

Habilitats i coneixements aplicats a la direcció d'empreses. Les dones directives. Estudis de gènere i direcció a les empreses gironines

Enquesta encarregada per l'Institut Català de la Dona

Setembre de 2002

RPEEO 276



Universitat
de Girona

ESTUDI SOBRE : "Habilitats i coneixements aplicats a la direcció d'empreses. Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines".

Treball d'investigació acollit a la línia de subvenció mercat laboral, subvencionat amb 5.000 €. Segons l'expedient número U/02 III-26. De l'Institut Català de la Dona.

Departament d'Organització, Gestió Empresarial i Disseny de Producte, Universitat de Girona.

Equip Investigador:

Investigador principal: Prof. M. Dolors Muñoz i Soler

Altres investigadors:

Dr. Jaume Valls i Pasola

Dra. Carme Saurina i Canals

Dr. Marc Sáez Zafra

Dr. Alfons Romero i Díaz

Prof. M. Pilar Curós i Vilà

Girona, 27 de desembre de 2002

<u>INDEX</u>	<u>Pàg.</u>
INTRODUCCIÓ	4
1. OBJECTE I METODOLOGIA DE L'ESTUDI .	5
1.1. Objecte de l'investigació	6
1.2. Hipòtesis	7
1.3. Desenvolupament metodològic	8
2. ANÀLISI QUANTITATIVA	
2.1. Introducció.	17
2.2. Anàlisi Primer qüestionari: Característiques de les empreses, i existència de dones directives. ...	19
2.2.1. Característiques de les empreses.	19
2.2.2. Homes i dones en càrrecs directius	23
2.2.3. Valoració del personal directiu	26
2.2.4. Valoració de les dones directives	31
2.3. Anàlisi Segon qüestionari: Característiques, perfils i estils directius de les dones amb càrrecs de comandament a les empreses gironines.	40
2.3.1. Característiques de les empreses i perfil de les dones directives gironines.	40
2.3.2. Discriminació.	55
2.3.3. Conciliació família/treball	59
2.3.4. Estils de direcció	64
3. ANÀLISI QUALITATIVA .	
3.1. Introducció.	79
3.2. Trajectòria.	81
3.3. Barreres.	87
3.4. Relació amb companys, subordinats i caps.	94
3.5. Conciliació vida familiar, vida laboral	98

<u>INDEX</u>	<u>Pàg.</u>
3.6. Estils directius.....	113
4. CONCLUSIONS FINALS.....	130
5. ANNEXOS:	
Annex 1. Primer qüestionari.	
Annex 2. Segon qüestionari.	
Annex 3. Taula dades entrevistes.	

INTRODUCCIÓ.

Les línies d'investigació desenvolupades en els darrers anys, s'han centrat en posar en evidència els problemes que la dona ha anat trobant al llarg de la seva trajectòria professional fins arribar a una posició directiva.

Hi ha una sèrie de dificultats que han sigut considerades, per alguns teòrics, com barreres de la promoció (Loden, 1987; Davidson i Cooper, 1992; Powell, 1993),¹ eludint a l'aïllament social, estereotips de gènere, la falta de mentors, etc. com algunes d'aquestes dificultats. Per tant, la dona disposada a trencar aquest "sostre de vidre" haurà d'enfrontar-se a obstacles derivats de la seva pròpia situació: càrregues domèstiques, fills, enfrontament amb la parella (Duran, 1988; Davison i Cooper, 1992),² la seva pròpia decisió personal a l'hora de realitzar una carrera professional més ambiciosa, o els obstacles d'ordre psicològic, com ara, poca confiança en si mateixa (Carrasco, 1989)³; i a l'afirmació de l'especialitat de papers (Alberdi et al., 1984)⁴ respectius de la dona i de l'home dins de la família, de les empreses i de la societat en general.

Una altra perspectiva d'estudi de la dona en el món de la direcció parla del rol que la dona juga en la direcció i més concretament sobre la direcció femenina (Loden, 1987; Asplund, 1988; Rosener, 1990; Helgesen, 1990; Sanchez, 1997)⁵. En els estudis que s'han realitzat sobre aquest tema s'han destacat les qualitats d'aquesta direcció, que encara que no son exclusives de les dones, son elles les que les exhibeixen en un grau més elevat que els homes. Per exemple Rosener (1990)⁶, demostra que la dona

¹ Loden, M. (1987). *Dirección femenina. Como triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona. Hispano Europea.; Davidson M.J. & Cooper C.L. (1992). *Shattering the glass ceiling. The Woman Manager*. London. Paul Chapman Publishing Ltd.; Powell, G.N. (1988). *Women & Men in Management*. London. Sage Publications. 1993

² Duran, A. (1988) *De puertas adentro*. Instituto de la Mujer. Madrid. Ministerio de Cultura.; Davison & Cooper *ibid*.

³ Carrasco, J. (1989) "Condición femenina y management". *Boletín Citema*. 89, 1-64

⁴ Alberdi, I. Et al. (1984). "Actitudes de las mujeres hacia el cambio familiar". *REIS*, 27

⁵ Loden *ibid*.; Asplund, G. (1988). *Women Managers: Changing Organizational Cultures*. New York, John Wiley & Sons.; Helgesen, S. (1990). *La Ventaja Competitiva. Cómo dirigen las Mujeres*. Doubleday; Sanchez-Pellániz, M. (1997). *Mujeres, Dirección y Cultura Organizacional*. Madrid. FEDEPE

⁶ Rosener, J. (1990). "Ways Women Lead". *Harvard Business Review*. Nov-Des.

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

directiva és un líder transformacional, participativa en les organitzacions, que comparteix el poder i la informació i treballa en equip per aconseguir els objectius de l'organització, valorant i motivant als subordinats.

Per altres investigadors, l'estil de direcció propi de les dones es complementa amb l'estil tradicional masculí (Loden, 1987)⁷ i, les organitzacions que sàpiguen complementar tots dos estils seran les que tindran una nivell més gran d'eficàcia.

També hi ha els que consideren que els estils directius d'homes i dones son més semblants que diferents i que la majoria de diferències que es poden trobar son explicables a traves de factors situacionals i de context i no a través del sexe o gènere (Kanter, 1977)⁸.

Per a Helgesen (1990)⁹, l'estil de direcció de les dones s'adapta a les exigències dels nous tipus d'organitzacions sorgides als anys 90, on es valora la innovació, els intercanvis d'informació i la creativitat. I en la mateixa línia, Peters (1990)¹⁰ assegura que els estils de direcció de les dones i no els dels homes son els més adequats per a les pròximes dècades.

Per tant, en aquest treball d'investigació, el que pretenem es analitzar quina és la situació de les dones directives gironines i amb quins obstacles s'han trobat per poder assolir les posicions de direcció que tenen.

⁷ Loden ibid.:

⁸ Kanter, Rm: (1977) Men and Women of the corporation. New York. Basic Books.

⁹ Helgesen, S. (1990). La Ventaja Competitiva. Cómo dirigen las Mujeres. Doubleday;

¹⁰ Peters, T. (1990). Del caos a la excelencia. Barcelona. Folio

1. OBJECTE I METODOLOGIA DE L'ESTUDI

La definició dels objectius i de la metodologia són elements bàsics i indispensables per iniciar un treball d'investigació, per tant en aquest apartat hi farem referència explícita. En primer lloc, hem de tenir en compte la definició dels objectius generals i específics a partir dels quals s'han elaborat les hipòtesis que es pretenen contrastar, mitjançant la realització de dos tipus de tècniques: quantitatives i qualitatives.

Amb el primer tipus pretenem determinar el percentatge i perfil de les dones en comandaments intermedis i alts a les empreses de Girona i comarques, i posteriorment i tenint en compte ambdues tècniques, esbrinar i definir els estils directius que exerceixen aquestes dones.

1.1. Objecte de l'investigació.

El nostre objecte d'estudi són les dones en comandaments intermedis i alts a les comarques de Girona. Les línies d'investigació estan centrades en els aspectes que segueixen:

1. Detectar la quantitat de dones directives a les comarques de Girona i el perfil de les empreses on es troben aquestes dones.
2. Esbrinar quins valors sobre els directius, en general, i sobre les dones directives en particular, tenen els gerents i directius/ves de les empreses de Girona i comarques.
3. Conèixer el perfil de les dones en comandaments mig i alt a Girona i comarca, així com les vies d'accés a la direcció; l'anàlisi dels obstacles a la promoció i el desenvolupament de les dones directives; la compaginació de la vida professional i familiar, i l'avaluació de l'aportació que en temes organitzatius fan les dones a les empreses.
4. Determinar si les dones directives estudiades tenen un estil directiu diferent al dels homes, i si aquest s'associa més al lideratge transformacional que al transaccional com assenyalen alguns autors.

1.2. Hipòtesis.

Les hipòtesis que formen el punt de partida són:

1. Donat que les empreses de Girona i comarques són majoritàriament petites i mitjanes, de tipus familiar, creiem que les dones en comandaments mitjos i alts estaran bàsicament en aquest tipus d'empreses. També pensem que l'accés als càrrecs directius es produirà, majoritàriament, o bé perquè son propietàries o copropietàries dels negocis o perquè tenen algun tipus de vinculació familiar amb l'empresa. Per altra banda, les dones en comandaments intermedis i alts estaran poc representades a nivell de gerència o direcció general, i és concentraran, majoritàriament, en àrees no estratègiques de l'empresa, vinculades a l'administració o als recursos humans.
2. Les empreses gironines valoren favorablement els estils de direcció més lligats al lideratge transformacional, participatiu, democràtic i motivador. En aquesta línia es probable que els gerents i directius/ves de les empreses de Girona i comarques, valorin positivament les capacitats i habilitats de les dones en posicions directives i que pensin que les dones aporten a la direcció un estil menys jeràrquic, i més participatiu i democràtic.
3. Una de les dificultats més grans que es troben les dones directives en general, i per això també les gironines, probablement sigui la de compaginar la vida familiar amb el treball. La poca flexibilitat de les empreses a nivell d'horaris i la manca de polítiques de conciliació de família i treball dificultaran poder combinar aquestes tasques. En aquest sentit, es probable que la maternitat es defineixi abans de ocupar un alt càrrec de direcció. Que tenir fills petits sigui considerat com la dificultat més gran per accedir a posicions directives. Que la causa d'interrupció laboral més important sigui la maternitat. I finalment es probable que les dones directives renunciïn, majoritàriament a tenir temps lliure en l'àmbit privat per tal de realitzar la seva carrera professional.

4. Aquestes dones que son objecte d'estudi, probablement pensen que reben el mateix tracte laboral que els seus col·legues homes, però que s'han esforçat més per poder arribar a aquesta posició i que els costa més mantenir-se. Es també probable que no hagin tingut mentors o persones que les hagin ajudat o guiat en la seva carrera professional, o que si n'han tingut, aquests hagin sigut homes. També pensem que la motivació principal de les dones per a treballar en un càrrec directiu serà, probablement, poder obtenir un important grau de realització personal i no tant els ingressos rebuts pel seu treball.

5. Les dones directives de Girona i comarques, s'identifiquen, majoritàriament, amb un estil de direcció transformacional. Consideraran, probablement, que tenen un estil propi que les diferencia dels seus companys homes, i que aquest estil es caracteritza per ser menys jeràrquic, més democràtic, participatiu i motivador, de cara als subordinats. Creiem que el consideraran més eficaç i adequat a les empreses d'avui dia, que l'estil tradicional i jeràrquic que, normalment, tenen els homes directius.

6. Creiem que la majoria de dones directives considerarà la flexibilitat de les empreses a nivell d'horaris i les polítiques actives de conciliació de vida familiar i laboral com a característiques necessàries que poden afavorir l'accés de les dones a posicions directives. Tanmateix el reconeixement per part de les empreses de l'estil directiu de les dones de caire transformacional, la seva efectivitat, i els avantatges que aporta a les empreses amb organitzacions no tan jeràrquiques, també afavorirà l'accés de les dones a posicions directives.

1.3. Desenvolupament metodològic.

Aquí farem explícita la metodologia que s'ha seguit per la realització d'aquest treball. La primera dificultat amb la que ens vàrem trobar en el moment de realitzar el treball de camp d'aquesta investigació, va ser localitzar a les dones en càrrecs de comandament intermedi i alt, que son l'objecte del nostre estudi.

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

El primer que va sorgir va ser determinar el percentatge i perfil d'empreses amb dones en càrrecs de comandament a Girona i comarques. No hi havia cap investigació que a nivell de Girona hagués estudiat aquest tema. Per tant el nostre primer objectiu era molt clar: localitzar les empreses on es trobaven les dones directives.

En un primer moment es va pensar en un qüestionari que, s'enviaria per correu dividit en dues parts. La primera part dirigida a gerents o directors/res d'empresa, d'una mostra representativa de les empreses de Girona i comarques, demanant quin era el percentatge de dones en càrrecs directius. En el cas que l'empresa tingués alguna dona directiva es demanava que aquesta omplís la segona part del qüestionari que feia referència a qüestions de valors, perfils, vies d'accés a la direcció, motivacions i estils directius.

Es fa ver una prova pilot anant a algunes empreses, i des del primer moment vàrem considerar que aquest plantejament no era l'adequat, per la dificultat que implicava des del punt de vista metodològic, el seguiment i la manca d'anonimat que podria implicar.

Es va optar, per tant per elaborar dos qüestionaris separats, el primer dirigit fonamentalment a gerents, directors/res generals o administradors/res generals, o be directors/res de recursos humans, depenent de les possibilitats d'accés, amb el qual volíem determinar, sobre una mostra representativa, el percentatge de dones en posicions directives, així com el perfil d'aquestes empreses i els valors i opinions que tenien les persones enquestades, sobre la direcció d'empreses en general i sobre les dones directives en particular. D'aquesta forma tindríem, per primera vegada, a Girona i comarca el percentatge de dones directives i un perfil de les empreses on es troben. Ja que el qüestionari era breu i donat que hi havia un segon qüestionari, aquest primer, es va decidir realitzar-lo per telèfon, adaptant les preguntes amb aquesta finalitat.

Gràcies a aquest primer qüestionari es varen poder detectar empreses gironines on hi havia dones en càrrecs de comandament.

Aquesta va ser una de les bases de la mostra pel segon qüestionari que anava dirigit específicament a dones en posicions directives i com ja hem dit, la finalitat era determinar, per primera vegada a Girona i comarca, el perfil d'aquestes dones, i a més investigar quines havien sigut les vies d'accés a la direcció, les dificultats, els valors i els estils de direcció que tenien.

Per l'administració d'aquest segon qüestionari, també es varen utilitzar altres fonts d'informació com la Cambra de Comerç de Girona, L'Associació de dones empresàries i directives gironines, i els contactes personals.

Una gran part d'aquest segon qüestionari, una vegada feta la prova pilot, i fetes les oportunes correccions, es va enviar per correu a les dones directives que s'havien localitzat. S'ha d'assenyalar que també una part varen ser portades a ma, personalment.

Les dades recollides en aquests dos qüestionaris, i tractades estadísticament amb el programa SPSS, son les que, una vegada analitzades, formen la fase quantitativa de l'estudi.

Donat que un dels objectius era determinar els estils directius i de lideratge de les dones gironines en càrrecs de comandament, es va considerar oportú realitzar un estudi qualitatiu per poder completar els aspectes del segon qüestionari i sobretot per poder-nos centrar en els aspectes referents als estils directius. Es a dir, volíem comprovar si les dones en posicions directives tenien la percepció de que el seu estil de direcció era diferent dels seus companys homes, com eren aquests estils i, si creien que eren més adequats per a les empreses d'avui dia.

Amb aquesta finalitat i utilitzant com a base la mostra del segon qüestionari, en els casos que explícitament manifestaven estar disposades a més participació en l'estudi, més la informació proporcionada per l'Associació de Dones empresàries i directives gironines, i en gran part contactes personals, es va dissenyar un guió i vàrem optar per una metodologia d'entrevistes en profunditat no directives, que podem definir com "trobades cara a cara entre l'investigador i l'entrevistada, dirigides cap a la

comprensió de les perspectives que tenen les entrevistades respecte de les seves vides, experiències i situacions, tal i com les expressen amb les seves pròpies paraules".

1.3.1. Desenvolupament de la Fase quantitativa.

Donat que es tracta d'una investigació sobre els estils de lideratge, dins l'àrea dels recursos humans, es va considerar que per la selecció de les empreses de la mostra, hauríem de tenir en compte el criteri de nombre de treballadors més que qualsevol altre dimensió, ja que el que ens interessa per aquest tipus d'estudi són les actituds i els comportaments humans i com aquestes actituds i comportaments incideixen en el tracte amb les persones que estan a l'empresa. Per tant aquesta és la dimensió que hem tingut en compte a l'hora de fer la selecció de les empreses per determinar quina seria la mostra representativa.

Per l'elaboració de la mostra del primer qüestionari, es va tenir en compte la base de dades, del CIDEM, de les empreses de Catalunya (any 2002), pel que fa a les 1584 empreses gironines, a partir de 5 treballadors, i per la mostra del segon qüestionari, les dades en que en el primer qüestionari assenyalaven tenir dones en càrrecs directius, altres de les seleccionades en la primera on ens constava l'existència de dones en càrrecs de comandament, i les dades de l'Associació d'Empresàries i Directives gironines, que corresponien a empreses incloses en les dades esmentades del CIDEM.

El primer qüestionari, dirigit a gerents o directius/ves, o en alguns casos directors/res de recursos humans, per tal de determinar el percentatge i tipologia d'empreses on hi ha dones en posicions directives, per poder garantir la representativitat de la mostra es va passar a una mostra aleatòria, proporcional al número de treballadors de les empreses.

Es va tenir en compte el cens total d'empreses de Girona i província amb un nombre superior a cinc 5 treballadors, segons dades del CIDEM (1.584), i es va fixar una mida de mostra de 300 empreses. Aquest disseny mostrat sota mostreig aleatori simple

amb el supòsit de màxima indeterminació $p=q=0,5$ i al nivell del 95,5% de confiança, suposa un error màxim per a proporcions del 5,19%.

