

Guia Resum ManagGend



Indicadors de Gestió i de gènere
per a la competitivitat i creixement
dels sectors públic i privat de Catalunya
en una societat del coneixement complexa.



Virginia Ferrer Cerveró
Olga Cabrera Santacana

Guia Resum

ManagGend: Indicadors de Gestió i de Gènere per a la Competitivitat i Creixement dels sectors públic i privat de Catalunya en una societat del coneixement complexa.

Autores: Dra. Virgínia Ferrer i Olga Cabrera

Universitat de Barcelona



Universitat de Barcelona

-2012-

La publicació que teniu a les mans compta amb
la següent llicència de Creative Commons:

Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/deed.ca>



Per a citar l'obra:

<http://hdl.handle.net/2445/27927>

ESBRINA – INFORMES D'INVESTIGACIÓ, 9

Universitat de Barcelona

GUIA RESUM MANAGGEND: INDICADORS DE GESTIÓ I DE GÈNERE
PER A LA COMPETITIVITAT I CREIXEMENT DELS SECTORS PÚBLIC I PRIVAT DE CATALUNYA
EN UNA SOCIETAT DEL CONEIXEMENT COMPLEXA.

Autores: Dra. Virgínia Ferrer y Olga Cabrera

Universitat de Barcelona.

Amb la col.laboració de l'Institut Català de les Dones de la Generalitat de Catalunya.

Departament de Didàctica i Organització Educativa.

Facultat de Pedagogia.

Grup de Recerca Consolidat ESBRINA.



Barcelona, Novembre 2011



ManagGend: Indicadors de Gestió i de Gènere per a la Competitivitat i Creixement dels sectors públic i privat de Catalunya en una societat del coneixement complexa

CONVOCATÒRIA –núm. 5611 – 20/04/2010

Autores: **Dra. Virgínia Ferrer Cerveró** virginiaferrer@ub.edu

Olga Cabrera Santacana ocs.research@gmail.com

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



“L’actual crisi econòmica, del model de producció i les greus conseqüències que està tenint en el teixit industrial, productiu, econòmic, de consum, de diferents sectors, així com la pèrdua de competitivitat i el descens de la nostra productivitat com quasi la més baixa d’Europa, ens porta a cercar solucions i alternatives en la gestió empresarial i a la direcció de les organitzacions públiques i privades, com un dels factors estratègics que podrien ajudar a col·laborar a la sortida de la crisi.”

Informe ManagGend, Novembre 2011

Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya.	5
A nàlisi Comparativa i factors de Gestió i Gènere.....	20
C onstrucció dels Indicadors ManagGend.....	22
T aula de puntuacions comparativa de màxims i mínims Indicadors ManagGend.....	23
T aula de puntuacions màximes dels factors que componen els indicadors ManagGend.....	24
C onclusions.....	25
R ecomanacions.....	34
R eferències.....	37

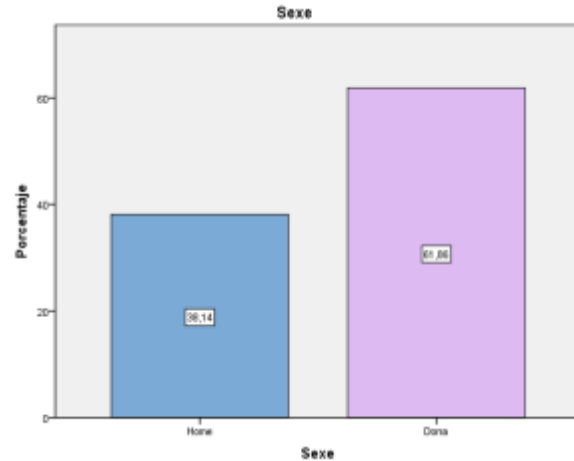
Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya



Mostra vàlida de l'estudi: 215

Respostes Homes 82 / Respostes Dones 133

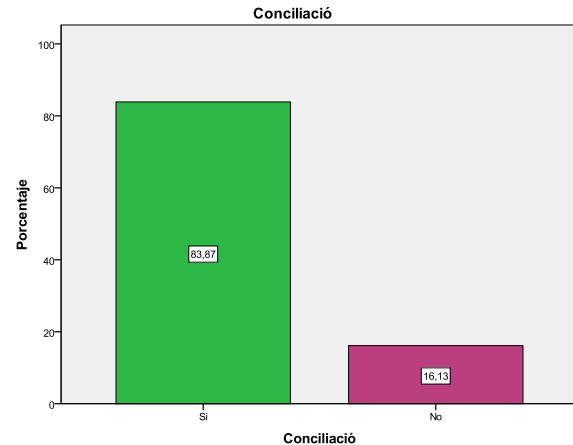
L'aplicació de l'instrument d'estils de gestió per a càrrecs directius: MANAGGEND, compostat per 141 ítems, ha produït una mostra vàlida de 215 subjectes. Si contrastem aquesta mostra amb les d'altres estudis nacionals i internacionals sobre càrrecs directius, valorem que tot i que hi ha una alta mortalitat, és una mostra prou alta si contemplem la dificultat d'accés a aquest col·lectiu, l'alt volum de tasques i de treball que han de gestionar, la profunditat i al mateix temps extensió del qüestionari; destacant que tota la mortalitat ha estat masculina ja que hem hagut de depurar una mostra inicial no vàlida, i trobant-nos que totes les dones que han obert el qüestionari l'han completat. El **62,2%** estan casats, el **10,3%** declara estar separats/des o divorciats/des i el **18%** declara ser solters/es.



Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya



La mostra de l'estudi està composta per un **13,24%** d'empreses de les comarques tarragonines, de Girona i Lleida i un **86,76%** de la província de Barcelona. El **69,23 %** té entre 36 i 55 anys destacant un **36,65%** molt jove entre 36 i 45 anys, la qual cosa ens porta a pensar que tenim una ampla franja d'aquest col·lectiu que pot incorporar-se a accions de formació continuada i millora ja que la seva joventut garanteix un procés d'aprenentatge de qualitat. A destacar és que tot i estar en edats fèrtils, el **39,52%** dels directius /directives catalans/es de l'estudi no tenen fills. Aquesta dada podrà correlacionar-se amb un alt percentatge d'aquest col·lectiu que declara poder conciliar vida laboral amb vida familiar, ja que el **83,87% responen que si poden conciliar versus el 16,13% que presenten dificultats per a la conciliació.**



Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya



Sector d'empresa i tipus de càrrec:

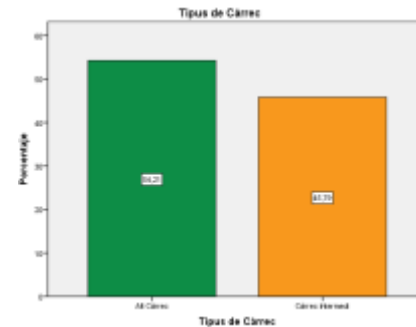
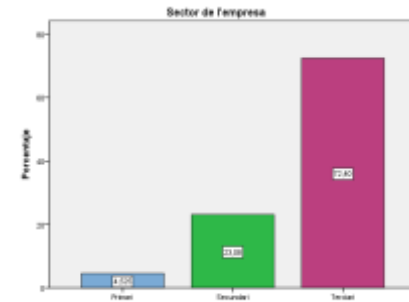
4,5% Primari, **23%** Secundari, **72,5%** Terciari.

Tipus de Càrrec : **54,2%** alt càrrec i un **45,8%** càrrec Intermedi.

El **72,7%** té èxit en projectes innovadors.

El **78,4%** no creu que s'ha de ser agressiu per ser competitiu.

El **94,5%** fa gestió de millora continua.

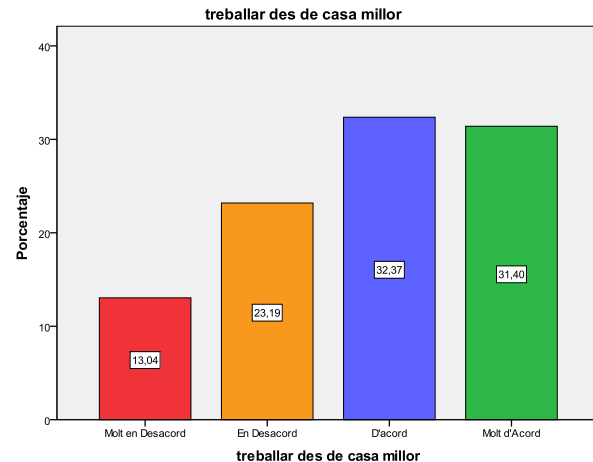


Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya



El **60%** té entre 1 o 2 fills majoritàriament, i el **39,5%** no té fills.

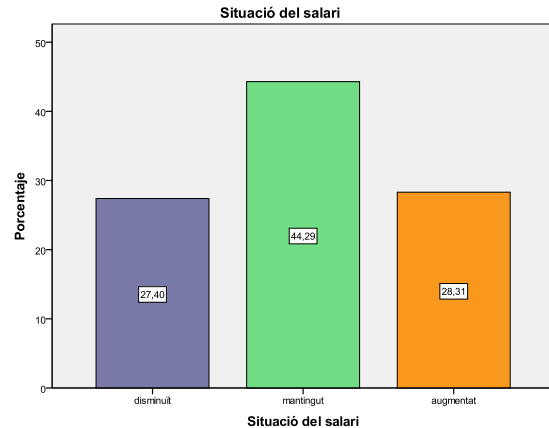
Quasi el **50%** dels nostres directius / directives manifesta treballar entre 9 i 10 hores al dia. I el **38,29%** 8 hores, la qual cosa en el cas del grup amb més dedicació horària ens porta a inferir que si sumem a les hores de treball els desplaçaments i el temps per a fer els àpats obtenim un col·lectiu amb dificultats per a conciliar i amb una mitja, de 60 hores setmanals mínim fora de la llar. El **23,11%** del nostre col·lectiu es queixa de manca de flexibilitat en els horaris. Un **44%** li costa desconnectar de la feina. I d'aquí conseqüentment ens trobem que el **63,77%** dels/les nostres directius/directives preferirien treballar més des de casa.



Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya



És rellevant que **un 27,40% dels directius i les directives han sofert una disminució del seu salari i sols un 28,31% ha gaudit d'un augment** en el darrers anys, quan un **44,24%** dels resultats de la seva organització han estat incrementats en els mateixos anys. Dada que és coherent amb el **94,4%** de subjectes que declaren haver aconseguit 1 o 2 promocions en l'estructura de l'organització. Si contrastem l'elevadíssima freqüència de promocions amb la baixa freqüència d'augment de sou, podem arribar a pensar, o bé que les promocions no venen acompanyades d'augment salarial o bé que les promocions vénen acompanyades d'altres incentius, siguin bons, retribucions indirectes, retribucions en espècie, etc. La tendència és que els càrrecs directius estan ocupant llocs de més responsabilitat per menys salari. Aquesta dada ve corroborada amb el **37,83%** del col·lectiu que expressa no estar satisfet amb la seva retribució i per tant es considera mal pagat. Tot i així segurament per altres factors relacionats amb clima i valors empresarials orientats a les persones ens trobem amb un alt grau de satisfacció pel tracte que reben de la seva organització, ja que un **78,95%** estan d'acord i molt d'acord amb el tracte rebut i sols un **21,1%** no es declara satisfet pel tracte rebut per la seva empresa.



