.L.

Luis Marcelo de Silva Burgos. Universidad Católica de la Santísima Concepción.

Chile





*“Las organizaciones propicias al cambio cultivan la imaginación para innovar, el profesionalismo para ejecutar, la apertura para colaborar” (Kanter, 1997).*

*Se afirma que las mujeres poseen cualidades “femeninas” como la capacidad de establecer relaciones y la aptitud para trabajar en equipo que son valiosas en una atmosfera de gestión empresarial más cooperativa e innovadora.*