Pel que fa a les empreses de menys de 5 treballadors, es va considerar que per el tipus d'estudi sobre estils directius, la possibilitats de trobar-nos amb tan pocs treballadors no ens aportaria massa al nostre estudi.

Aquest primer qüestionari es va realitzar via telefònica. Durant dos mesos, maig i juny del 2002, dos ajudants varen estar trucant per telèfon a les empreses seleccionades de la mostra preguntant per el gerent o administrador/ra general que sortia a la base de dades del CIDEM. Quan no es trobava al gerent es preguntava per un directiu/va de l'empresa. Després d'explicar l'objectiu de l'enquesta i un cop accedien a realitzar-la, es passava a llegir una per una les preguntes del qüestionari i s'anaven anotant les respostes per a la posterior explotació amb el programa estadístic SPSS. La realització va ser força costosa, en alguns casos, a més es varen haver d'enviar per fax, que alguns no varen respondre, i en altres casos (20) es va haver d'anar personalment a fer-les.

De les 300 enquestes previstes, es varen fer unes 500 trucades, i finalment es varen aconseguir 252 qüestionaris vàlids. Aquesta elevada taxa de resposta (84%), suposa que sota màxima indeterminació i al 95,5% de confiança, estam treballant amb un error mostral real màxim de 5,79%.

El que també ens hem trobat es que en alguns casos el número de treballadors que consta en els registres consultats i el número que ens donen en els qüestionaris no son els mateixos. Per tant, la proporció a vegades no s'escou exactament amb allò que hem planificat en la determinació de la mostra.

Al final de la enquesta, i si a la pregunta sobre si tenien dones amb càrrecs directius contestaven afirmativament, se'ls informava que hi havia un segon qüestionari que podíem enviar per correu, dirigit a la o les dones en posicions directives. Si acceptaven, es prenia nota del nom i el càrrec de la dona o dones i l'adreça de correu postal de l'empresa per tal d'enviar el segon qüestionari.

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

L'objectiu del segon qüestionari era esbrinar el perfil, les vies d'accés, les dificultats, motivacions i estils de direcció de les dones en posicions directives a les empreses gironines.

La dificultat va ser localitzar-ne, doncs no hi ha cap cens acurat que contempli aquesta informació. Per a localitzar-les es varen seguir les passes següents:

- Es varen seleccionar les empreses que a la base de dades del CIDEM sortia com a gerent, administradora, consellera delegada o executiva alguna dona. Es va contrastar la informació en alguns casos telefònicament i en altres personalment o a través de contactes, es va informar de la realització de l'estudi i es varen enviar els qüestionaris per correu. En alguns casos també es va haver de fer la tramesa personalment.
- A les empreses participants en el primer qüestionari, com ja s'ha assenyalat i que tenien dones en càrrecs directius, i acceptaven que els enviéssim el segon qüestionari, es varen confirmar les dades de correu postal, nom i càrrec de les dones, i finalment es va enviar el segon qüestionari.
- Es va parlar amb l'Associació d'Empresàries i Directives gironines per tal d'obtenir nom, càrrec i empresa d'algunes dones directives de Girona i comarca a una selecció de las quals també es va enviar el qüestionari, i en alguns casos es va optar per la tramesa personal.
- Des de la pròpia Universitat i amb l'Associació d'exestudiants, també es va poder contactar amb algunes exalumnes que estan en posicions de direcció en empreses gironines.
- Es va utilitzar la xarxa de contactes personals.

El qüestionari com s'ha assenyalat, es va enviar, generalment, per correu a cadascuna de les components de la mostra, durant els mesos de juny i juliol del 2002.

Juntament amb el qüestionari es va enviar:

- Una carta de presentació informant de l'estudi i garantint l'anonimat de les respostes. Aquesta carta estava signada per el Director del Departament d'Organització, Gestió Empresarial i Disseny de Producte, i la professora responsable de l'estudi.

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

- Un sobre amb el nom de la responsable de l'estudi, l'adreça de la Universitat, amb el franqueig de correus corresponent, per tal de facilitar-ne el retorn.

El seguiment es feia trucant per telèfon al cap de dues setmanes de l'enviament del qüestionari, preguntant si l'havien rebut i demanant si el podien retornar complimentat. En alguns casos es va haver d'enviar una segona carta amb qüestionari i sobre per retornar.

Es varen enviar 160 qüestionaris dels quals se'n han obtingut 100 de vàlids.

1.3.2. Desenvolupament de la Fase qualitativa.

L'objectiu d'aquesta fase era la de concretar aquells aspectes sobre el perfil de les dones directives, les vies d'accés a càrrecs de direcció, els obstacles o dificultats, i sobretot els estils de direcció de les dones en càrrecs de comandament a Girona i comarques.

Per tal d'aprofundir en aquests aspectes i poder fer una anàlisi més acurada del que pensen les dones que es troben en aquestes posicions de direcció, s'han realitzat un total de divuit entrevistes en profunditat, durant els mesos de setembre i octubre, de caràcter no directiu i amb una duració d'una hora de mitjana, aproximadament.

Pel contacte amb les dones entrevistades es varen seguir les passes següents:

- Contacte amb algunes de les dones que varen respondre al qüestionari de la fase quantitativa i que assenyalaven específicament estar disposades a parlar més extensament del tema.
- Contacte novament amb associades de l'Associació d'Empresàries i Directives gironines, amb bona disposició per ser entrevistades.
- Contacte amb directives de l'Associació de Dones de la Garrotxa, que també ens varen proporcionar algun contacte.
- I contactes personals.

S'ha d'assenyalar que la totalitat de les empreses en les quals treballen aquestes dones directives i que varen ser entrevistades, estan recollides en la base de dades abans esmentades del CIDEM, (2002).

Les entrevistes personals han sigut realitzades per la professora responsable de l'estudi, seguint tècniques clàssiques definides per moltes investigacions (resum, tècnica de silenci, reformulació, etc.) i mitjançant un guió per tal de fer bàsicament les mateixes preguntes i obtenir així un discurs coherent amb el que volíem analitzar. Però també se'ls ha deixat un cert marge de llibertat, per afegir tot allò que les entrevistades creuen que pot ser important per poder entendre la seva postura.

Les entrevistes s'han realitzat al despatx o sala de reunions de les entrevistades, en horaris que ens han marcat. Creiem interessant comentar que alguna de les entrevistes s'ha fet a partir de les 20'30 hores, al despatx de les entrevistades.

L'entrevistes s'han gravat, demanant el permís per poder-ho fer, utilitzant un micròfon d'alta captació per reduir al màxim els sorolls existents. Un cop transcrites les entrevistes literalment, el primer problema es produeix al voler representar per escrit tots els elements que acompanyen la comunicació oral, com són l'expressió gesticular, el to, el canvi de ritme, els silencis, etc. Per això, la transcripció es reproduirà en doble columna paral·lela. En la primera es desenvolupa el text i en la segona columna apareixen els conceptes pròpiament descrits. S'aprofita a més per indicar si es produeixen estats d'ànim dignes d'assenyalar: admiració, demostra molta seguretat, s'ho pensa abans de contestar, silenci llarg, etc., per tal de que la transcripció no perdi continguts esclaridors. Tot això permet una anàlisi molt més acurada del discurs.

El guió marc de l'entrevista està dividit en cinc grans blocs:

- perfil i dades de l'entrevistada,
- les vies d'accés i obstacles en el càrrec,
- la conciliació família/treball,
- estil de direcció d'elles mateixes i dels homes en posició semblant, i
- quines polítiques o lleis pensen que poden afavorir l'augment de dones en càrrecs directius.

Una vegada acabada la transcripció de les cintes de les entrevistes, s'ha fet una anàlisi del discurs, tenint en compte els cinc grans blocs que s'havien determinat, i que ens han permès identificar els trets fonamentals i les característiques coincidents de les divuit dones directives entrevistades.

2. ANÀLISI QUANTITATIVA

2.1. Introducció

Com ja hem assenyalat, per la elaboració de l'anàlisi quantitativa d'aquesta investigació es van utilitzar dos qüestionaris que tenien per objecte, per una banda, determinar el percentatge de dones en posicions directives a les empreses de Girona i comarca, i per altre, determinar el perfil d'aquestes dones, les barreres amb les ^{quels} que ~~es~~ troben, els valors que tenen i els estils o la forma com exerceixen la direcció a les empreses on estan ubicades.

Es van elaborar dos qüestionaris ad hoc, amb la finalitat de confirmar o no les hipòtesis de partida d'aquesta investigació que estan recollides en el capítol 1, apartat 1.3. d'aquesta investigació.

El primer qüestionari ^{veure} (veure Annex 1) anava dirigit a una mostra prèviament determinada, com ja hem assenyalat, d'empreses de Girona i comarca. L'objectiu d'aquest qüestionari va ser detectar la quantitat de dones directives a les comarques de Girona i el perfil de les empreses on hi havien aquestes dones i també, esbrinar quins valors sobre el directius/ves en general i sobre les dones directives en particular tenen els gerents i directius/ves de les empreses de Girona i comarca.

Com ja s'ha esmentat, es va triar la metodologia de recull de dades per via telefònica, i finalment de la mostra prevista de 300 empreses és va aconseguir una resposta positiva de 252 empreses, d'aquest primer qüestionari. Creiem important recordar que estem treballant amb un error real mostral de 5,79% i un nivell de confiança del 95,5%.

El segon qüestionari ^{veure} (veure Annex 2) és va realitzar amb l'objectiu de conèixer el perfil i l'estil directiu de les dones en comandaments intermedis i alts de Girona i comarca.

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

Per aconseguir la mostra, i com ja s'ha comentat al no haver-hi un cens de dones en càrrecs de comandament, és va aprofitar la informació que ens proporcionàvem els gerents i directius/ves que varen respondre telefònicament el primer qüestionari. Al final d'aquest qüestionari és demanava si a la empresa hi havia alguna dona en comandaments intermedis i alts, se'ls informava de la segona part de l'investigació que anava dirigida a dones directives de les empreses, i finalment si accedien, és demanava el nom de la persona i l'adreça correcta per fer arribar el segon qüestionari per correu.

També és va fer servir la base de dades de l'Associació de dones directives i empresàries de Girona i comarca i contactes personals, sempre dins la línia d'empreses de la base de dades del CIDEM, per tal d'obtenir un volum més elevat de respostes.

Finalment és va enviar per correu el segon qüestionari a una mostra de 150 dones en comandaments intermedis i alts, seguint la metodologia ja especificada. Van retornar el qüestionari complert 100 de les 150 dones directives a les que s'havia enviat el qüestionari.

El pla d'anàlisi d'aquest dos qüestionaris s'ajusta als objectius inicials. S'ha dividit en dos seccions, la primera fa referència a les característiques de les empreses i a la valoració que han fet els enquestats/des d'aquestes empreses, del personal directiu en general i de les dones en posicions directives, en particular. La segona secció, a més de les característiques de les empreses de Girona i comarca on hi ha dones en comandaments intermedis i alts i el perfil d'aquestes, tracta temes com la discriminació, la conciliació família i treball i els estils directius.

2.2. ANÀLISI DADES PRIMER QÜESTIONARI : Característiques de les empreses i dones en comandaments intermedis i alts.

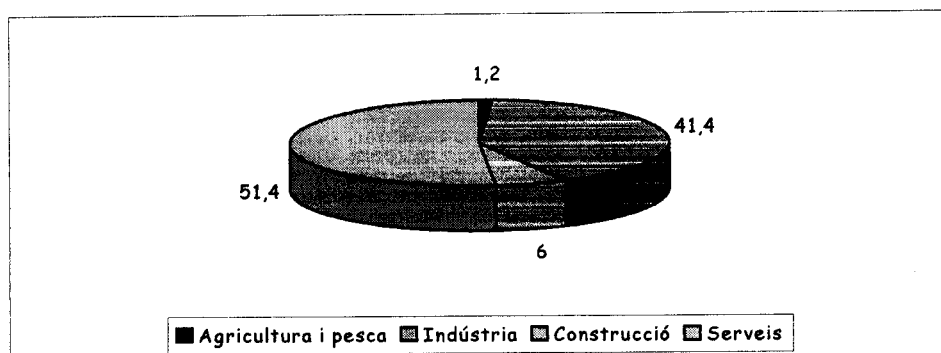
En aquest apartat podrem veure les característiques de les empreses de Girona i comarca, així com el percentatge de personal directiu i en concret de dones en comandaments intermedis i alts, amb especial atenció al lloc i el departament que ocupen a l'empresa. També podrem constatar la valoració que han fet les empreses del personal directiu en general, quins són els conceptes que valoren més, i aquells als que no donen tanta importància. I finalment l'anàlisi de dades ens permetrà saber quina valoració fan els responsables de les empreses enquestades de les dones en càrrecs de comandaments intermedis i alts.

Amb aquesta primera anàlisi el que és pretén és determinar el percentatge de dones en posicions directives, els nivells de direcció que tenen, i tipus d'empresa on és troben. I també conèixer les valoracions, concepcions, prejudicis, etcètera, que tenen sobre les dones que ocupen posicions de direcció.

2.2.1. Característiques de les empreses de la mostra.

La majoria d'empreses que van respondre, al primer qüestionari, són del sector serveis (51,4%), seguit per el sector industrial (41,4%), la construcció (6 %) i l'agricultura i pesca (1,2%). Ho podem comprovar gràficament a continuació.

Gràfic 1 :Sectors econòmics de les empreses de la mostra.



Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

El càrrec de les persones que van respondre el qüestionari és mostra a la taula que segueix:

Taula 1: càrrec de la persona que respon al qüestionari.

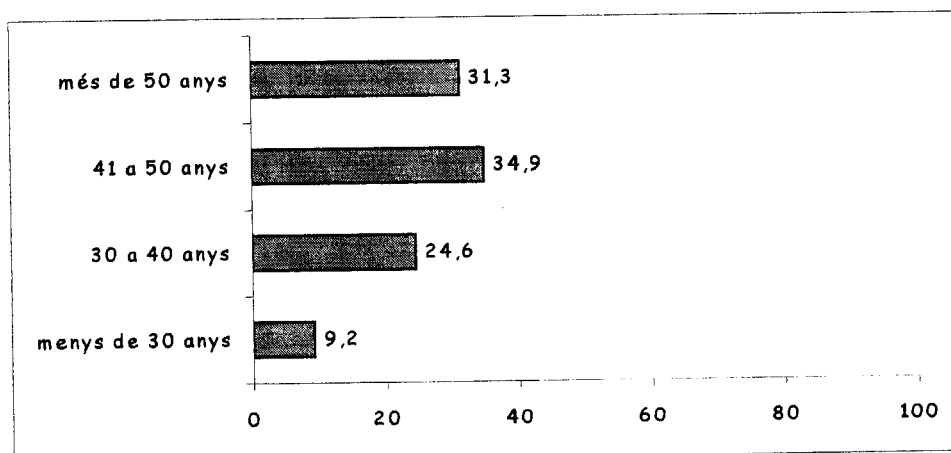
càrrec	%	persones
Gerent/ Administrador/a	61,5	155
Adjunt a direcció	2	5
Cap administració	17,9	45
Cap comercialització	5,9	15
Cap producció	3,6	9
Altres	2	5
No contesta	7,1	18
Total	100	252

El 61,5% de les persones que van respondre el qüestionari eren gerents o administradors/es de l'empresa i el 17,9% eren caps del departament d'Administració.

Pel que fa al sexe, dels 252, enquestats/des, un 63,9% eren homes i un 36,1% dones. Veiem doncs com el nombre d'homes (161) és pràcticament el doble que el de dones (91).

L'edat de les persones que varen contestar, com podem veure en el gràfic 2 son majoritàriament persones entre els 41 i 50 anys amb un percentatge de 34,8%, de més de 50 anys amb un 31,3% i van decreixent les franges d'edat juntament amb els percentatges: de 30 a 40 anys amb un 24,6% i només un 9,2% correspon als que tenen menys de 30 anys.

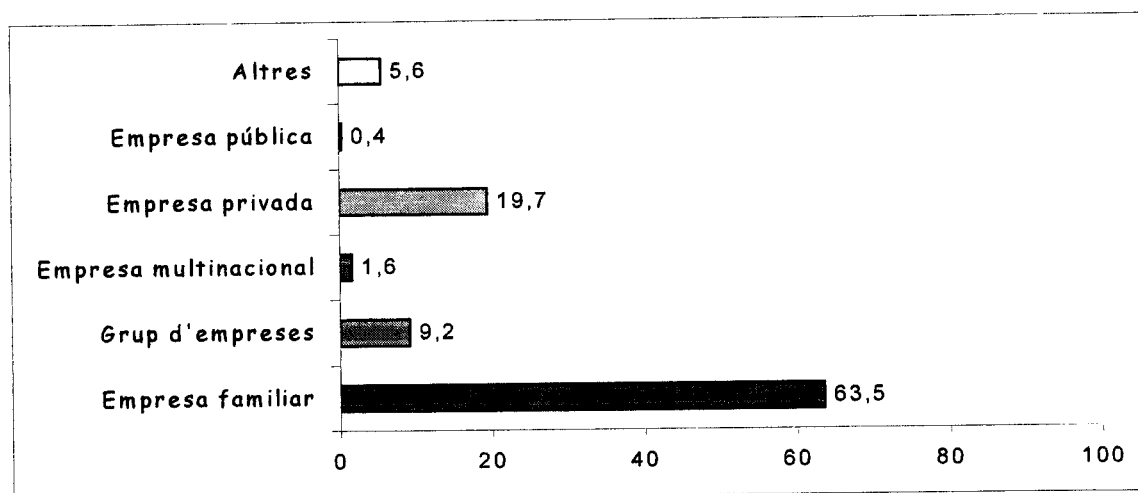
Gràfic 2: edat de la persona que contesta el qüestionari.



Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

La tipologia d'empreses predominat a la mostra, és en un 63,5% de empresa familiar, per un 19,7% empresa privada i un 9,2% de grup d'empreses, mentre que 1,6 % és empresa multinacional.(Veure gràfic 3). Aquest tipus de tipologia respon a les característiques de les empreses de Girona i comarca.