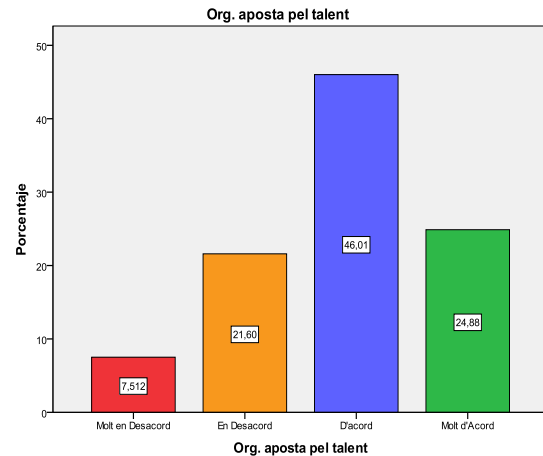
Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya



Malgrat aquest alt nivell de satisfacció el **48,53%** de la mostra afirma que la seva empresa no preveu mecanismes per a detectar i actuar envers l'assetjament moral.

Aquesta dada es correlaciona positivament amb el **78,87%** del col·lectiu que declara que la seva organització sí que es preocupa per les persones. Tot i que el **27% de la mostra reconeix que l'organització no està apostant pel talent.**

El **93,3%** dels nostres càrrecs directius han obtingut millors resultats empresarials que el darrer any, i quan es comparen amb els seus competidors directes el valor coincideix amb un **44,23 %**. És a dir, tot i l'augment de la productivitat i creixement i competitivitat de les unitats que dirigeixen, això no té correspondència amb l'augment de la seva retribució. En relació al resultat de les seves unitats o departaments directius, destacar que quasi una quarta part de les unitats que dirigeixen han tingut resultats empresarials més baixos que en èpoques anteriors, la qual cosa pot haver estat produïda per la crisi econòmica.



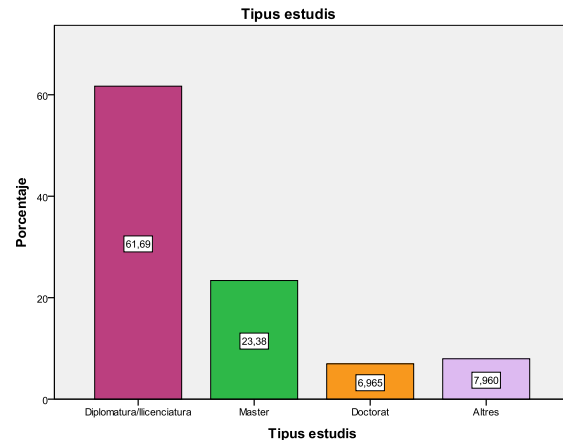
Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya



El **92%** dels/les Directius /directives del nostre estudi tenen estudis universitaris completats, destacant un **30%** d'ells/elles amb nivell de màster o doctorat.

La qual cosa ens indica un nivell de formació molt elevat i qualificat dels nostres càrrecs directius.

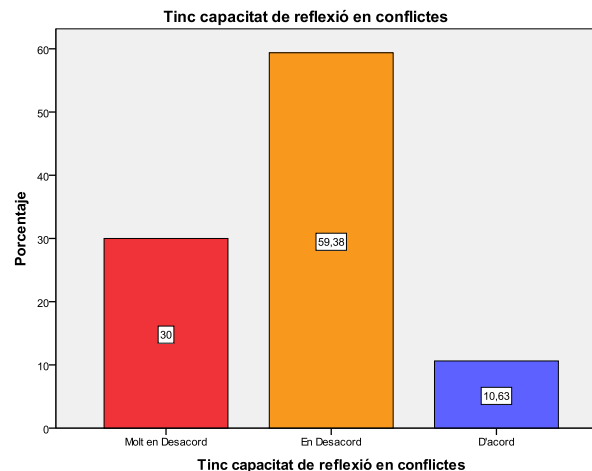
La mostra està composta per un **74,89%** entre 5 i 20 anys al càrrec. Destaquem un **21,08%** de directius/directives incorporats en els darrers 5 anys, un **19,28%** directius/directives des de fa 10 anys, per tant el col·lectiu més nombrós de la mostra és aquell de recent incorporació a la direcció.



Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya.



El **96,2%** considera que és un directiu /va tenaç i coherent. El **91,8%** s'autopercep com a persona empàtica. El **89,4%** li costa molt rebre crítiques dins el seu equip. El **89,38% no té capacitat de reflexió en situació de conflictes**. El **86,8%** és capaç d'establir metes i objectius en funció de capacitats. El **86,7%** persona que genera confiança en els altres. El **85,4%** reconeix tenir capacitat d'autolideratge i habilitats de comunicació verbal. El **83,5%** expressa una autoconcepció de lideratge positiu i transformador. El **83%** percep que la gent l'entén. El **80,7 %** li és fàcil somriure, però en canvi el **91,8%** reconeix que és una persona distant i li costa socialitzar. El **79%** creuen que els negocis tenen ètica i moral. El **78,8%** és capaç de delegar la feina. El **77%** no se sent mercenari al servei de l'empresa. El **74,7%** valora la rapidesa de resposta. El **72,2%** es reconeix objectiu, imparcial i rigorós. El **70%** té talent per a crear xarxes de contactes. El **67,5%** viu el fet de tenir fills com un obstacle per al seu càrrec. El **60%** manifesta un estil poc directivista.

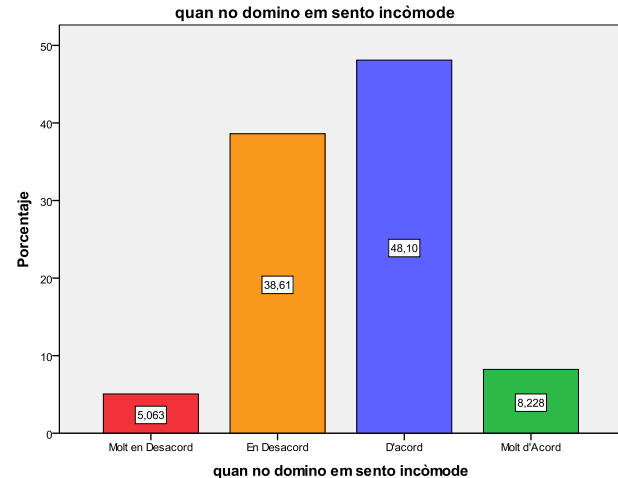


Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya.



El **53%** de les empreses de l'estudi declaren conèixer que tenen un pla d'igualtat d'oportunitats mentre que el **30,88%** de les empreses consultades no han implantat aquesta mesura, per la qual cosa estan incomplint la llei. I aquesta dada es correlaciona positivament amb un **32,7%** de càrrecs que denuncien que llurs empreses no tenen cura ni es preocupen pels problemes que pateixen les dones.

Encara més preocupant és el **38,54%** de subjectes que contesten que la seva organització no preveu mecanismes de prevenció contra l'assetjament sexual. Per tant, malgrat l'esforç del govern i les administracions, i les recomanacions europees per evitar discriminacions sobre les quotes, la realitat contradeix aquests desitjos i normatives per a la igualtat. Aquesta cultura organitzativa que no arriba a potenciar el talent femení i que presenta encara indicadors elevats d'androcentrisme i de patriarcat, es reforçada de forma preocupant en el ítem que relaciona lideratge amb masculinitat ja que ens trobem amb un **38,5%** de les respostes amb preferència per un lideratge masculí a les empreses.

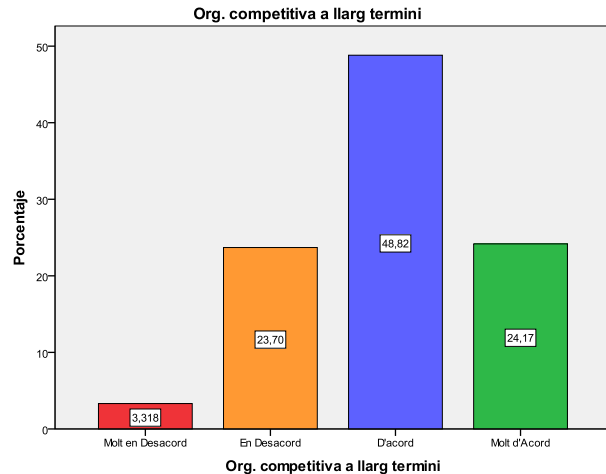


El **56,3%** necessita dominar per sentir-se còmodes. El **55,3%** no fa devolucions constants al seu personal. El **52,2%** creu que l'empresa no pot créixer i expandir-se sense límits.

Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya



En quan a la sostenibilitat de les organitzacions catalanes veiem que **un 27% dels càrrecs directius de l'estudi reconeixen que la seva organització no manté una competitivitat a llarg termini**, tot i que un **82,61%** no estan d'acord en que la seva direcció s'orienti tant poc a curt termini, d'aquí podríem deduir que els càrrecs de les organitzacions de la nostra mostra s'orienten per una visió a mig termini. En relació a la sostenibilitat mediambiental el **75,61%** de les respostes de l'estudi afirmen orientar la seva gestió cap a aquesta.



Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya



Un **29,74%** no és percep amb talent per a crear xarxes de contactes.

El **27,5%** són molt impulsius quan prenen decisions.

Un **27,25%** tenen problemes per aconseguir l'èxit en projecte innovadors.

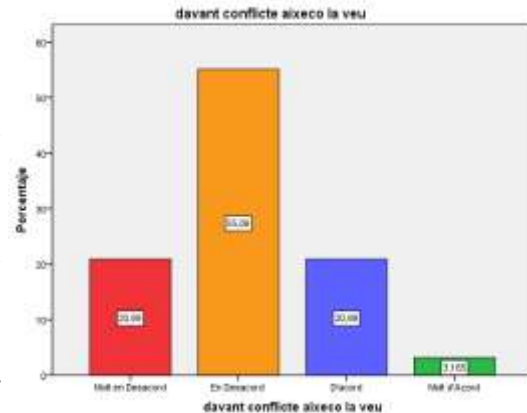
Un **27%** pensa que la seva organització no ha de ser competitiva a llarg termini.

Un **26,2%** estan insatisfets amb la direcció de la seva empresa.

Un **25,5%** li costa demanar ajuda davant les dificultats.

Un **24,5%** pensa que dirigir una empresa implica assumir riscos sense límits.

Un **24%** que davant de conflictes aixequen la veu.



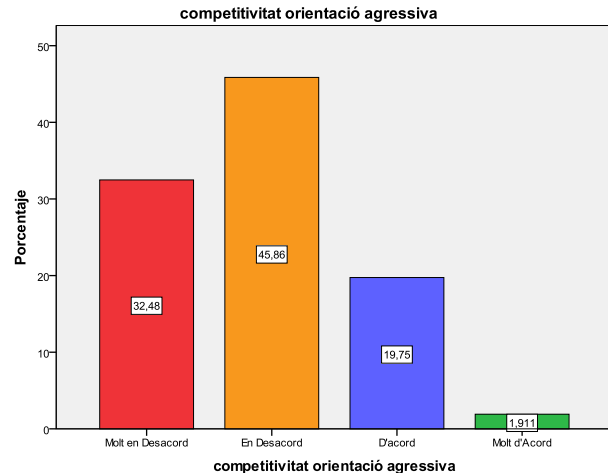
Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya



Un **24,4%** dels directius i de les directives no fa una gestió sostenible a nivell mediambiental.

Un **22,9%** se sent obligat a actuar com a mercenari de l'empresa.

Un **22,5 %** han presentat resultats empresarials lleugerament o molt baixos de la seva unitat organitzativa en relació al competidor.



Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya



El **21,7%** declara desenvolupar una competitivitat amb una orientació agressiva.