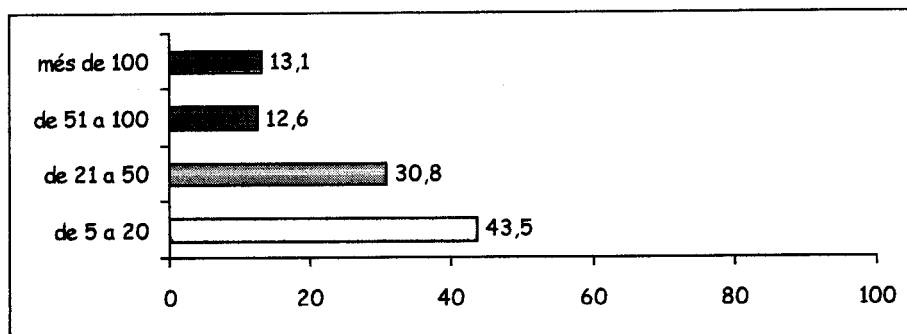
Gràfic 3: Tipus d'empresa.



I finalment, en aquesta anàlisi descriptiva de les empreses que van respondre el qüestionari, predomina la petita i mitjana empresa.

Com podem veure gràficament (veure gràfic 4), els percentatges més elevats agregant els que corresponen a empreses amb un nombre més baix de treballadors, veiem que el 74,3% de les empreses tenen entre 5 i 50 treballadors, aquestes dades es corresponen amb l'existència de uns percentatges força més alts de petites empreses, tenint en compte que en aquesta dimensió, les empreses que tenen entre 5 i 20 treballadors són el 43,5%.

Gràfic 4 : Nombre de treballadors de les empreses enquestades.

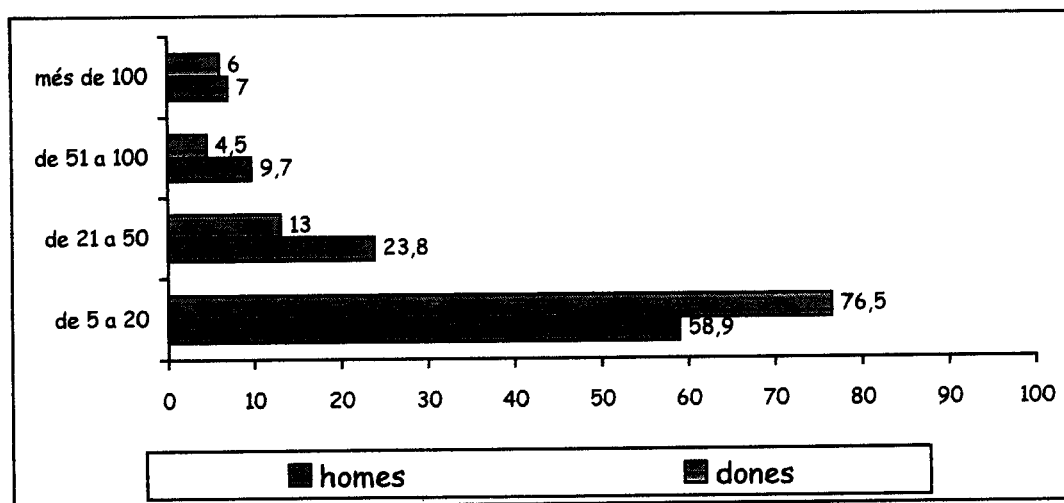


Abans d'entrar a analitzar el percentatge d'homes i dones en comandaments intermedis i alts, hi ha ^{me} dos dades que creiem important destacar per completar el perfil de les empreses de la mostra, i que fan referència al nombre de treballadors segons el sexe de les plantilles de la mostra i l'índex de feminització-masculinització, és a dir el percentatge d'homes i dones sobre el total de les plantilles.

Pel que fa al primer aspecte, trobem que les dones estan majoritàriament en empreses petites, el 76,5% de les dones estan en empreses de 5 a 20 treballadors mentre que d'homes en el mateix tipus d'empreses n'hi ha un 58,9%. En canvi en el grup que tenen de 21 a 50 treballadors, veiem que els percentatges són uns deu punts més alts en homes amb un 23,8%, i un 13% per les dones.

En l'interval de 51 a 100 treballadors, el percentatge per els homes és de 9,7% i el de dones és pràcticament la meitat un 4,5%. En l'últim interval, que corresponen a empreses grans, de més de 100 treballadors, veiem com les diferències percentuals no són tan grans, hi trobem un 7% d'homes i un 6% de dones. Els percentatges ens mostren que bàsicament les dones estan en empreses petites. Ho podem comprovar en el gràfic 5.

Gràfic 5: Percentatges del total de treballadors de les empreses, segons sexe.

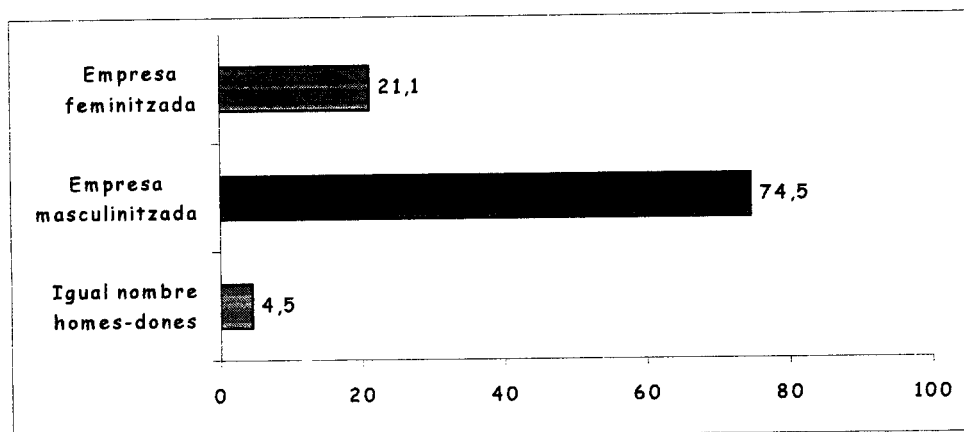


Pel que fa a si, en general, hi ha més dones o homes a les empreses enquestades, segons les dades obtingudes, és va trobar que en el 74,5% de les empreses enquestades hi havia més homes que dones, mentre que en un 21,1% les dones superaven als homes, i com hem vist en el gràfic anterior aquestes bàsicament són empreses de pocs treballadors, entre 5 i 20, i en un 4,5% hi havia igual número

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

d'homes i dones. El que ens fa assenyalar que la majoria de les empreses de la mostra, tenen components bàsicament masculins, mentre que, aproximadament, només una tercera part, son empreses feminitzades, i que correspon a les empreses de dimensió més reduïda, pel que fa al nombre de treballadors.

Gràfic 6: Empreses feminitzades-masculinitzades.

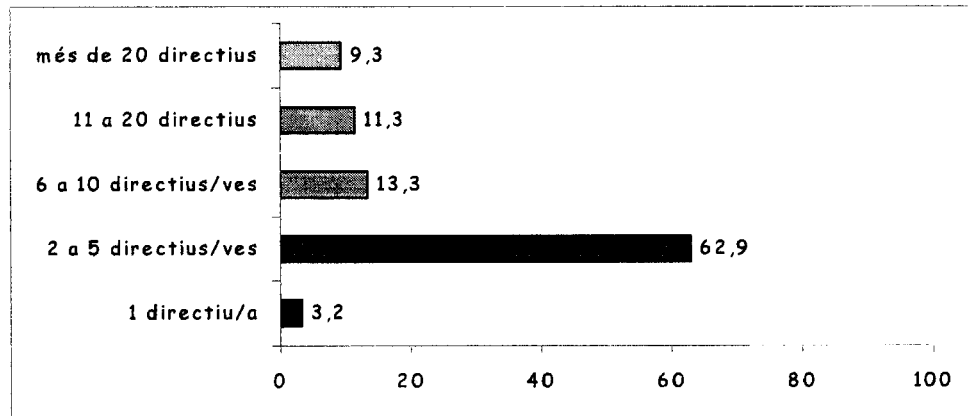


Per resumir aquest punt, podem dir que les empreses de la mostra responen al perfil de petita i mitjana empresa (pyme), dels sectors serveis i industrial, que son majoritàriament empreses de tipus familiar, amb plantilles bàsicament formades per homes, amb la única excepció de les empreses amb menys treballadors en que hi ha majoria de dones.

2.2.2 Homes i dones en comandaments intermedis i alts a les empreses de Girona i comarca.

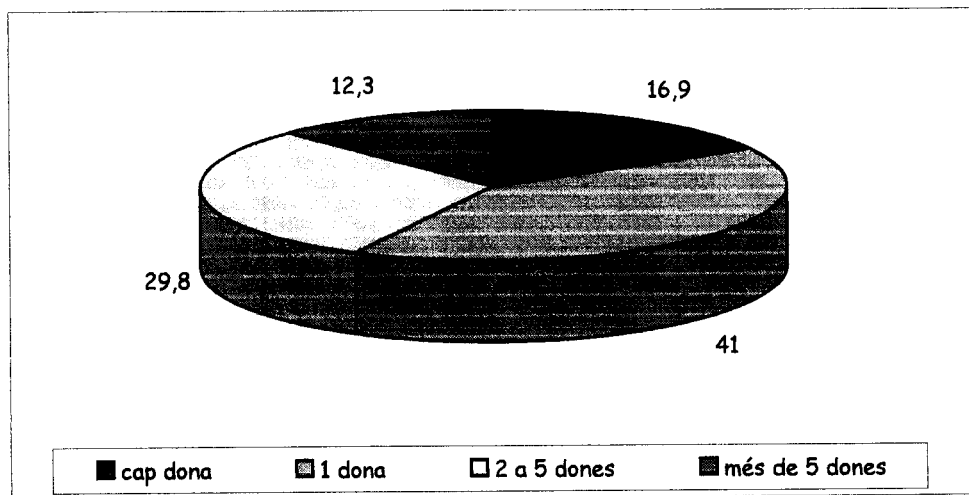
El primer punt d'aquest apartat, fa referència al nombre de directius i l'estructura directiva de les empreses enquestades. La majoria de les empreses tenen poc personal en posicions directives. Un 3,2% només té una persona que aglutina totes les tasques directives i el 62,9% de les empreses tenen entre 2 i 5 persones. Estem parlant per tant d'empreses petites i de tipus familiar amb poca especialització de les tasques directives. En el gràfic 7 és pot veure el percentatge de personal en comandaments intermedis i alts en totes les àrees agregades (gestió, comercialització/marketing, administració i producció), independentment del sexe dels directius/ves.

Gràfic 7: Percentatges de comandaments intermedis i alts.



Si mirem el percentatge de dones en comandaments intermedis o alts en totes les àrees de direcció, ens trobem que un 16,9% no té cap dona en comandaments intermedis o alts, un 41% té només una dona, un 29,8% té entre 2 i 5 dones, i només un 12,3% té més de 5 dones en comandaments intermedis o alts. (Veure gràfic 8)

Gràfic 8: dones en comandaments intermedis o alts.

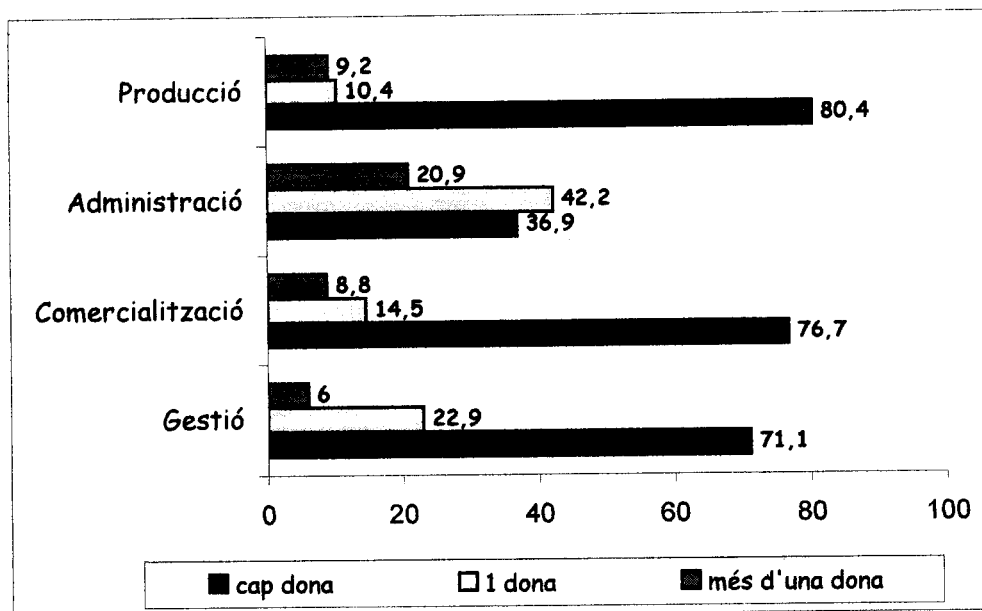


Pel que fa al total de personal en comandaments intermedis i alts a totes les empreses de la mostra, les dones representen un 25,4%, per un 74,6% d'homes en comandaments intermedis i alts a les empreses de Girona i comarca.

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

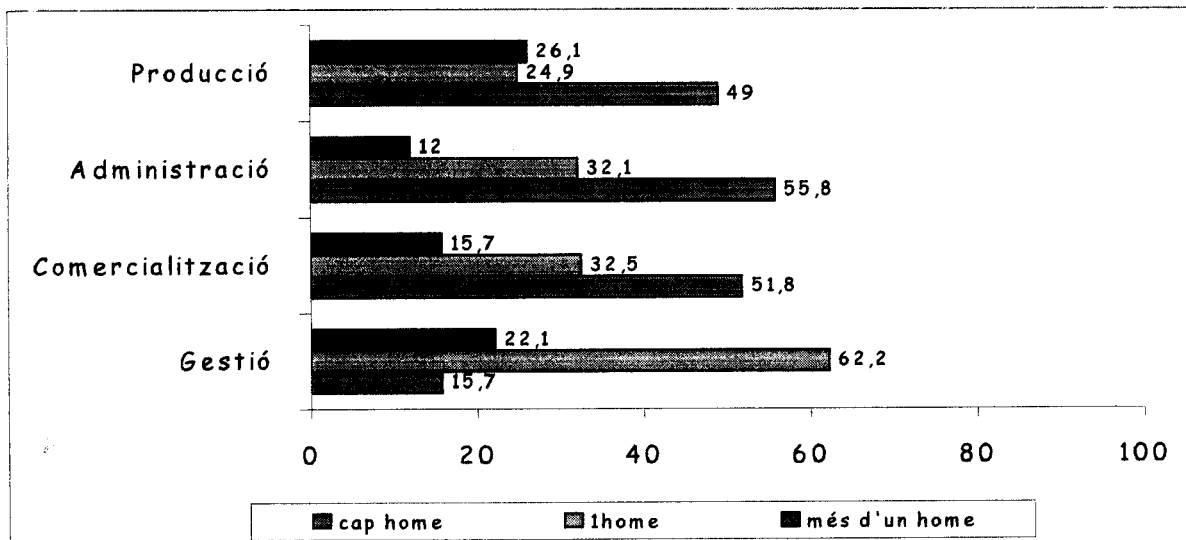
Si tenim en compte les àrees de comandament on és situen homes i dones, ens trobem que l'àrea on és concentren el major número de dones és en la d'administració, on el 63,1% de les empreses tenen al menys una dona en comandaments intermedis o alts, segueixen a gran distància, les àrees de gestió on el 28,9% de les empreses, seguit de les àrees de comercialització i marketing, amb el 23,3% i les de producció on el 19,6% de les empreses tenen com a mínim una dona directiva. (Veure gràfic 9)

Gràfic 9: Dones en comandaments intermedis i alts per àrees.



Per tant, les dones en comandaments intermedis i alts de les empreses de Girona i comarca és concentren majoritàriament en àrees no estratègiques de les empreses, com és l'àrea d'Administració i estan menys representades en la resta d'àrees. Si ho comparem amb els homes, (veure gràfic 10) s'observa que aquests es concentren majoritàriament en l'àrea de gestió de les empreses, on el 62,2% és un home i el 22,1% en tenen més d'un, i en diferent grau en l'àrea de producció on el 51% de les empreses te almenys un home en un comandament intermedi o alt en aquesta àrea.

Gràfic 10: Homes en comandaments intermedis i alts per àrees.



Podem finalitzar aquest apartat assenyalant que el percentatge de dones en comandaments intermedis i alts és força més baix respecte als homes. Només hi ha un 25,4% de dones en comandaments intermedis i alts. Aquest fet encara és més contundent si tenim en compte les àrees que ocupen dins de les empreses, on estan assignades, majoritàriament, a les tasques de tipus administratiu en les empreses i amb poca participació en les àrees estratègiques.

2.2.3. Valoració del personal directiu.

En aquest apartat podem veure els valors assenyalats com a predominants pel que fa al personal en comandaments intermedis i alts a les empreses. Per això es va demanar als enquestats que valoressin una sèrie d'ítems que normalment s'associen amb el personal en tasques directives. La finalitat era determinar quins d'aquests valors obtenien millor puntuació, per veure quin tipus de directiu, i amb quines capacitats i habilitats, era el que s'estava potenciant a les empreses de Girona i comarca.

Al preguntar per la valoració que feien els entrevistats, sobre quins eren els valors que consideraven més importants en el personal directiu, les respostes ens indiquen que, els enquestats han valorat en primer terme la responsabilitat (95,2%), la fidelitat a l'empresa (92%) i l'ètica professional (90,8%). Tenint en compte que la majoria

d'empreses de la mostra són de tipus familiar, entenem que per a ells aquests tipus de valors (sobretot el de fidelitat a l'empresa) siguin molt importants.

També estan molt ben puntuats els valors de iniciativa (87,1%), la capacitat per treballar en equip (84,7%) i la capacitat per dirigir altres persones (81,9%). Destaca el fet que surti la capacitat per treballar en equip com un dels més destacats, el que ens indica que s'està valorant més un tipus de direcció més participativa, on és valoren tant les habilitats i capacitats per dirigir altres persones com les de poder treballar en equip.

Altres valors que també consideren com a importants, encara que en menor percentatge, són la capacitat de comunicació (76,3%), l'adaptabilitat (75,8%), la tenacitat (73,6%), la capacitat de negociació (73,4%) i la capacitat per delegar (70,9%). D'aquesta bateria destaquem els valors de la capacitat de comunicació i la de saber delegar que confirmen el que s'ha comentat en el paràgraf anterior. Les empreses de Girona i comarca estan valorant un tipus de direcció més propera a la transformacional, on la participació, el treball en equip, les capacitats de comunicació i delegació són els pilars que ho sustenten.

Com a menys valorats, per tant considerats com a menys importants, destaquen el tenir experiència prèvia (on el 68,7% dels enquestats opinen que no és gaire important i el 7,6% que no és gens important) i la capacitat per expressar els sentiments (67,1% el valora com a no gaire important i el 6,8 com gens important).

En aquest sentit que valorin que no és tan important el tenir experiència prèvia també indica que s'està primant a les persones que és formen a l'empresa i no tant aquelles que ja tenen experiència. Respecte a la capacitat per expressar els sentiments, potser aquí esperàvem que sortís valorat més favorablement del que ha estat ja que pensem que és un valor en alça en les habilitats i capacitats del personal directiu.

El ser conservador/a en les decisions, no es un factor que considerin tingui importància, (el 66,5 % creu que no és gaire important i el 13,3 opina que no és gens important). Pel que fa a l'agressivitat en els negocis (57% i 24,1% creuen que no és

gaire o gens important respectivament) i l'ambició (51,6% i 4,4% creuen que no és gaire o gens important respectivament).

Amb aquestes valoracions, veiem com els enquestats situen a les seves empreses dins d'un estil de direcció més tradicional i transaccional, basada en els premis i càstigs i una estructura jeràrquica i autoritària.

En la valoració d'aquests conceptes segons el sexe dels enquestats no s'aprecien diferències notables. En tot cas, les dones tendeixen a valorar una mica més favorablement els diferents conceptes referents al personal directiu, i que formen part de l'estil transformacional. En concret, destaquem, com és pot veure al gràfic 12, que el 92,2% de les dones per un 80,5% dels homes consideren molt important 'la capacitat de treballar en equip'.

Així mateix el 'ser comprensiu' és valorat com més important per les dones que per els homes, el 68,9% d'aquestes per un 50,3% dels homes. O l'adaptabilitat que és valorada com molt important per un 86,7% de les dones en front al 69,6% dels homes.

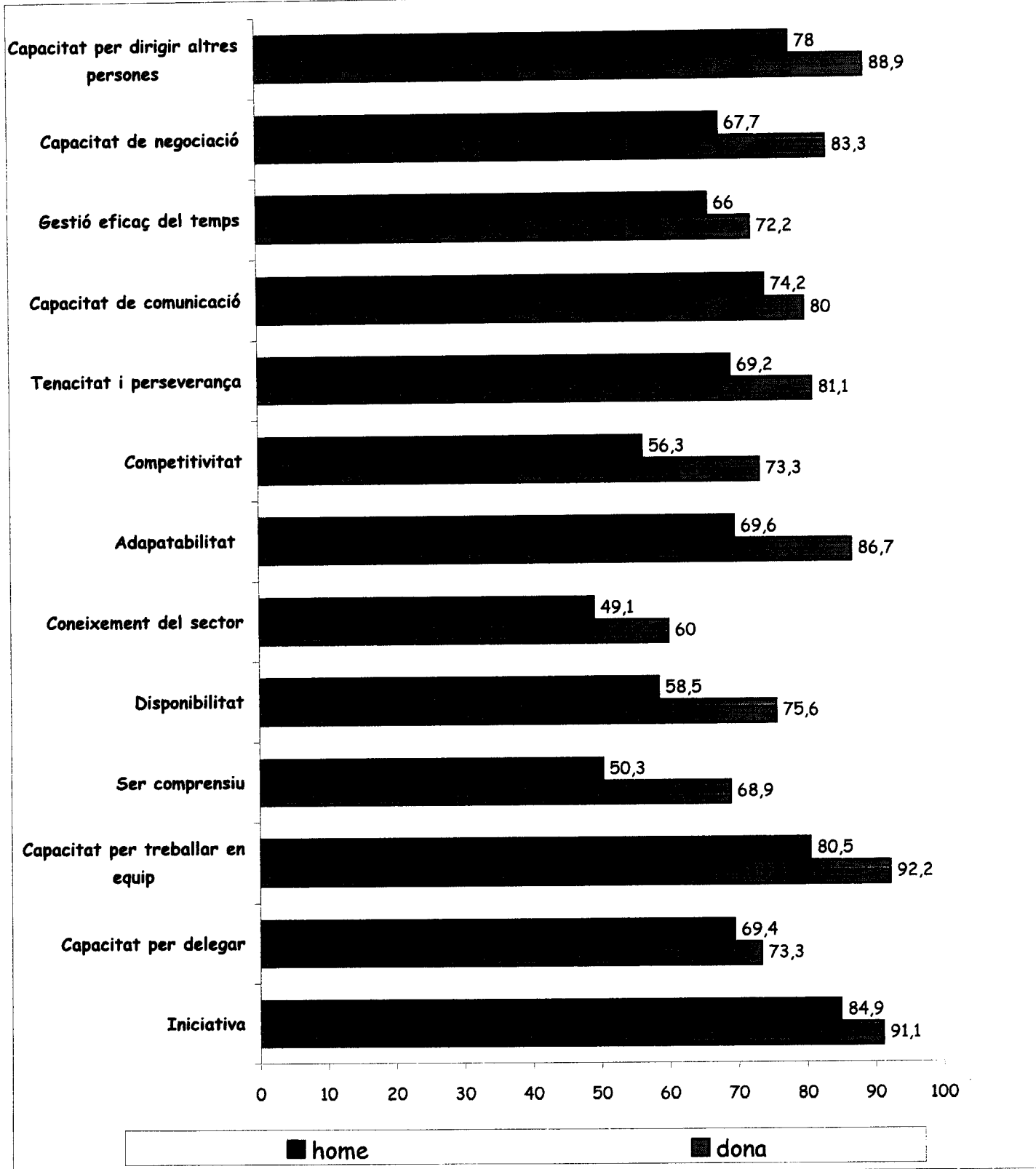
Sorprèn, però que els conceptes com la 'competitivitat' o la 'disponibilitat' siguin també valorats com 'molts importants' més per les dones que per els homes. EL 73,3% de les dones creu que la competitivitat es un valor molt important en el personal directiu, mentre que el 56,3% dels homes consideren aquest concepte com molt important.

La 'disponibilitat' és valorada com a molt important pel 75,6% de les dones davant del 58,5% dels homes. Creiem que en aquest cas, les dones han valorat com més importants aquells conceptes que d'entrada és suposa que no tenen les dones o tenen més dificultat per assolir, com el fet de ser competitives, sobretot davant els homes , o de tenir disponibilitat d'horaris.

Tot el que hem exposat anteriorment, pel que fa a les valoracions fetes segons el sexe dels enquestats, ho podem veure gràficament en la pàgina que segueix.

*de desenvolupament
que en fets el
! Fem la valoració
de qualitat
per part de la
dona*

Gràfic 11: Conceptes valorats com 'molt importants' segons el sexe dels enquestats.



Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

Per grups d'edat tampoc s'aprecien diferències remarcables a l'hora de valorar els diferents conceptes del personal directiu. Hem destacat, però, alguns dels conceptes que tenen lleugeres diferències. Per exemple, l'ètica professional, la capacitat per dirigir altres persones són conceptes que valoren com més importants aquelles persones que és troben en els grups d'edat de 30 a 40 anys, amb un 93,3%, i amb un 93% en l'interval de 41 a 50 anys. La tenacitat i la perseverança és valorat en major mida pel grup d'edat de més de 50 anys, amb un 81,6%.

Per altre banda els enquestats/des que tenen menys de 30 anys són els que donen més importància a la competitivitat i l'adaptabilitat amb un 87%, el ser comprensiu amb un 60,9% i amb un 91,3% el tenir iniciativa.

Per tant, i per resumir aquest apartat dels valors, habilitats i capacitats del personal directiu podem dir, que en les empreses de la mostra predominen valors com la fidelitat a l'empresa, la ètica professional i la responsabilitat. Valors aquests importants quan és tracta de empreses de tipus familiar y pymes com és el cas de la majoria de les empreses de Girona i comarca.

Per altra banda, encara que no sigui molt determinant, hi ha una tendència per part de les empreses de Girona i comarca, a destacar certs valors i habilitats més propers a un tipus de direcció participativa i transformacional, on, per exemple, és valora la capacitat per treballar en equip i la iniciativa. Que són les dones més que els homes qui valoren més aquest tipus de direcció, però que també estan donant importància a valors més tradicionals com la competitivitat i la disponibilitat.

I finalment que els més joves són els que estan més propers a valors del lideratge transformacional com la adaptabilitat i la iniciativa. Mentre que les persones més grans de 30 anys valoren més la tenacitat i perseverança i la ètica professional, valors aquests més propers a un tipus de lideratge més tradicional.

2.2.4. Valoració de les dones directives.

A continuació analitzarem el grau d'acord i desacord sobre una sèrie de temes que fan referència a les dones directives. És va demanar als enquestats que valoressin una sèrie de frases que feien referència a tòpics, conceptes, estils de les dones directives. S'han agrupat aquestes frases amb la finalitat de fer-les més comprensibles al respecte dels següents temes: les dificultats que tenen les dones directives per compatibilitzar família i treball; sobre els estils de les dones en comandaments intermedis i alts i sobre alguns tòpics que existeixen sobre elles. L'objectiu és esbrinar quina opinió és la que tenen a les empreses i com son valorades les dones directives.

El primer d'aquest temes és el que fa referència a les dificultats que tenen les dones directives per compatibilitzar família-treball.

En aquest sentit, i en el gràfic núm. 12, veiem com la majoria dels enquestats/des no estan gaire d'acord amb un 50,8% o gens d'acord amb un 11,3% amb l'afirmació de que les dones directives estan condicionades per responsabilitats familiars. També podem observar que, pel que fa a que tenen més dificultats per canviar de residència, també hi trobem percentatges majoritaris en que no hi estan d'acord, un 65,3 % en diferents graus, (un 46,1% diu no estar-hi gaire d'acord, i un 19,2% diuen no estar-hi gens d'acord).

Però encara que el percentatge dels que no estan d'acord amb aquesta afirmació és alt, podem observar en el mateix gràfic, que el 37,9% dels enquestats pensen que les dones directives estan condicionades per responsabilitats familiars, i en la mateixa línia un 34,7% pensen que tenen més dificultats per canviar de residència.

Per altra banda, inclús els enquestats/des que pensen que les dones estan condicionades per responsabilitats familiars opinen que això no afecta al fet que no puguin dedicar tot el temps necessari o que faltin molt al treball. És a dir, si agreguem el 35,7% (gens d'acord) i el 46,3% (gaire d'acord), respectivament, veiem com un

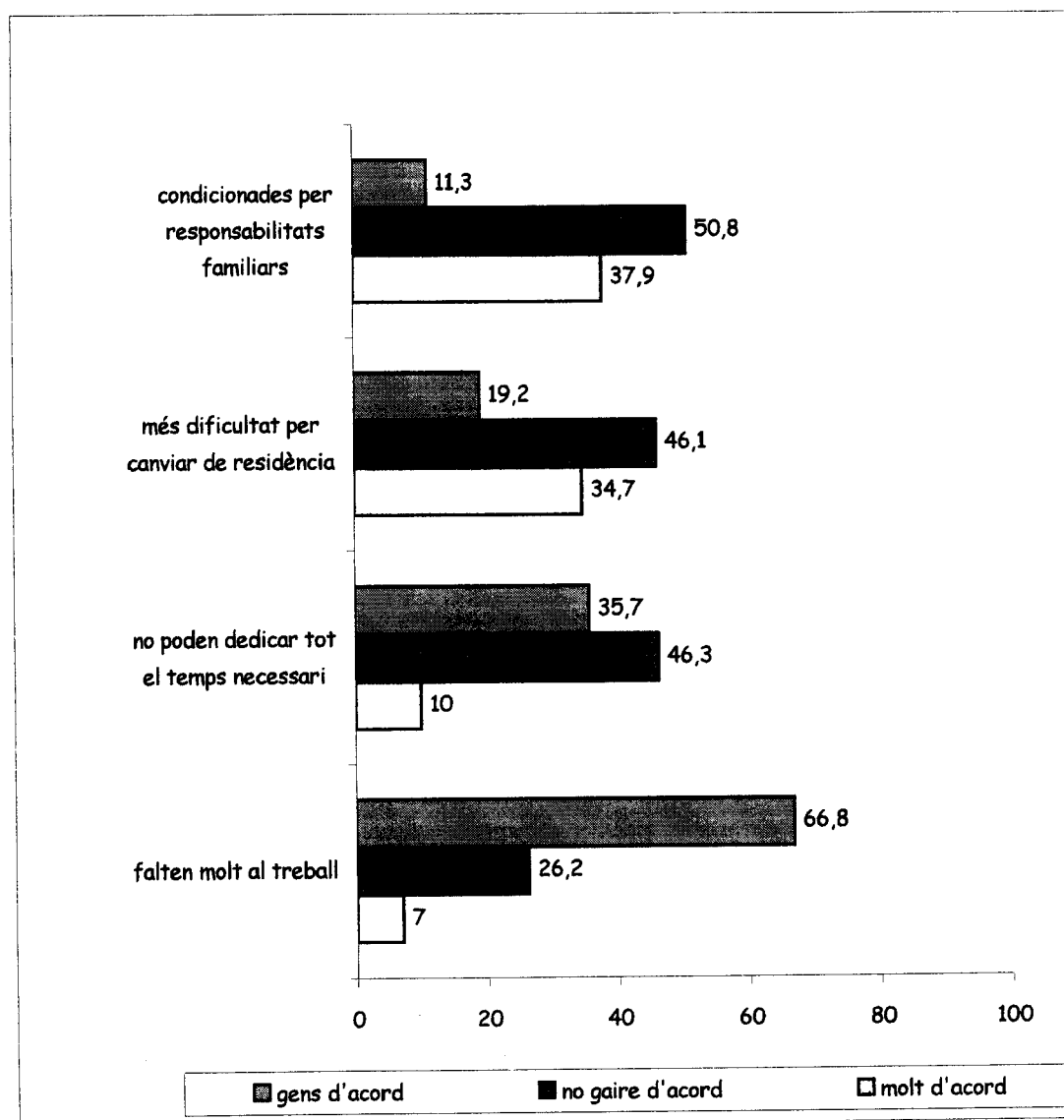
Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

percentatge molt elevat, un 72%, o sigui una gran majoria, no estan d'acord en que les dones directives no poden dedicar tot el temps necessari a la feina.

Només un 10% estan molt d'acord amb aquesta afirmació.

Pel que fa a que les dones directives falten molt al treball, veiem com el 66,8% i el 26,2% no hi estan gens d'acord o gaire d'acord respectivament, per tant majoritàriament, creuen que no es dona aquest fet amb un 93%.

Gràfic 12 : Dones directives i conciliació treball/família.



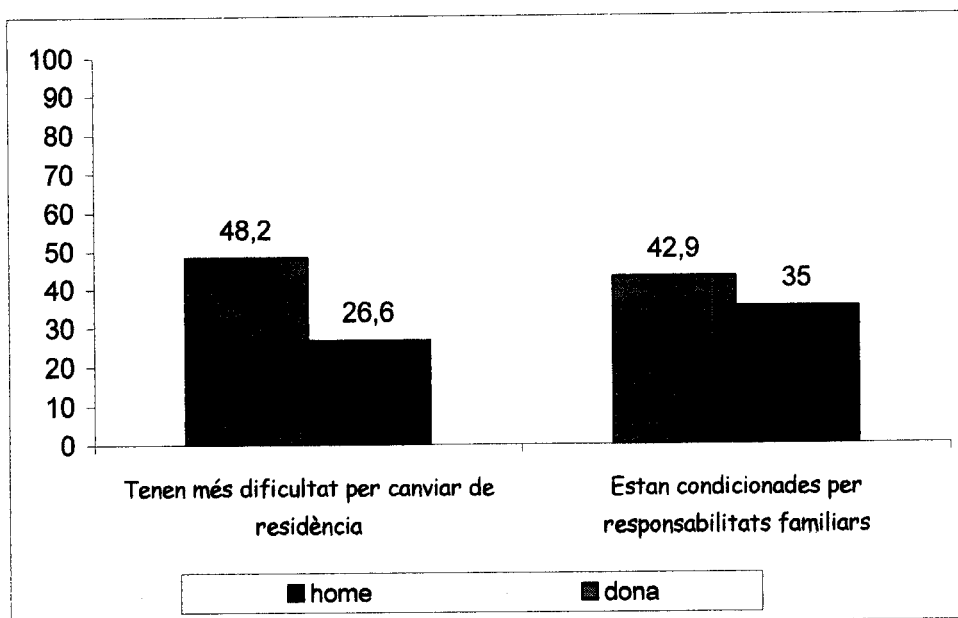
Per tant, i malgrat a que sí que hi ha una opinió, encara que no majoritària, que pensa que les dones directives estan condicionades per responsabilitats familiars, els enquestats/des, en general, no creuen que això afecta a la seva tasca laboral.

És a dir que el tema de la conciliació família-treball no és vist com un problema per la gran majoria de les empreses de Girona i comarca, i per tant que això pugui suposar un handicap en el desenvolupament efectiu de la carrera directiva de les dones.