Un **21,5%** accepta que els negocis no tenen ètica ni moral.

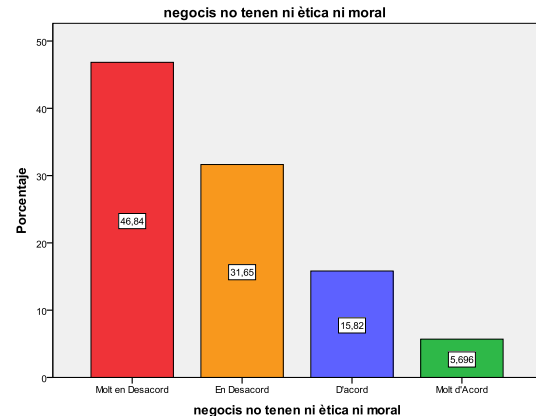
Un **21%** reconeix que no és capaç de delegar la feina.

Un **20,25 %** pensa que ser massa proper i amable el fa vulnerable.

Quasi a un **20%** els hi costa motiva el seu equip o subordinats per aconseguir objectius.

El **19,35%** li costa molt somriure.

El **19%** els hi costa demanar ajuda.



Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya



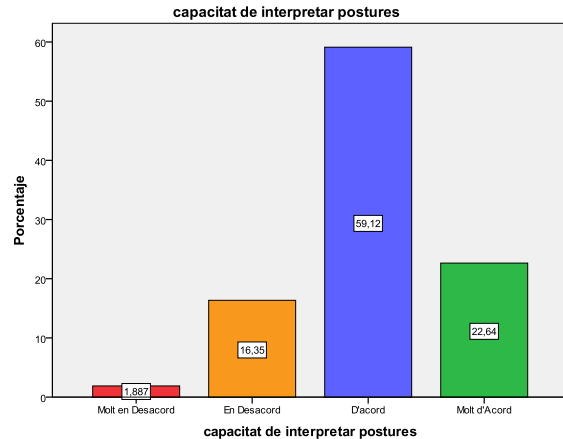
Un **18,25%** presenta problema per a interpretar comunicació no verbal

El **18,2%** tenen dificultat per a administrar el futur.

Un **18%** pensa que el consens és una pèrdua de temps.

El **17,4%** dels directius /directives de la mostra treballa per a una competitivitat a curt termini.

Un **17%** considera que no l'entenen quan es comunica



Llums i Ombres: Escenari General i Dimensions Crítiques del Directiu i Directiva de Catalunya

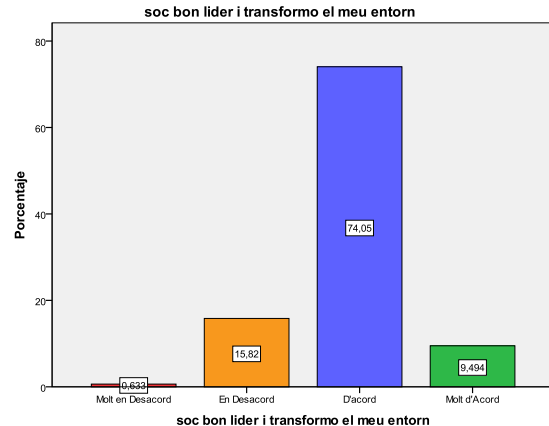


Un **16,5%** reconeix que ni és bon líder ni transforma el seu entorn.

Un **16%** dels càrrecs s'autoperceben com a persones poc sensibles al seu context i un **21%** no prioritzen bons ambients de treball.

Un **16,3 %** se sent insegur quan gestiona conflictes.

El **16,3%** els hi costa reconèixer que s'equivoquen.



Anàlisi Comparativa i factors de Gestió i Gènere

Mostra vàlida de l'estudi:

Respostes **Homes 82**

Hi hagut més conformisme, menys exigències i poca crítica envers l'organització.

Tendències perfil directiu masculí:

(Sector Públic + Sector Privat)

Es destaca per gestió d'equips humans eficaços

La capacitat de transferència de les seves habilitats de gestió

Capacitat de control

Fa recerca i anàlisi de la informació

Té una alta capacitat d'execució

Competitivitat a llarg termini

Capacitat de negociació i de consens

(Valors superiors a 3 sobre 4.)

Tenacitat i coherència

Valora noves idees

Anàlisi Comparativa i factors de Gestió i Gènere

Respostes **Dones 133**

Hi hagut més inconformisme, més grau d'exigència i una posició crítica envers l'organització.

Tendències Perfil directiu femení

(Sector públic i privat-valors superiors 3/4)

Alt reconeixement de l'error

Orientada a les persones

Suport als altres

Gestió de millora continua

Gestió de servei al client

Gestió i coordinació transversal

Treballa per satisfacció i no per salari

Altres habilitats comunicatives

Tenacitat i coherència

Valora noves idees

Construcció dels Indicadors ManagGend



El qüestionari ManagGend és un instrument psicosociomètric en profunditat amb 141 ítems. Degut a la complexitat de les dades i a la quantitat de valors obtinguts ha calgut una anàlisi factorial per tal d'agrupar els ítems en 17 factors o dimensions i així facilitar el creuament de dades i anàlisi exploratori. En la taula següent s'indiquen les variables assignades per a l'anàlisi.