Si és te en compte la variable sexe, dels enquestats/des, són les dones més que els homes les que estan més d'acord ~~amb~~ que les dones estan condicionades i que tenen més dificultats per canviar de residència. El 42,9% de les dones per un 35% dels homes pensen que les dones estan condicionades per responsabilitats familiars. I el 48,4% de les dones per un 26,6% dels homes opina que les dones directives tenen més dificultats per canviar de residència.

Per l'explicació d'aquesta diferència, intuïm que es pot donar per el fet de que les dones estan més conscienciades i pateixen més les dificultats que pot suposar per una dona directiva conciliar família i treball. (Veure ^{gràfic} gràfic 13).

Gràfic 13 : Molt d'acord ~~amb~~ que les dones directives estan condicionades i tenen dificultats per canviar de residència, segons sexe.



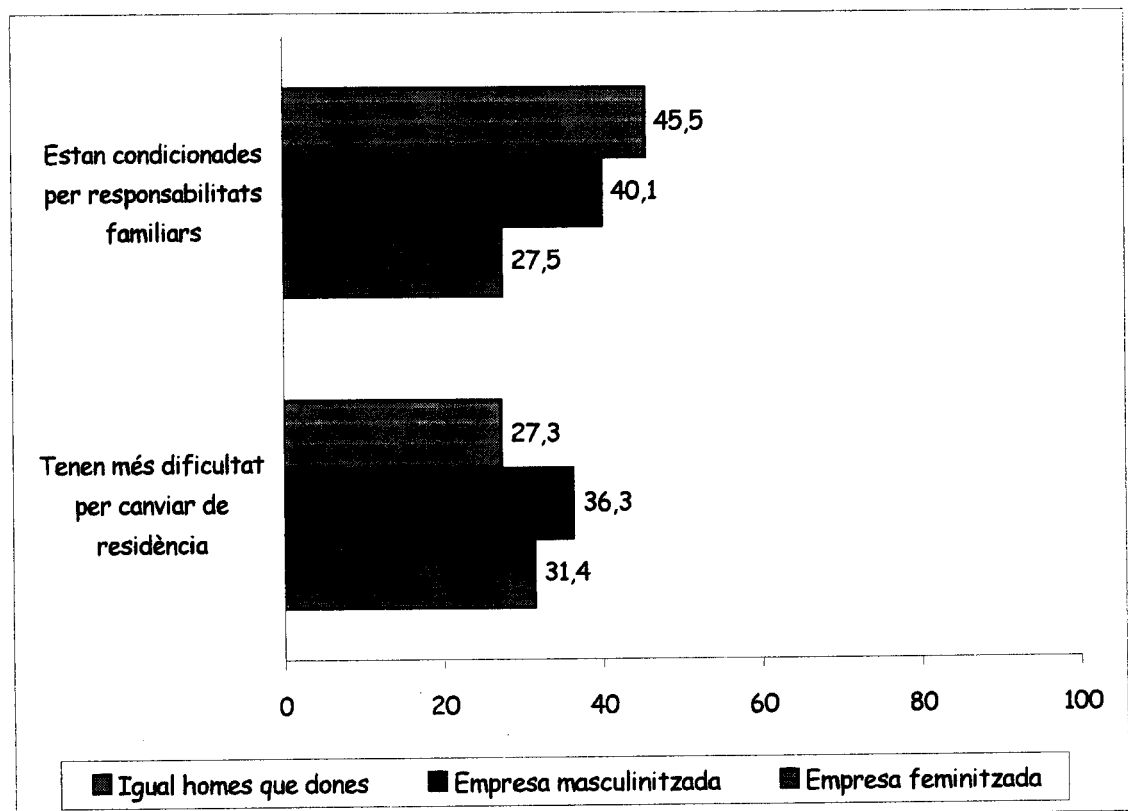
Per altre banda, és en les empreses en les que hi ha més homes que dones treballant on s'està més d'acord en que les dones estan condicionades per responsabilitats familiars i tenen més dificultats per canviar de residència.

El 40,1% de les empreses masculinitzades, per un 27,5% de les empreses feminitzades opina que les dones directives estan condicionades per responsabilitats familiars.

Pel que fa a si tenen més dificultats per canviar de residència, el 36,3% de les empreses masculinitzades per un 31,4% de les feminitzades estarien molt d'acord amb aquesta asseveració.

Per tant és pot dir que els condicionaments familiars de les dones directives formen part d'una visió estereotipada del problema. És a dir, a les empreses on hi han més homes veuen aquest condicionament familiar com més important i determinant, que en les que hi ha més dones, que son les que pateixen els efectes de la conciliació família/treball.

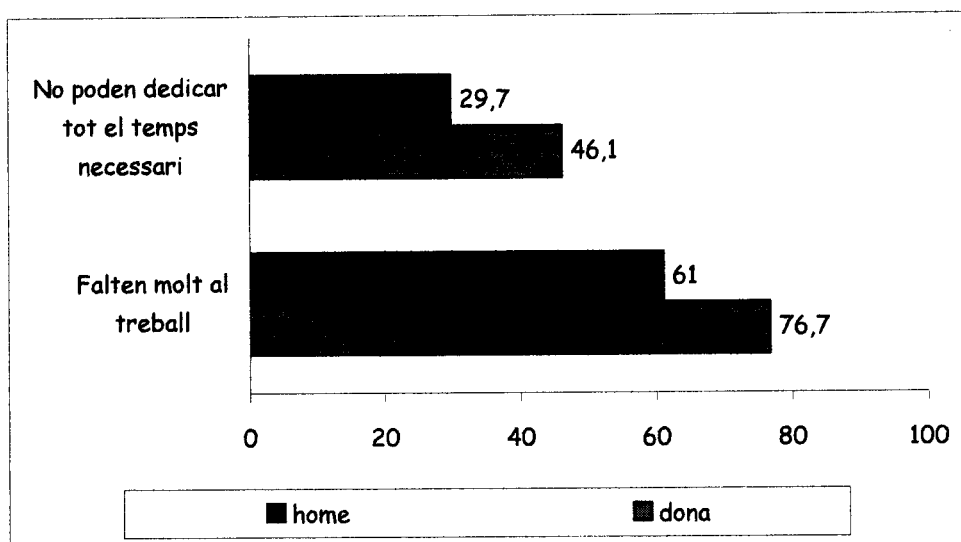
Gràfic 14 : Molt d'acord amb que les dones directives estan condicionades i tenen dificultats per canviar de residència, segons empresa masculinitzada/feminitzada.



També són les dones les que estan menys d'acord amb els altres dos ítems que feien referència a certs aspectes relacionats amb la conciliació vida familiar i laboral. El 46,1% de les dones en front al 29,7% dels homes no estan gens d'acord en que les dones directives no puguin dedicar tot el temps necessari a la seva feina. I el 76,7% de les dones per un 61% dels homes no estan d'acord en que les dones directives faltin molt al treball.

En aquest sentit, son les dones les que creuen en major grau que el fet de ser dona i directiva, encara que hi hagin dificultats per compaginar la vida familiar i la laboral no afecta al fet que faltin més al treball o que no puguin dedicar tot el temps necessari a la feina. (gràfic 15)

Gràfic 15 : Gens d'acord amb que no poden dedicar tot el temps necessari i faltin molt al treball, segons sexe.



En el gràfic 16 és poden apreciar alguns aspectes referents als estils i la forma de direcció de les dones. De la bateria de conceptes que es demanava que valoressin, els que han obtingut una puntuació més elevada, són els de que les dones directives son bones comunicadores (el 70,3% està molt d'acord amb aquesta afirmació), tenen gran capacitat de treball (64,6%), són competitives (56,6%).

També un 42% pensa que tenen més facilitat per establir relacions interpersonals i un 36,6% que saben negociar millor

Per altra banda, no estan gaire d'acord o pensen que és igual que els homes directius, en els conceptes de: tenir gran capacitat per la direcció d'equips (66,8%), que estan més preparades professionalment (66,3%), que resolen millor els conflictes que els homes (62,9%) i que no donen tanta importància a la jerarquia (59,3%), aquest ha sigut el percentatge més alt dels que no estan gens d'acord amb l'afirmació (15,8%).

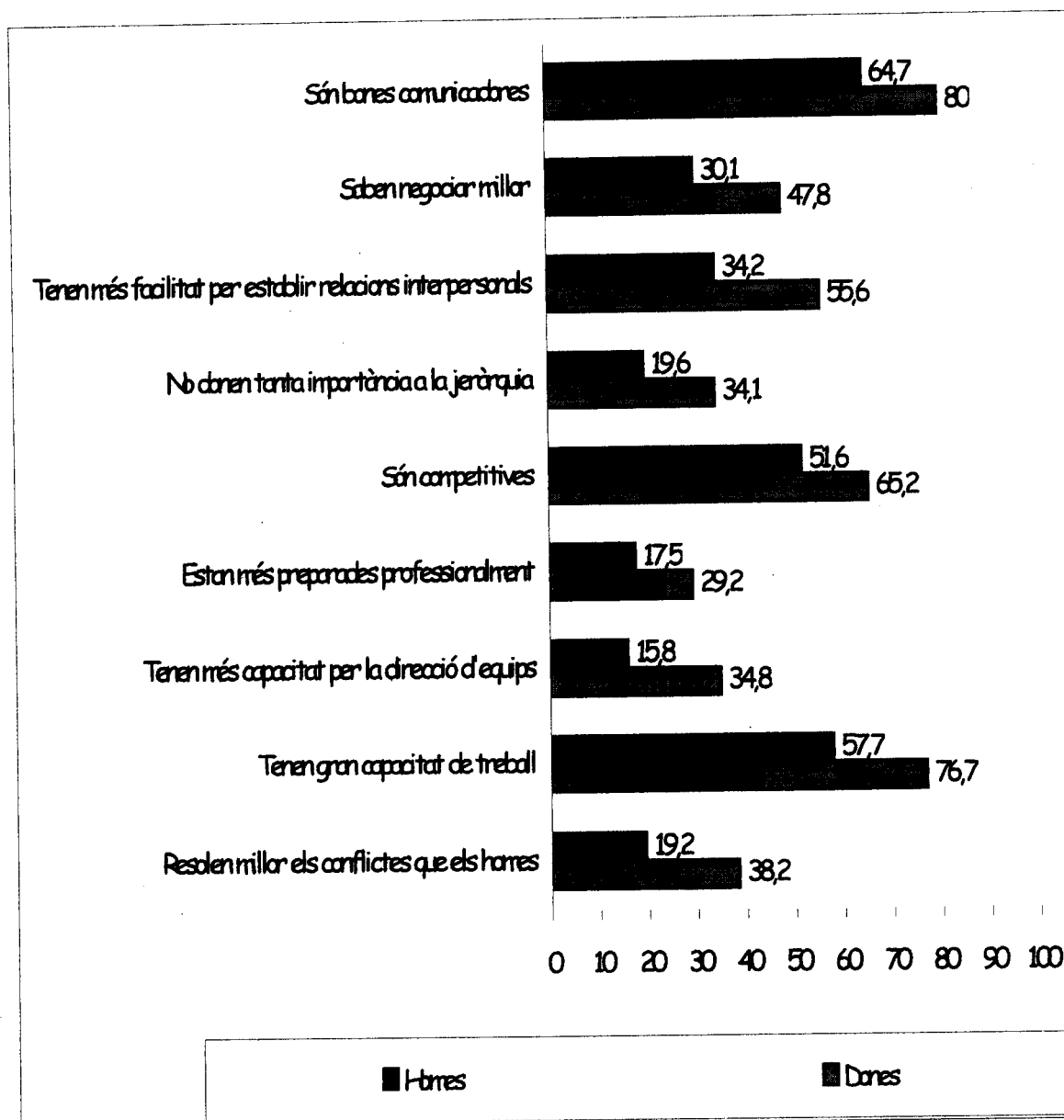
Destaquem, per tant, que conceptes que normalment s'associen a les dones en comandaments intermedis i alts han estat destacats pels enquestats/des, valorant positivament les habilitats de comunicació amb un 70,3%; l'empatia i la millor facilitat per establir relacions interpersonals, amb un 42% que hi està molt d'acord; i amb que tenen gran capacitat de treball, en que la resposta molt d'acord és del 64,6%.

Al contrari, altres conceptes que també s'associen a les dones directives, com no donar tanta importància a la jeràrquica (exercir un tipus de direcció més horitzontal) i capacitat per la direcció d'equips no han estat tant valorats com inicialment creiem. Si agreguem el 59,3% no hi està gaire d'acord i el 15,8% no hi està gens d'acord, veiem com un 75,1% estan en la part negativa de l'afirmació.

I finalment el concepte de competitivitat ha estat destacat, creien que en el aspecte positiu, amb un 56,6%, en el sentit que són o poden ser tan competitives com els homes.

Per sexes, les dones més que els homes és mostren més inclinades a valorar com molt d'acord els ítems referents a l'estil directiu o característiques directives de les dones, com és pot veure al gràfic 16 de la pàgina que segueix.

Gràfic 16: Molt d'acord en la valoració de conceptes de l'estil directiu de les dones, segons sexe.



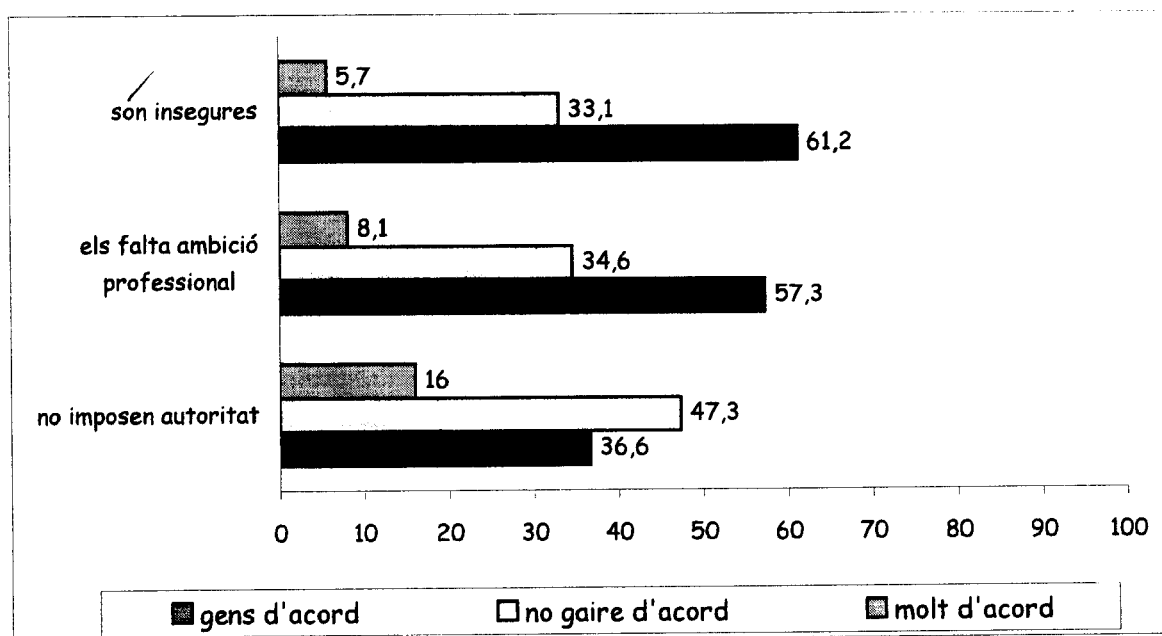
En el gràfic 17 és pot apreciar el grau d'acord i desacord de tres conceptes negatius que sovint és relacionen amb les dones treballadores en general i en concret a les que estan en comandaments intermedis i alts. Veiem com en els tres aspectes hi ha valoracions majoritàries en que no hi estan d'acord, amb diferències d'intensitat.

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

Si agreguem els valors de no gaire d'acord i gens d'acord, es pot comprovar com el 94,3% dels enquestats/des no creuen que les dones directives siguin insegures, que el 91,9% tampoc pensen que els falta ambició personal, i que el 83,9% no estan d'acord en que no imposen autoritat.

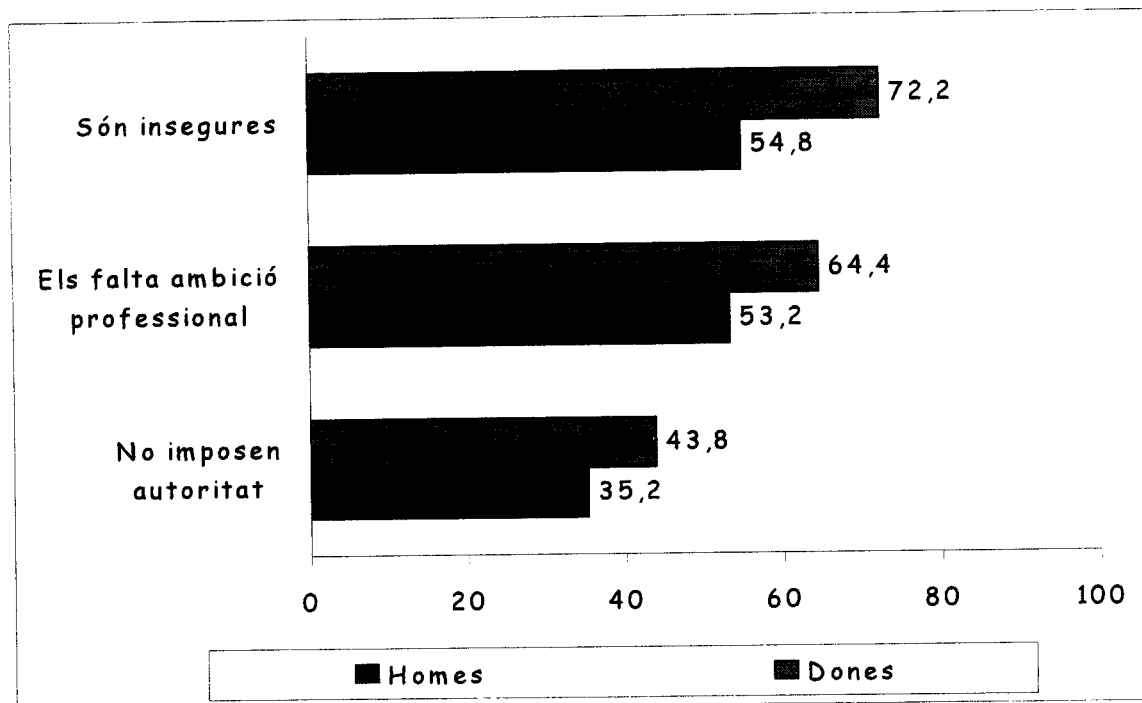
Per tant, veiem que majoritàriament, no s'està d'acord ~~en~~ que les dones directives siguin insegures, els falti ambició professional o no imposin autoritat. Tant sols, aquest últim concepte és en el que hi trobem un 16% en que si que hi estan d'acord, això creiem que es pot explicar perquè encara es té un estereotip de la dona en general i de la directiva en particular que té dificultats per imposar autoritat, sobretot als subordinats homes.

Gràfic 17: Valoració de estereotips negatius de les dones directives.



Si tenim en compte el sexe dels enquestats/des, també trobem que són les dones les que estan menys d'acord amb la valoració d'aquests estereotips negatius de les dones directives, en el gràfic 18, en el qual reflectim la valoració de l' ítem gens d'acord, segons el sexe dels enquestats.

Gràfic 18: Gens d'acord amb valoració de estereotips negatius de les dones directives per sexes.



Amb l'anàlisi de les respostes a la pregunta en que és demanava que, opinessin sobre si les dones tenien més facilitats per dirigir homes o dones i si un bon cap havia de ser necessàriament un home, tot això relacionat també amb els estereotips sobre les dones directives, veiem com majoritàriament i amb un 82,1% els enquestats/des, no estan gens d'acord en que un bon cap ha de ser un home. Cal assenyalar que només un 4,1% està totalment d'acord amb aquesta afirmació.

Pel que fa a si hi ha diferències respecte a dirigir homes o dones, no s'han trobat respostes concloents. Predominen, però els percentatges dels enquestats/des que opinen que les dones tenen més facilitat per dirigir dones (26%), mentre que un 15,9% que pensen que tenen més facilitat per dirigir homes.

Per sexes no hi ha gaires diferències en les respostes, destaquem però que són les dones les que estan més d'acord en que les dones directives tenen més facilitat per dirigir homes, amb deu punts, (2,2%) per sobre del manifestat per els homes (12,2%).

Resumint, amb tot el que hem exposat fins ara, podem dir que es manifesta una valoració positiva de les dones que estan en comandaments intermedis i alts.

Per part de les persones enquestades en el primer qüestionari, es destaca que, les dones, són considerades bones comunicadores, que tenen gran capacitat per treballar en equip i que potencien les relacions interpersonals.

Per altre banda, les possibles barreres que puguin tenir, com és el fet de estar condicionades per responsabilitats familiars, no tenir disponibilitat i per tant tenir més dificultats per exercir les seves tasques laborals, tampoc són percebudes com greus problemes que puguin dificultar a les dones l'exercici de la direcció.

Tampoc hi ha una opinió generalitzada al respecte que siguin insegures o els costi més imposar la autoritat sobre els subordinats, o que pel fet ser dona tinguin menys o més facilitat per dirigir persones del seu mateix sexe.

Podem dir doncs, que en la mostra d'empreses gironines que han respost al qüestionari, i tenint en compte el que ha manifestat, ens permet deduir que les consideracions van en el camí de poder afavorir que s'incrementi el nombre de dones en càrrecs de comandament.

2.3. ANÀLISI DADES SEGON QÜESTIONARI : Característiques, perfils i estils directius de les dones en comandaments intermedis i alts en les empreses de Girona i comarca.

En aquest apartat, i en base a les dades obtingudes de l'administració del segon qüestionari (Annex 2), analitzarem les característiques, perfils i estils directius de les dones en comandaments intermedis i alts en les empreses de Girona i comarca.

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

Per realitzar aquesta anàlisi s'ha partit de un qüestionari enviat per correu a dones en posicions directives, tal i com s'explica en el capítol primer d'aquest estudi.

Per tal de procedir a l'anàlisi, s'ha dividit aquest apartat en quatre categories, relacionades amb els temes i les preguntes que sortien al qüestionari:

- a) el perfil de les dones directives i les característiques de les empreses on estan ubicades,
- b) la discriminació que pateixen i les barreres,
- c) la conciliació vida familiar-laboral, i
- d) els estils directius.

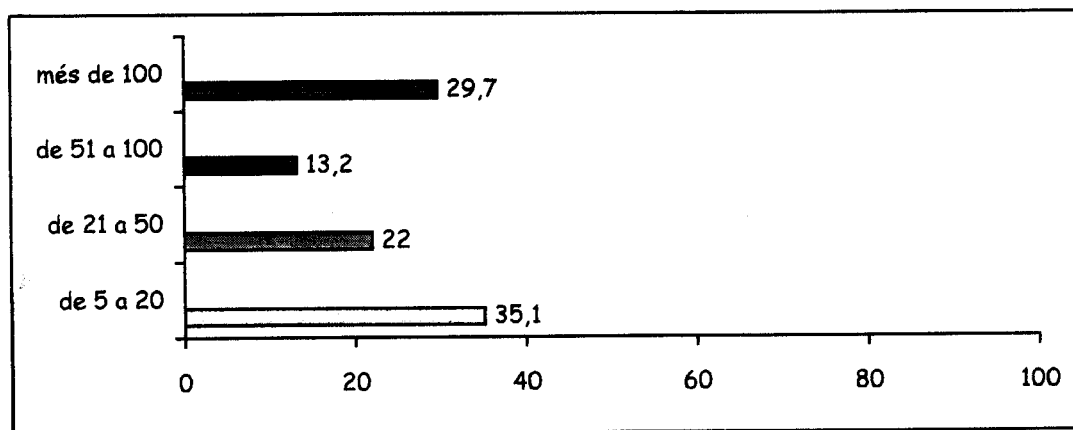
2.3.1 Característiques de les empreses i perfil de les dones en comandaments intermedis i alts.

La majoria de les empreses on treballen les dones en comandaments intermedis o alts de Girona i comarca pertanyen al sector serveis (66,7%), el 28,3% estan al sector industrial i només el 5% en empreses de la construcció.

Per tant, com a primera dada significativa tenim que les dones en comandaments intermedis i alts a Girona i comarca estan majoritàriament en empreses del sector serveis, la qual cosa engloba a empreses de diferents tipus, des del sector financer, la restauració, assessories, ensenyament, turisme, etc.

Si tenim en compte el nombre total de treballadors de les empreses on treballen les dones directives, veiem com el percentatge més elevat (35,1%), correspon a les empreses amb menys nombre de treballadors de 5 a 20. L'explicació és perquè el perfil de les empreses de Girona i comarca és de tipus pymes, i que hi ha un gran nombre de directives que o son empresàries, o be estan en empreses familiars, la qual cosa afavoreix que estiguin en càrrecs de comandament. Per altre banda, el següent percentatge (29,7%), és el que correspon a directives que estan en empreses de més de 100 treballadors. Aquesta dada que creiem significativa, ens mostra que hi ha un nombre important de dones en posicions directives en empreses grans, probablement perquè l'accés i la cultura empresarial de les empreses grans potenciï més la diversitat que no pas la petita o mitjana empresa. (Veure gràfic 19)

Gràfic 19: Nombre de treballadors i percentatge de dones directives, de les empreses de la mostra.



Si agrupem el nombre de treballadors per tipologia d'empresa, segons sigui petita empresa (de 5 a 20 treballadors), empresa mitjana (de 21 a 50 treballadors) i empresa gran (a partir de 51 treballadors), trobem que el 42,9% de les dones que van respondre al qüestionari estan en empreses grans, el 35,1% en empreses petites i el 22% en empreses mitjanes. Amb el que és confirma l'idea ja comentada, que l'accés a, sobretot, les empreses grans és més fàcil l'accés a llocs de comandament, per les dones que volen exercir una carrera directiva.

Anem ara a parlar del perfil de les dones en comandaments intermedis i alts que van respondre al qüestionari.

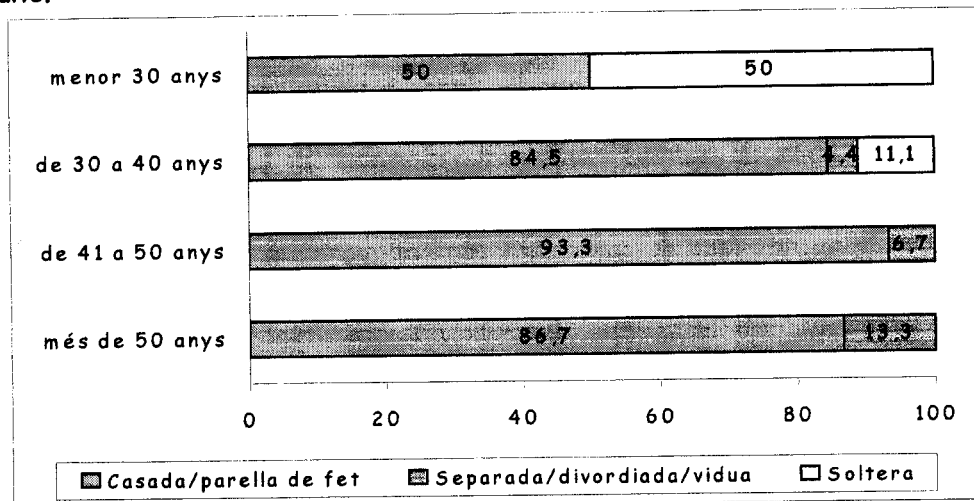
La majoria de dones en comandaments intermedis i alts són dones de mitjana edat, el 45% te entre 30 i 40 anys i el 30% entre 41 i 50 anys. El 15% de la mostra te més de 50 anys i només el 10% te menys de trenta anys. D'aquestes dones directives, el 84% estan casades o viuen amb parella, un 6% estan separades, divorciades o vídues i el 10% son solteres.

Si tenim en compte la edat i l'estat civil, veiem que en l'interval de les dones menors de 30 anys és on hi ha el percentatge més elevat de solteres (50%), seguides per les que tenen de 30 a 40 anys (11,1%). En els altres intervals d'edats més elevades no hi hem

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

trobat cap soltera. Per tant, pensem que és pot afirmar que per les dones directives de Girona i comarques no sembla impediment formar part d'una unitat familiar, per poder potenciar la carrera professional.

Gràfic 20 : Estat civil segons l'edat de les dones en comandaments intermedis i alts.



Pel que fa al nombre de fills, veiem que el 75,8% te fills, d'aquest percentatge, un 19,2% només en té un, el 46,5% en tenen dos i el 10,1% en tenen tres o més. Un 24,2% no en tenen cap.

Si tenim en compte l'estat civil s'observa que de les que no tenen fills, el 90% són solteres, mentre que un 33,3% estan separades, divorciades o vídues i un 15,7% estan casades o tenen parella de fet.

Amb això podem comprovar que es torna a confirmar que les directives de les nostres comarques, són dones que no han renunciat a la seva vida familiar per promocionar la carrera professional.

A la pregunta de quin nivell de formació tenien, el 65,7% de les enquestades, varen respondre que tenen estudis superiors universitaris i/o masters, mentre que 18,2% assenyalaven que tenen estudis de batxillerat, un 13,1% estudis de formació professional i el 3% EGB.

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

De les enquestades que tenen estudis universitaris o masters predominen els estudis en ciències empresarials, economia i dret amb un 54,1%, mentre que el 24,6% tenen llicenciatures en lletres, educació o ciències de la salut i un 14,8% llicenciatures en ciències. Per tant, podem afirmar que en la formació de les dones en comandaments intermedis i alts gironines, predominen aquelles que tenen un nivell formatiu universitari, amb carreres bàsicament relacionades amb a gestió, administració i direcció d'empreses, com son : ciències empresarials, economia, administració i direcció d'empreses i dret.

Pel que fa a la secció o àrea que ocupen dins de les empreses les dones de la mostra, el 35% estan a l'àrea de gestió de les empreses, no hem d'oblidar que hi ha empresàries, mentre que el 31,8% estan a administració, un 24,6% a producció i el 8,2% a comercialització i marketing. Per tant, a excepció de l'àrea de comercialització i marketing, les seccions o àrees on estan ubicades les directives a les empreses, veiem que estan força equilibrades entre les dones de la mostra. Considerem, però, que l'àrea d'administració te encara un pes específic important per a les dones en comandaments intermedis i alts.

Si tenim en compte el càrrec en relació al nivell i àrea que ocupen, hem d'assenyalar que la majoria estan en un nivell de comandament alt, amb un 31,2% a l'àrea de gestió; el 21,5% a la de producció; el 17,2% a la d'administració i el 2,1% a l'àrea de comercialització i marketing.

Els percentatges de dones en càrrecs de comandaments intermedis són baixos en general, a excepció de les dones en l'àrea d'administració on 15,1% tenen un comandament intermedi, o el 5,3% de l'àrea de comercialització i marketing.

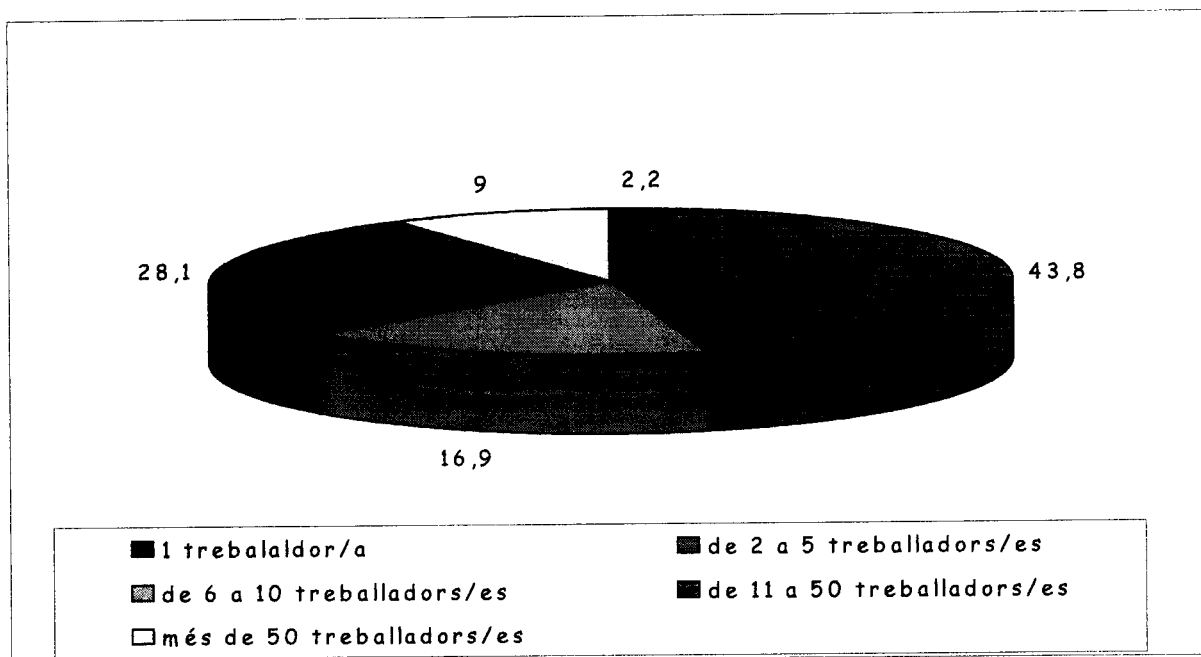
Per tant, veiem com el 72,1% de les dones de la mostra manifesten ocupar un càrrec de comandament alt, mentre que el 27,9% assenyalen estar en llocs de comandament intermedi.

Entrarem ara en més detall, per veure d'esbrinar quin tipus de comandament estan exercint les dones de la mostra, tenint en compte si tenen o no persones subordinades.

En resposta a la pregunta de si tenien o no persones sota el seu comandament, el 91% de les dones de la mostra assenyalen tenir-ne, mentre que el 9% manifesten no en tenen cap.

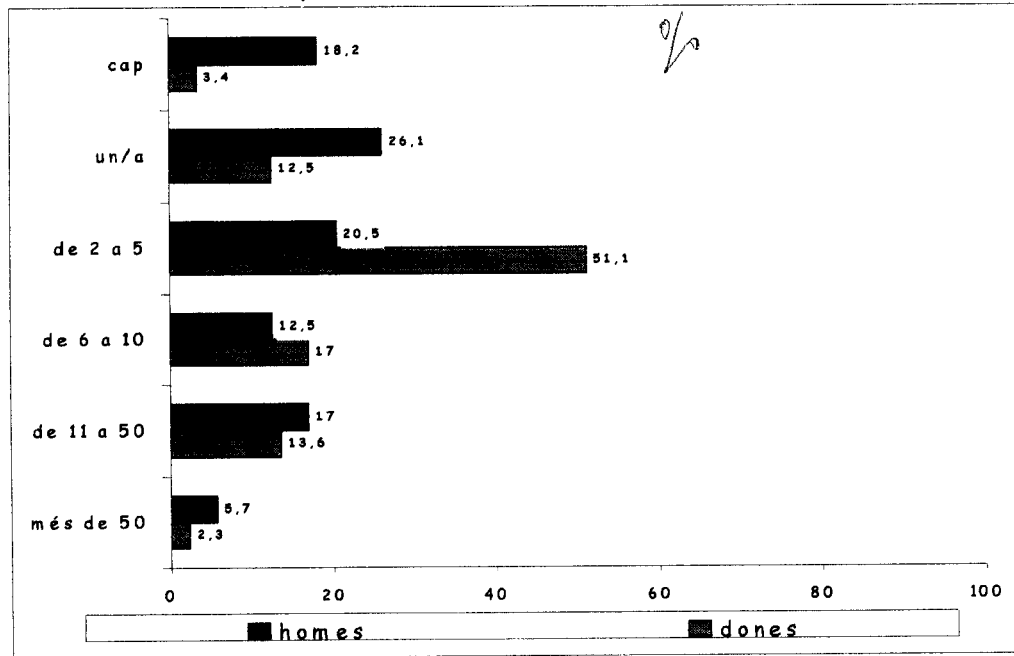
Quan es pregunta pel nombre de persones que estan sota el seu comandament, i tenint en compte el 91% de les enquestades que en tenen, les respostes són: el 43,8% diuen que tenen entre 2 i 5 treballadors/es sota el seu comandament, seguit del 28,1% que assenyalen que tenen entre 11 i 50 treballadors, el 16,9% entre 6 i 10 treballadors, el 9% més de 50 treballadors. Només el 2,2% tenen un sol treballador/a sota el seu comandament. Per tant, veiem com predominen les dones en comandaments intermedis i alts que tenen més de cinc treballadors sota el seu comandament. (Veure gràfic 21)

Gràfic 21: Nombre de persones sota el seu comandament.