Dimensió	Variable
Autopercepció	apercep2
Concepcions organitzatives	concorq2
Diversitat Corporativa-Igualtat-Gènere	diverigge2
Organització i Competitivitat	orgcomp2
Assetjament	Assetja2
Actituds	Actitud2
Conciliació	Concilia2
Ètica Empresarial	Eticaempr2
Sostenibilitat	Sostenib2
Organització orientada a Persones	Orgorper2
Competències en gestió d'equips	Comgequi2
Reconeixement d'errors	Reconer2
Tipus de lideratge	Lider2
Competències de Direcció	compdir2
Competències comunicatives	compcom2
Metàfores	Metafor2
Ús del temps	Ustemp2

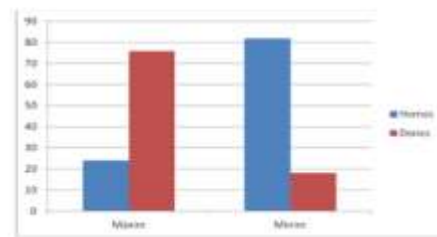
Taula de puntuacions comparativa de màxims i mínims Indicadors ManagGend



	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
diveigge2	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
actituds2	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	3,09	2,72
orgorper2	3,20	3,00	3,34	2,96
comgequi2	2,94	2,94	3,01	2,96
reccorrer2	3,15	3,00	3,19	3,19
lider2	2,81	2,95	2,87	2,96
compdir2	2,93	2,82	2,94	2,97
compcom2	2,97	2,92	2,98	3,13
metafor2	3,22	3,05	3,21	3,19
ustemp2	2,66	2,63	2,47	2,63
	3,01	2,96	3,05	2,98

S'evidencia una gran homogeneïtat en la mitja agrupada de les variables, i uns valors relativament alts de direcció transformacional ManagGend en els directius/ves catalans/es estudiats. Però la puntuació màxima d'indicadors ManagGend es localitza en un 76% en dones directives tant càrrecs alts com intermedis. Mentre que les puntuacions mínimes apareixen en la població masculina en un 82%.

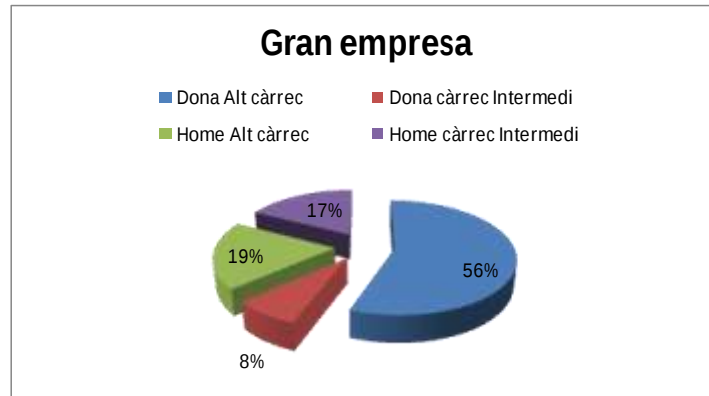
	Màxim	Mínim
Homes	24	82
Dones	76	18



Taula de puntuacions màximes dels factors que componen els indicadors ManagGend



Taula de freqüències	Gran empresa	Pime
Dona Alt càrrec	29	4
Dona càrrec Intermedi	4	1
Home Alt càrrec	10	1
Home càrrec Intermedi	9	10



Segons els resultats de l'anàlisi arribem a la conclusió que **l'alta direcció femenina presenta les millors pràctiques directives segons indicadors ManagGend**. En la franja de puntuació quasi nul·la dels indicadors ManagGend ens trobem l'alta direcció masculina Pimes. Seguit amb la mateixa puntuació, la direcció femenina intermèdia de les Pimes.

Conclusions



Els directius i les directives estudiats/des presenten els valors següents:

- 1.** La mostra estudiada presenta una certa homogeneïtat en les mitges de les variables dels indicadors Managend, amb valors relativament alts entre 2.37 i 3.44/4. Podem afirmar que la direcció masculina i la femenina s'estan apropant i complementant en la conducta d'estils Managend. Homes directius que incorporen trets i valors de direcció femenina i dones directives, sobretot càrrecs intermedis que encara mantenen alguns trets i valors masculinitzats i que mostren una gran pressió i estrés empresarial. En canvi hem trobat diferències molt significatives entre la gestió femenina i masculina en l'anàlisi descriptiu de cadascú dels 141 ítems per a la gestió i la direcció dels indicadors Managend.
- 2.** Tant homes com dones directius de càrrecs intermedis, i sobretot homes alta direcció pimes presenten perfils Managend molt més baixos i mostren més contradiccions, paradoxes, ambivalències, inseguretats, conflictes emocionals, rigidesa, inseguretat, dificultats comunicatives, etc... en els seus estils de gestió.
- 3.** De tots els directius i les directives analitzats/des, és la dona d'alta direcció de gran empresa, la que presenta molt per sobre les màximes puntuacions en els 17 indicadors Managend, en segon lloc els homes d'alta direcció de gran empresa i els càrrecs intermedis de pimes, en tercer lloc presenten resultats moderats amb indicadors de gestió i direcció transformacionals els càrrecs intermedis homes de gran empresa. En quart lloc vénen les altes directives dones de pimes i els càrrecs intermedis dones de gran empresa. I en darrer lloc els alts càrrecs homes de pimes i els càrrecs intermedis dones de pimes amb resultats molt baixos.

Conclusions



4. Recentment hem trobat evidències de l'increment de la competitivitat i l'innovació a través de la gestió productiva i el lideratge femení en les organitzacions (Kate Sweetman, Harvard Business Review, 2009), així com una clara correlació entre el lideratge femení i els beneficis en més de 13.000 empreses Finlandeses (Female Leadership and Firm Profitability in the Finnish Business and Policy Forum EVA, 2007). Un altre estudi destaca el menor percentatge de pèrdua de taxa econòmica en l'actual crisi econòmica, l'augment de la renda per càpita en regions amb menys buit de gènere (World Economy Forum, 2005; Gender Gap Report, 2007 ; Global Gender Parity Group, 2009).

Què milloraries de l'empresa?

La comunicació fluïda transparent i propera sense intermediaris.