Com és pot veure al gràfic 22, les persones subordinades de les directives de Girona i comarca són bàsicament dones. En concret, el 18,2% de les directives no té cap home sota el seu comandament, per un 3,4% que no té cap dona. El 26,1% només té 1 home, per un 12,5% que només té una dona. Mentre que el 51,1% té entre dos i cinc dones, per un 20,5% que té entre dos i cinc homes.

Gràfic 22: Nombre de persones sota el seu comandament segons sexe.



Si tenim en compte les respostes a la pregunta de si aquests subordinats tenen a la vegada altres persones sota la seva responsabilitat, veiem com el 53,6% assenyalava que sí, mentre que el 46,4% diu que no.

I a la pregunta de si les dones amb comandaments intermedis i alts tenen alguna persona que supervisa el seu treball, el 75,8% de les enquestades, diu que no, mentre que el 24,2% assenyalen tenir algú més que supervisa el seu treball.

Si tenim en compte tot el que hem assenyalat anteriorment, podem dir que finalment, per determinar el nivell de comandament de les dones de la mostra es va crear un índex que tenia en compte tant si les directives tenien personal subordinat sota el seu comandament com si, aleshores, aquest personal també tenia subordinats. Segons els tipus de resposta s'ha classificat en comandament alt, intermedi i baix. Així si una dona tenia persones sota el seu comandament i aquestes també en tenien i si ella no tenia ningú que supervisés el seu nivell es va classificar com a comandament alt. Vàrem determinar que seria comandament baix si no complia cap dels tres requisits i comandament intermedi si en complia algun dels assenyalats.

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

La finalitat va ser la de tenir en compte criteris objectius i no només la percepció que tenen les dones sobre el seu nivell. D'aquesta forma ens ajustem una mica més a la realitat del que és un comandament alt, intermedi i baix.

Els resultats obtinguts tenint en compte el que hem assenyalat, veiem que en la mostra, hi trobem un 52,1% de dones en comandaments alts, un 42,7% un comandament intermedi i un 5,2% un comandaments baixos.

De les responsabilitats directes que tenen les dones en comandaments intermedis i alts de Girona i comarca, destaquem tres conceptes que majoritàriament realitzen aquestes dones directives: **decidir les tasques que realitzen els subordinats**, el 86,3% tenen aquesta responsabilitat, un 83% son les que **distribueixen el treball dels subordinats**, i un 74,5%, poden **decidir els procediments, eines i materials** que es fan servir.

Com activitats importants de les que són responsables en menys grau, destaquen, **decidir el ritme de treball (69,2%)** i **decidir horari i volum de treball (55,9%)**. Aquestes dues, potser indiquen, encara que els percentatges no siguin conclouents, que estan exercint un tipus de direcció no tan jeràrquica que dona poder de decisió i capacitat perquè els subordinats puguin organitzar, fins a cert punt, les seves tasques.

En la Taula 2 de la pàgina que segueix, es poden apreciar els percentatges que fan referència als àmbits i el grau de decisió de les dones directives de Girona i comarques. Podem destacar, que els percentatges més elevats, corresponen a que la majoria de decisions, es prenen en grup.

Entrant una mica més en les valoracions, veiem com aproximadament el 20% de les directives prenen soles aquests tipus de decisions, mentre que al voltant del 40% les decisions es prenen en grup. Els tipus de participació del grup a la presa de decisions, és amb un 45,9% la de **canviar els mètodes i els procediments de treball**. Pel que fa a **decidir les accions pressupostàries**, veiem que ocupen els percentatges més alts, tant en el sentit de que no hi participen amb un 21,6%, i les que aquesta decisió la prenen soles amb un 20,6%. Pel que fa als percentatges més elevats, els trobem en la

columna que fa referència a que les decisions es prenen en grup. De forma detallada, podem comprovar tots els percentatges de participació en la taula que segueix.

Taula 2. Tipus de decisions i grau de responsabilitat.

	Les pren sola	Es prenen en grup	Les proposo	Només aconsello	No hi participo	Ns/nc
Decidir sobre la distribució del pressupost	18,6	37,1	14,4	7,2	20,6	2,1
Decidir en les accions pressupostàries	20,6	28,9	18,6	9,3	21,6	1,-
Canviar els mètodes o procediments de treball	16,3	45,9	14,3	11,2	11,2	1,-
Canviar el ritme o la quantitat de treball	18,4	31,8	9,2	12,2	19,4	1,-
Canviar productes o serveis	16,5	38,1	14,4	8,2	22,7	--
Contractar personal o revisió de contractes	18,4	37,8	14,3	12,2	17,3	--

Per finalitzar amb aquest apartat sobre el perfil de les dones directives ens disposem a analitzar tres aspectes que fan referència a: l'antiguitat en l'empresa i en l'actual càrrec; com va ser seleccionada per l'actual càrrec i si ha tingut algun tipus de mentor o persona que l'hagi ajudat a arribar a l'actual posició directiva.

Pel que fa a l'antiguitat en l'empresa, el 37,5% de les dones porta entre 11 i 20 anys, un 25% entre 6 i 10 anys i el 21,9% més de 20 anys. És per tant, aquest un perfil de dona que porta molts anys a l'empresa, sobretot si tenim en compte que la majoria és de mitjana edat, si estan en empreses familiars.

I si tenim en compte les respostes obtingudes pel que fa a l'antiguitat en l'actual càrrec, trobem que més de la meitat, un 59%, porten uns quants anys en comandaments intermedis o alts, ja que el 33,7% han assenyalat que hi porten entre 6 i 10 anys, el 17,9% entre 11 a 20 anys i el 7,4% més de 20 anys.

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

Encara que hem d'assenyalar que hi ha un percentatge important de directives que ho son fa menys temps. El 21% diuen que hi porten menys de 2 anys i el 20% de 2 a 5 anys.

A la pregunta de com van arribar a l'actual càrrec, les respostes son variades, els percentatges més elevats son, un 38% que assenyalen que hi han arribat perquè és tracta d'una empresa familiar, un 26% diuen que hi han arribat per promoció interna i un 13% perquè són empresàries.

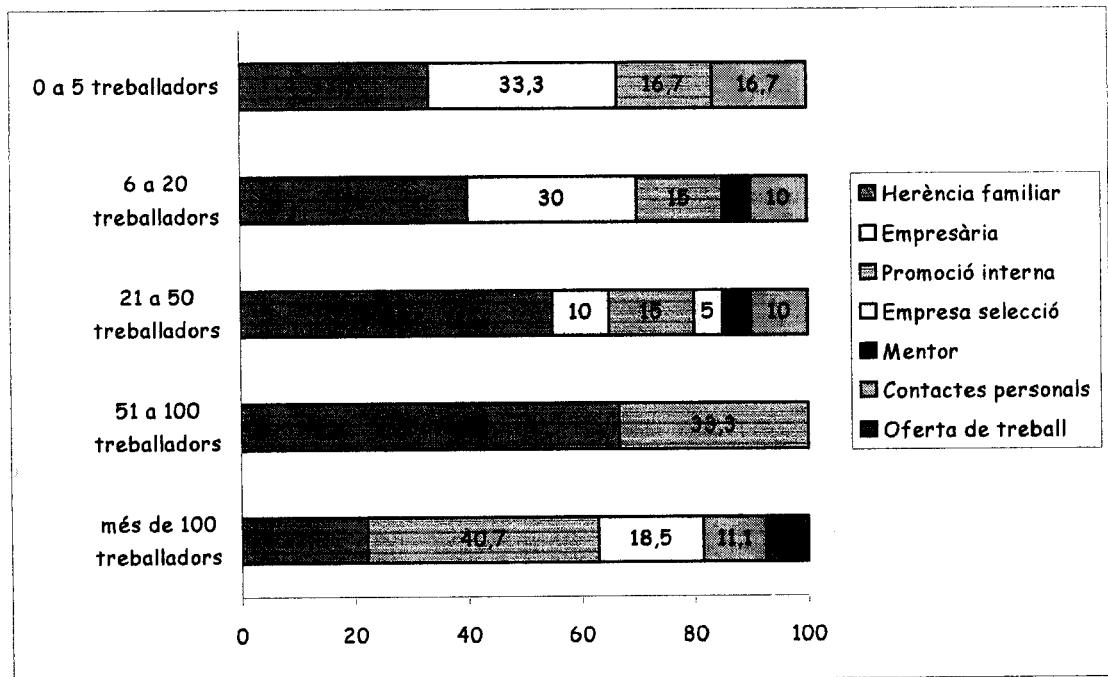
Per tant un dels fets significatius és que pràcticament quatre de cada deu dones en comandaments intermedis i alts han arribat al càrrec que tenen perquè es tracta d'una empresa familiar i ho han heretat, fet que tampoc ens ha d'estranyar si tenim en compte que la composició de l'estructura empresarial de Girona i comarca és majoritàriament d'empreses familiars.

Per altra banda si tenim en compte la mida de l'empresa, segons el nombre de treballadors i el creuem amb la forma en que van seleccionar a les dones per ocupar posicions directives, trobem, que a excepció de les empreses de més de 100 treballadors, on la majoria ha accedit per vies diferents, amb el percentatge més alt (40,7%) la via de promoció interna, i amb diferència en les empreses de 0 a 5 treballadors en que hi trobem el mateix percentatge (33,3%) en les vies d'accés de herència familiar i el ser les pròpies empresàries, en la resta, veiem que la forma de selecció ha sigut majoritàriament per herència familiar.

D'altre banda, és a les empreses més grans (el 33,3% de les de 51 a 100 treballadors i el 40,7% de les de més de 100 treballadors) on hi ha un grau més elevat de dones directives que han sigut seleccionades per promoció interna.

Per tant, la forma majoritària de selecció de les dones directives ha sigut al heretar l'actual posició directiva, en les empreses petites, i en segon terme per promoció interna a les empreses mes grans, on també tenen certa rellevància altres formes de selecció com l'empresa de selecció (18,5%), els contactes personals (11,1) i presentar-se a una oferta oberta de treball (7,4%).

Gràfic 23. Forma de selecció segons el nombre de treballadors de les empreses.



Pel que fa a si han tingut mentor o persona que les ha ajudat a assolir i/o consolidar l'actual lloc directiu, La meitat de les enquestades (50%) assenyalen haver tingut mentor i l'altre meitat diu que no n'han tingut.

Si tenim en compte la mida de les empreses, segons el nombre de treballadors, i amb referència al 50% que han manifestat haver-ne tingut, els mentors o persones que han ajudat a les dones a assolir la posició directiva, és troben en percentatges més alts en les empreses grans. Un 66,7% de les dones que és troben en empreses de 51 a 100 treballadors i un 55,6% de les que estan en empreses de més de 100 treballadors, assenyalen que si que han tingut mentor.

En el cas de les directives que han tingut mentor, en un 94,1% dels casos el mentor era un home, mentre que només un 5,9% havien tingut una dona com a mentor.

Això ens indica que han sigut dones, que en la majoria dels casos, han tingut un model masculí que les ha guiat per assolir l'actual posició directiva. És a dir, que com a dones han sigut les primeres, o de les primeres, en la seva empresa en arribar a comandaments intermedis o alts.

Analitzarem ara quins han sigut els factors motivadors que han tingut les dones enquestades per assumir els seus llocs de direcció.

D'entre els factors que motiven a les directives veiem que els que obtenen puntuació més elevada, són els que fan referència a l'auto-realització personal (58%) i el desenvolupament professional (53%). A continuació hi trobem també el que manifesten aquelles dones que han decidit continuar amb l'empresa familiar (32%) com a motivació més important per assumir l'actual lloc directiu.

Les valoracions més baixes les trobem en els factors que fan referència a la retribució-salari, amb un (18%), a poder demostrar la pròpia vàlua (15%) i a la manutenció personal-familiar (8%).

Els resultats ens indiquen, per tant, que la majoria d'aquestes dones directives, no treballen, bàsicament, per mantenir-se elles o la família, o sigui per la retribució. És per això, que aquests ítems com 'salari-retribució' i 'manutenció personal familiar' hagin estat menys assenyalats a l'hora de manifestar quines han sigut les motivacions que les han fet assumir una posició directiva.

Per altra banda, han estat poc valorades les motivacions de igualtat i promoció social (1%), prestigi social (1%). I cap dona ha assenyalat el tenir poder i influència com a motivació per assolir l'actual lloc directiu. Això ho podem lligar a la tendència de que la direcció de les dones està en l'estil més participatiu, i en ser una més en l'equip dels treballadors, com veurem posteriorment en l'apartat dels estils de direcció.

I finalment, per acabar amb el perfil de la dona en comandaments intermedis i alts de Girona i comarca, és va demanar a les dones de la mostra que assenyalessin dos objectius prioritaris del seu futur.

La majoria de les dones han senyalat com un dels objectius prioritaris seguir realitzant el mateix treball (60%) i també, encara que en menys grau, promocionar-se dins l'empresa (29%). Això indica que el grau de satisfacció en l'actual posició és alta.

El tercer objectiu més assenyalat és el de **dedicar-se als fills** (26%). El que ens indica que un dels problemes amb els que és troben en l'actual posició és la de compaginar vida familiar i treball, i en concret la cura i atenció dels fills.

Per altre banda, són poques les que estiguin insatisfetes i vulguin: o accedir a un lloc de treball més important (12%), canviar d'empresa (2%) o crear una empresa pròpia (5%). En aquest últim punt creiem que es important assenyalar que, a les comarques gironines, hi ha un percentatge elevat (38%) de dones en comandaments intermedis i alts que estan en aquesta posició perquè l'empresa és familiar, o per herència, amb el que no te gaire sentit que vulguin crear en un futur una empresa pròpia. També s'ha de tenir en compte que un 13% de dones de la mostra ja són empresàries, per tant es lògic que trobem diferències amb els resultats d'altres investigacions, en las quals és un dels objectius de futur que consideren importants.

Com objectius de futur menys prioritaris és situen el de tenir un treball no directiu (1%) o no fer res (4%). Això també ens reafirma que el grau de satisfacció per la seva posició laboral és alt, són molt poques les que volen canviar i no tenir aquest tipus de posició.

Per tant, com a conclusió d'aquest apartat sobre el perfil de les dones en comandaments intermedis i alts de Girona i comarca, apuntem que la majoria treballa en empreses del sector serveis, en empreses de tamany mitjà o gran. És a dir, les dones en càrrecs de comandament gironines, estan més representades en aquest tipus d'empreses que no en les pymes que són majoritàries en l'estructura empresarial de Girona i comarca. Per tant, l'accés a posicions directives per una dona, que no sigui empresària, és més fàcil en les empreses mitjanes i grans que en la petita i mitjana empresa.

Una gran part de les dones directives són de mitjana edat, predominen les que tenen entre 30 i 50 anys, la majoria estan casades i tenen fills, i una part important d'elles son les que en tenen dos amb un percentatge de 46,5%; o be les que en tenen tres o més, que son un 10,1%. Aquest fet ens indica que són dones que no han renunciat a la família per potenciar la seva carrera professional.

La formació d'aquestes dones directives és alta, la majoria té formació universitària, majoritàriament amb estudis de ciències empresarials, economia i dret (54,1%), per sobre de carreres tradicionalment assignades per la societat a les dones com llicenciatures en lletres i humanitats (24,6%) ciències de la salut o educació. També hi ha un percentatge encara que menys elevat, amb un 14'8%, de dones que tenen una llicenciatura en ciències.

Si tenim en compte que són dones de mitjana edat, entre 30 i 50 anys, és probable que també en la seva formació hagin sigut, en part, pioneres al realitzar carreres on fa uns anys estaven, majoritàriament, ocupades per homes.

Són dones que porten anys a l'empresa i també, en la majoria dels casos, sis de cada deu dones directives, estan en l'actual posició directiva des de fa sis o més anys. Només ^{ve} dos de cada deu dones porten menys de dos anys en un comandament intermedi o alt. El que ens està indicant, per tant, és que la seva trajectòria professional s'ha realitzat en la empresa on treballen, o bé perquè és tracta d'una empresa familiar, el 38% dels casos, perquè són empresàries, un 13%, o perquè s'han promocionat internament, el 26%.

Les motivacions que les han portat a accedir a l'actual posició directiva tenen a veure, en la majoria dels casos, amb la autorrealització personal, amb un percentatge del 58%, i el desenvolupament professional amb un 53%.

En, aproximadament, tres de cada deu dones la motivació ha sigut continuar amb l'empresa familiar. Són poques les que assenyalen el salari o el manteniment de la família com a motivació, probablement perquè tenen la percepció de que el seu sou és més un complement a l'economia familiar que una necessitat, tenint en comte que la majoria estan casades.

Dins de les empreses, aquestes dones directives estan ocupant, majoritàriament, càrrecs en les àrees de Gestió i Administració (35% Gestió i 31'8% Administració) i en menys grau en àrees de Producció (24,6%) i Comercialització/marketing (8,2%).

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

L'àrea d'Administració té encara un pes important on s'ubiquen moltes de les dones en comandaments intermedis i alts i també és on hi ha més dones amb posicions directives intermèdies.