(Resposta oberta, 26)

Conclusions



5. Els indicadors Managend resultants de l'anàlisi factorial realitzat ens porten a evidències de presència de trets i valors femenins en dones i homes directius en l'estil de gestió i direcció per a la millora, per tant podem afirmar que s'està produint una certa feminització de la direcció a Catalunya fins i tot entre els homes.
6. Les dones d'alta direcció de les grans empreses s'han convertit en un referent absolut per al creixement sostenible, la millora competitiva a llarg termini, una direcció orientada a valors i persones, amb la promoció d'un millor clima organitzacional i major capacitat per a portar projectes innovadors des de uns estils més personalitzats amb alts nivells de competències comunicatives i de gestió d'equips.
7. El 2008, de les 9 empreses de l'Ibex 35 espanyol, que no tenen dones en els seus taulers, 7 han reduït els sous dels seus directius en l'últim any. En canvi, tots els sous que han augmentat més del 20% tenen una

¿Què milloraries de la teva empresa?

M'agradaria que realment sigui veritat allò que sempre és diu: "s'ha de retenir i potenciar el bon talent". (Resposta oberta, 19)

Conclusions



8. Tot considerant que la nostra La hipòtesi de treball de la qual partíem és que les dones, per raons de processos de socialització i diversitat de gènere, amb un rang de valors, actituds i habilitats als seus llocs de treball i, tenen un estil de lideratge molt valorat en l'actualitat. L'aplicació d'aquest estil de gestió produeix un conjunt d'avantatges per les empreses, l'eficiència i la eficàcia, la qualitat i la sostenibilitat, resultant un millor rendiment en el clima i satisfacció laboral. Aquesta hipòtesi s'ha pogut corroborar amb dades i evidències solament en l'alta direcció femenina de la gran empresa, la resta de dones directives que hem estudiat presenten evidències i puntuacions molt baixes i per tant neguen la nostra hipòtesi inicial. La Hipòtesi contrària si que ha quedat corroborada al 100% quan hem trobat que en tots els casos de direcció masculina de qualsevol tipus d'empresa mostren valors més baixos en els indicadors ManagGend.

¿Què milloraries de la teva empresa?:

Menys burocràcia, més autonomia més microgestió, menys presencialisme, més racionalitat, més eficiència, millor coneixement del capital humà i més beneficis.

Conclusions



9. Hem pogut replicar de forma molt meticulosa, densa, multivariable i extensa i sobretot en profunditat a través d'un instrument de 141 ítems les conclusions dels estudis anteriors tant nacionals com internacionals que presentaven dades macroeconòmiques sense abordar les dimensions psico-sociomètriques més íntimes, concretes, singulars, particulars, quotidianes, pràctiques dels indicadors d'èxit del ManagGend. Aquest estudi representa una aportació necessària i urgent per descobrir i comprendre per actuar millor sobre els valors i les dificultats dels nostres directius/ves en la seva tasca diària i per il·luminar aquells factors i estructures latents no sempre visibles que condicionen un estil directiu i per tant unes tendències empresarials determinades.

10. L'estudi ManagGend presenta un ampli ventall de trets característics de la direcció de les organitzacions catalanes basada en anàlisi de microhabilitats, microcompetències, autopercepcions, emocions, opinions, creences, metàfores, atribució de conductes, actituds, sensibilitats, expectatives, grau de satisfacció i desitjos que conformen una bruixola caleidoscòpica molt vàlida per a dissenyar les multidimenssions no sempre coincidents, lineals sinó molts cops també paradoxals de la direcció i la gestió de les empreses catalanes.

Conclusions



11. Per tant, recomanem a les administracions, Cambres de Comerç, Associacions de Directius i Directives, Departaments de Recursos Humans, Sindicats, i tots aquells agents relacionats amb la empresa i l'ocupació tenir en compte la necessitat de potenciar i augmentar el % de dones en càrrecs d'alta direcció i visibilitzar els efectes positius de la feminització de la direcció i gestió. Per altra banda, també recomanem a les Universitat i als centres d'Investigació desenvolupar línies de recerca tant quantitativa a poblacions directives més específiques com de recerca qualitativa per indagar, descobrir i comprendre perquè a excepció de les dones d'alta direcció d'alta empresa la resta de directius presenten indicadors ManagGend tant baixos i quines estratègies, recursos s'han de posar en marxa per tal de millorar aquesta situació tant crítica.

¿Què milloraries de la teva empresa?:

*Racionalització de la jornada laboral, entrant tots més d'hora, menys temps per dinar i sense reunions a partir de les 17h.
(Resposta oberta, 15)*

Conclusions



12. Des de Catalunya, l'Observatori Dona/Empresa/Economia de la Cambra de Comerç de Catalunya ha elaborat darrerament alguns estudis sobre el tema que ens ocupa: “la *presència de les dones en el món empresarial català*” (2008) on apareix com a resultats que sols el 8.8% dels òrgans de govern i màxima decisió de les primeres 400 empreses catalanes estan ocupats per dones i per tant encara és molt reduïda. La presència femenina en el màxim nivell executiu és encara més baix: 4.5%. En aquest sentit, i segons els estudis d'indicadors internacionals sobre gestió i gènere existents, Catalunya podria patir una pèrdua de talent femení i per tant de productivitat i millora de la competitivitat, fonamentals en aquests moments tant difícils i compromesos de crisi econòmica.

¿Què milloraries de la teva empresa?

M'agradaria tenir més confiança en els càrrecs intermedis.

(Resposta oberta, 20)

Conclusions



13. Concloem seguint a Connell (1987), que el capitalisme comercial requereix una masculinitat calculadora, i les lluites de classe de la industrialització demanen una masculinitat combativa. La competitivitat que resulta de les dues s'institucionalitza en 'El negoci' i esdevé un ingredient essencial de la nova forma de masculinitat hegemònica. El món empresarial està qüestionant l'estructura que va copiar de la jerarquia militar en acabar la Segona Guerra Mundial. La cultura masculina de les grans organitzacions no s'adapta amb facilitat a sistemes complexos, amb alt nivell de desequilibri amb un clima d'incertesa i de canvi constant. L'actuació en equip i el suport mutu que solen identificar-se amb la dona es revelen cada dia més importants per a la gestió (Hirsh i Jackson, 1989), i és freqüent que l'estil interactiu de les dones sigui més adequat per encarar els problemes actuals i futurs de l'economia. Tot i les llums i ombres, la feminització de la direcció i gestió és un d'aquests camins per a la metamorfosi.

¿Què milloraries a la teva empresa?

Total absència de dones en primera i segona línia directives cal equiparar aquesta situació.

(Resposta oberta, 17)

Conclusions



14. Al nostre estudi no hem trobat evidències en les altes directives de la gran empresa de l'assumpció d'una cultura masculina, androcèntrica o patriarcal. En canvi, si ens preocupa el comportament psico-sociomètric de la resta de dones directives analitzades ja que moltes d'elles presenten alguns trets de direcció i gestió masculinitzada, per tant sembla que estan reproduint el modelatge masculí hegemònic.

Seria necessari estudiar més a fons i en profunditat quines són les condicions de treball d'aquestes dones directives més masculinitzades, les contradiccions que travessen i les seves vulnerabilitats, així com les seves històries personals i de vida professional i personal amb una recerca de tipus qualitatiu.

També cal atendre amb molta urgència el perfil d'home alta direcció Pime, degut a que presenta una puntuació quasi nul·la de tots 15 indicadors ManagGend. Tenir cura d'aquest directiu, conèixer les seves condicions de treball, les seves debilitats i amenaces, per poder generar estratègies conjuntes de millora cap a una petita i mitjana empresa, clau en la nostra economia, més sostenible i amb millor creixement.

15. Els resultats de l'estudi ManagGend donen resposta a molts dels objectius del pla polítiques de dones 2008-2011 de la Generalitat de Catalunya i ens reafirmem en la necessitat de realitzar campanyes de divulgació, trobades i seminaris d'intercanvi sobre les bones pràctiques de gestió i direcció femenines, així com incidir en programes de formació per a dones i homes sobretot de les PIMES i dels càrrecs intermedis en direcció i gestió empresarial des dels indicadors ManagGend, i realitzar diagnòstics més específics sobre els estils de gestió i direcció masculins a les empreses. Hem de destacar tot i que la representativitat de la mostra masculina de la direcció pública ha resultat massa baixa, que l'estil de direcció a la pública s'apropa molt més als indicadors ManagGend que la privada.

Recomanacions



Proposem:

- A. Millorar formació interpersonal, recursos i oportunitats de creació de xarxes professionals per als directius/es.
- B. Visibilitzar el modelatge de les dones alta direcció gran empresa per a la resta de directius/ves.
- C. Oferir espais d'autoconeixement i de formació en competències emocionals, cognitivo-afectives i d'habilitats socials i comunicatives.
- D. Formar als directius/ves per a la direcció des del paradigma de la complexitat per a entorns econòmics inestables, per tal de poder gestionar i autoorganitzar les contradiccions i paradoxes que travessen.
- E. Cal potenciar la formació per a la gestió de projectes innovadors a l'empresa i bones pràctiques.
- F. Cal sensibilitzar i augmentar estratègies per a la direcció i gestió orientada a les diferents sostenibilitats.
- G. Cal prioritzar espais de debat i de confluència sobre ètica empresarial entre els directius/ves.
- H. Cal potenciar formació per a la motivació i gestió d'equips sobretot per a Pimes.
- I. Recomanem per potenciar la reflexió i l'autoconeixement del directiu/va utilitzar l'Instrument Managend de forma individual o en sessions corporatives per al diagnòstic i la millora de la qualitat de les organitzacions.

Reflexió final



Finalment determinen de l'estudi ManagGend que **el gènere té un alt impacte en la direcció i gestió de les organitzacions tant des de la perspectiva de la igualtat com des de la perspectiva de la diferència sexual de forma conjunta**, també hem de dir que la conducta directiva presenta moltes paradoxes, contradiccions inherents, complementarietats, heterogeneïtats condicionades a les situacions i contextos específics i que per tant s'han d'abordar des d'una perspectiva no reduccionista, no simplificadora sinó des de la complexitat. **L'eina dels indicadors de Direcció i Gestió ManagGend ha demostrat en aquests estudi que és un instrument vàlid i inèdit per a poder diagnosticar, detectar i millorar les fortaleeses, oportunitats, debilitats i febleses de les direccions empresarials per a una ampla població de directius i directives.**

Per a més informació consultar les diferents actualitzacions que difondrem a través del

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

Referències



- 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 empresarial 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.

Referències



- 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/>

Referències



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.

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

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 Business Summit.

<http://www.nwbc.gov/ResearchPublications/documents/2009SummitReport.public.pdf>

OMEGA (Organización de Mujeres Empresarias y Gerencia Activa). 2006: Proyecto Equalpyne.

<http://www.mujersempresarias.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.

Sponder, 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>

Investigadora Principal:

Dra. Virgínia Ferrer Cerveró. Cap Estudis Educació Social.

Universitat de Barcelona (virginiaferrer@ub.edu)



Grup Investigador:

Olga Cabrera Santacana. Universitat de Barcelona (ocabrera@ub.edu)

Lourdes Ribes Garcia. Asodame

Susana Díaz Fernández. Universitat de Barcelona

Beatriz Laguna

Grup Col·laborador:

Artau i Associats S.L.

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

Amid la col·laboració de:





“Les organitzacions propícies al canvi cultiven la imaginació per a innovar, el professionalisme per executar i l'obertura per col·laborar” (Kanter, 1997).

S'afirma que les dones posseeixen qualitats “femenines” com la capacitat d'establir relacions i l'aptitud per treballar en equip que són valuoses en una atmosfera de gestió empresarial més cooperativa i innovadora.