Aproximadament set de cada deu dones de la mostra declaren exercir un comandament directiu alt, en canvi aproximadament tres de cada deu diuen que ocupen un comandament intermedi. Però al tenir en compte tant les persones que tenen sota el seu comandament, com si aquestes també tenen subordinats i si hi algú que supervisa el treball d'aquestes dones directives, ens trobem que el 52,1% estan ocupant un comandament alt, el 42,7% un comandament intermedi i el 5,2% un comandament baix. Per tant, la percepció de les dones respecte al comandament que ocupen és més alt del que el que és en realitat.

Segons la forma que organitzen el seu treball i la forma de realitzar les tasques assignades, veiem que hi ha una tendència a exercir un tipus de direcció no jeràrquica, donant marge perquè els subordinats puguin organitzar-se el seu treball, horaris, etcètera. I pel que fa a la presa de decisions, les més importants, assenyalen que les prenen en grup o amb l'equip de treball.

Cinc de cada deu dones assenyalen que han tingut un mentor que les ha ajudat o assessorat en la seva actual posició directiva. La figura del mentor és dona en un grau més alt, en les empreses grans que en les petites i en un 94,1% dels casos el mentor ha sigut un home. El que ens està indicant que, la majoria, de les dones de la mostra han après d'un home les característiques i tasques de la seva actual posició directiva i que probablement han sigut les primeres, o de les primeres dones, en arribar a un comandament intermedi o alt en la seva empresa.

I finalment, veiem com el grau de satisfacció en la seva actual feina és molt alt. El 60% de les dones han assenyalat com una de les dos opcions de futur mantenir l'actual feina i posició, el 29% vol promocionar-se dins l'empresa.

El 26% han destacat com una de les opcions dedicar-se als fills o poder disposar de més temps per dedicar-s'hi.

Només un 12% han indicat que voldrien ocupar un lloc més important, un 2% voldrien canviar d'empresa, i un 5%, els agradaria crear la seva pròpia empresa.

Només un 1% voldrien tenir un treball no directiu, i el 4% assenyalen que voldrien no fer res.

2.3.2 Discriminació.

Per captar el grau de discriminació per raons de sexe, en el qüestionari es varen fer dues preguntes: una referent a si, a l'empresa, tenien el mateix salari homes i dones en càrrecs similars, i l'altre en el sentit de si homes i dones en càrrecs similars rebien el mateix tracte.

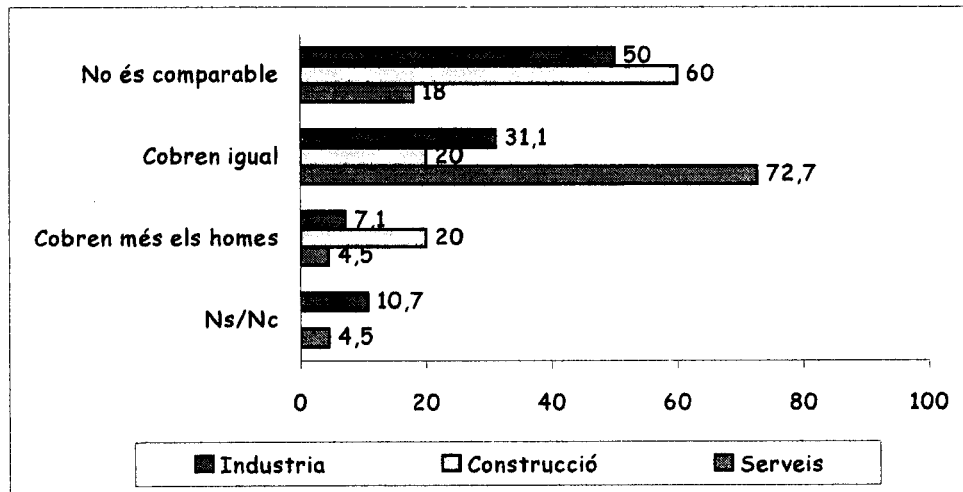
Pel que fa a si el salari era igual per homes i dones en càrrecs similars, el 59% han assenyalat que homes i dones cobren igual, un 29% que els salaris no eren comparables i només el 6% va indicar que els homes tenien salaris superiors en càrrecs similars. Per tant, és pot dit que no hi ha una resposta conclouent respecte d'una possible discriminació salarial pel fet de ser dona.

Si tenim en compte els sectors, és en la construcció on les dones directives assenyalen que els homes tenen salaris superiors en un percentatge més alt. El 20% de les dones que treballen en aquest sector diuen que els homes tenen salaris superiors. S'ha de tenir en compte que el sector de la construcció és tradicionalment masculí, i per tant, creiem que hi ha una certa lògica que sigui en aquest sector on les dones en comandaments intermedis i alts assenyalin que és on hi ha més diferències salarials a favor dels homes.

L'altre sector, encara que en menor grau, en el que s'assenyalen diferències salarials a favor dels homes és en el sector industrial on hi ha un 7,1% de les enquestades que manifesten discriminació.

Els serveis serien segons les enquestades on en grau més elevat, els salaris estan equiparats. El 72,7% de les dones d'aquest sector opinen que homes i dones cobren igual.

Gràfic 24: Retribucions salarials segons sector.

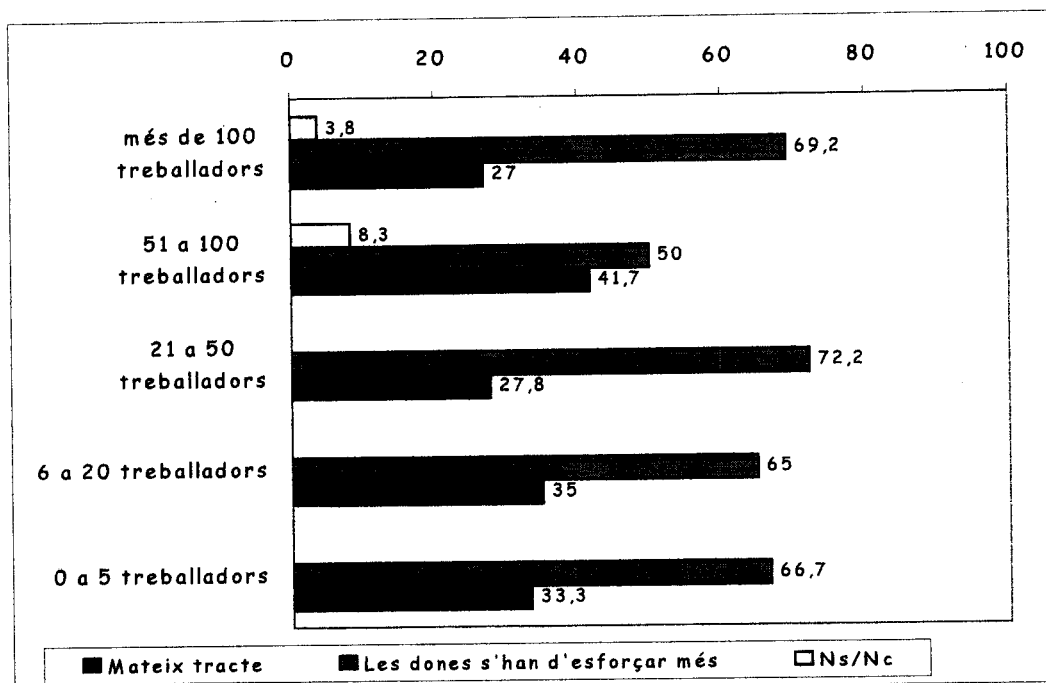


Quan es fa referència a si les dones i els homes amb càrrecs directius reben el mateix tracte, aquí la discriminació és més patent, ja que el 69,1% opina que les dones han d'esforçar-se més per demostrar la seva vàlua, mentre que el 28,9% creuen que homes i dones en càrrecs directius reben el mateix tracte. Cap dona directiva de la mostra han assenyalat que els homes s'hagin d'esforçar més.

Per tant, queda palès que en la majoria de les dones en comandaments intermedis i alts, el fet de ser dona, és d'entrada, un handicap, per desenvolupar una carrera directiva i per tant, han de demostrar molt més que els homes que són en aquestes posicions per mèrits, habilitats o coneixements.

Hi ha una percepció majoritària i generalitzada pel que fa a que les dones directives, respecte a la igualtat o no de tracte per qüestió de sexe, i pel que fa a si s'han d'esforçar més per demostrar la seva vàlua. Això ho podem veure dissenyat en el gràfic 25.

Gràfic 25. Discriminació respecta al tracte i al grau d'esforç segons nombre de treballadors.



Pel que fa referència a discriminació en el tracte, veiem com per percentatges no arriben al 50% quan responen que reben el mateix tracte, i en la pregunta a si creuen que s'han d'esforçar més per el fet de ser dones, hi trobem percentatges molt similars si tenim en compte el nombre de treballadors. Aquests percentatges van del 65 al 72% , en el sentit en que s'han d'esforçar molt més que els homes en càrrecs similars, per el sol fet de ser dones.

Si tenim en compte els grups d'edat, veiem que en els cas de les més joves, a més a més d'enfrontar-se amb el handicap de la joventut, també han de demostrar en més grau que tenen les capacitats requerides per realitzar les tasques que tenen assignades.

Això queda pales al comprovar els percentatges de les respostes obtingudes. Veiem com un 80% de les dones directives de menys de 30 anys, un 75'9% de les que tenen entre 41 i 50 anys i un 60% de les que tenen més de 50 anys, assenyalen per amplia majoria que les dones en càrrecs de comandament s'han d'esforçar més per demostrar la seva vàlua, amb independència del nombre de treballadors de l'empresa.

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

D'altre banda, un 10% de les enquestades han manifestat problemes amb el superior perquè acceptin els seus suggeriments, i un 6% han manifestat problemes amb els companys de diferent sexe i en càrrecs similars. Creiem que amb aquests percentatges és difícil assegurar l'existència de discriminació, doncs un 30% de les dones de la mostra han manifestat no haver tingut, ni tenir actualment cap problema en aquest sentit.

Per tant, és pot cloure aquest apartat assenyalant que la majoria de les dones enquestades, opinen que a nivell de comandaments intermedis i alts a les empreses de Girona i comarca només hi ha discriminació salarial vers les dones, en casos puntuals i en sectors marcadament masculinitzats, com ja hem assenyalat.

Però, s'ha de matisar aquesta afirmació i tenir en compte que aproximadament quatre de cada cinc dones de la mostra o són propietàries de l'empresa o és tracta d'una empresa de la família, amb el que és poc probable que en aquestes circumstàncies siguin víctimes d'una possible discriminació salarial.

També s'ha de tenir en compte que quasi tres de cada deu dones consideren que no és pot comparar el salari que reben dones i homes en comandaments similars a la seva empresa.

Per altre banda, set de cada deu dones de la mostra opinen que les dones s'han d'esforçar més que els homes per demostrar la seva pròpia vàlua.

Encara que les diferències són poc significatives, és a les empreses de 21 a 50 treballadors i a les de més de 100 treballadors on l'opinió que les dones s'han d'esforçar més que els homes queda més palès. Són les dones joves les que majoritàriament opinen que les dones en càrrecs de comandament, han de demostrar més que els homes la seva vàlua.

Per tant, sí que hi ha una percepció generalitzada entre les dones en comandaments intermedis i alts de Girona i comarca, que per el fet de ser dona tenen un handicap que han de superar, i han de demostrar que tenen les mateixes capacitats i habilitats que pugui tenir un home en un càrrec similar.

2.3.3 Conciliació vida familiar, vida laboral.

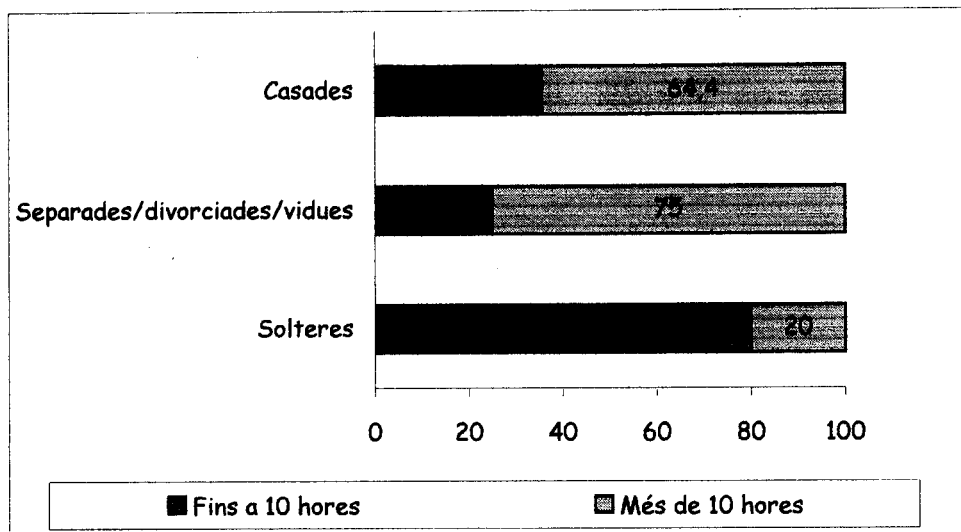
Al tractar els aspectes relacionats amb la conciliació família-treball, els primers temes que es varen plantejar, varen ser el nombre d'hores que treballen a la feina, el temps que dediquen a les tasques de la llar, i si comptaven amb algun tipus d'ajuda per realitzar les tasques de la llar o atendre els fills.

Pel que fa al nombre d'hores treballades, destaca que la gran majoria realitza més de les 40 hores setmanals, en concret, el 53,1% treballen entre 41 i 50 hores i el 19,4% més de 50 hores. El 18,4% fan la jornada laboral normal de 40 hores setmanals i un 9,1% treballen menys de 40 hores.

Si tenim en compte les hores que dediquen a les tasques de la llar durant la setmana, només el 1% no hi dedica cap hora, mentre que el 21,9% hi dediquen menys de 10 hores per setmana. Però la gran majoria dedica a les tasques de la llar i atenció dels fills durant la setmana entre 10 i 20 hores (54,2%), i un 22,9% més de 20 hores a la setmana.

Les dades exposades ens indiquen que moltes d'aquestes dones directives, a més de fer una jornada laboral llarga, en general de més de 40 hores, els toca fer una doble jornada en l'atenció dels fills i tasques de la llar.

Gràfic 26 : Hores dedicades a les tasques de la llar durant la setmana segons l'estat civil.

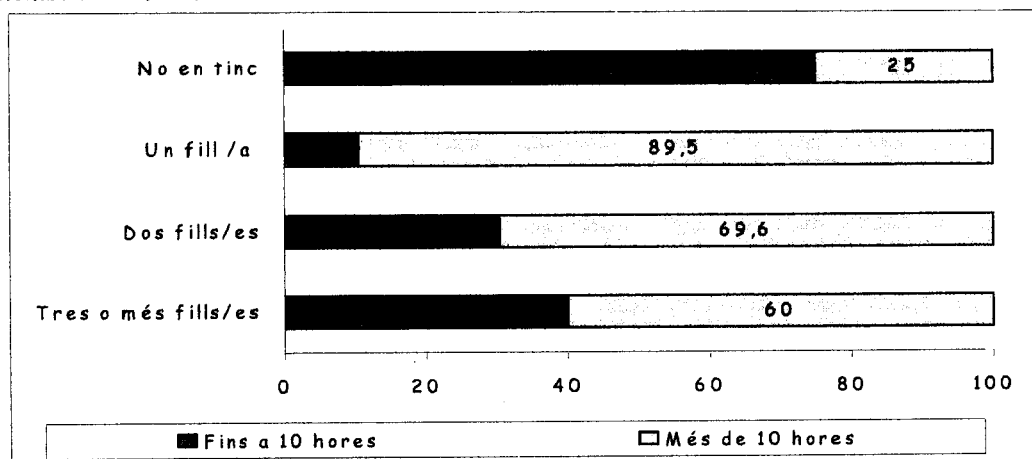


Pel que fa a les hores que dediquen a les tasques de la llar i als fills, durant la setmana veiem com majoritàriament són les dones separades, divorciades o vídues les que més temps dediquen, amb un percentatge del 75% que hi dediquen més de 10 hores setmanals. Això ens porta a afirmar sens dubte, que pel fet de que al estar soles i amb fills no tenen possibilitat de compartir les tasques de la llar amb el company, com les dones casades, encara que com veiem el percentatge de les casades que hi dediquen més de 10 hores és del 64,4 %. (Gràfic 26)

Com ja intuïem, són les dones que tenen fills les que més temps dediquen a les tasques de la llar. Són les que tenen només un fill o filla les que més hores dediquen, el 89,5% dedica més de 10 hores setmanals. Encara que no tenim dades per confirmar-ho, tenim la percepció de que són les dones que tenen els fills més petits i que per tant tenen més feina. (Gràfic 27)

Per altre banda a mida que augmenta el nombre de fills és redueix el nombre d'hores que dediquen a les tasques de la llar i atenció dels fills, en aquests cas la percepció es que alguns dels fills ja deuen ser grans i poden col·laborar en les tasques domèstiques o poden organitzar-se i no ser tant dependents dels pares.

Gràfic 27: Hores dedicades a tasques de la llar durant la setmana segons el nombre de fills.



Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

Durant el cap de setmana, tenint en compte que la proporció de hores per dia és menor, ens trobem que aquestes dones també dediquem molt del seu temps a les tasques de la llar i atenció dels fills.

Només el 2,2% no hi dedica cap hora, mentre que el 34,8% dedica menys de 10 hores, el 29,3% entre 10 i 20 hores (el que suposa com a mínim cinc hores els dissabtes i cinc els diumenges), i el 33,7% dediquen més de 20 hores durant el cap de setmana.

Segons grups d'edat, estat civil i nombre de fills, són, com per altre part sembla lògic, les dones casades i/o separades/divorciades/vídues amb fills les que més hores dediquen a les tasques domèstiques i l'atenció dels fills, tant durant la setmana com el cap de setmana.

També s'ha de tenir en compte, que un 95,9% de les dones de l'enquesta tenen ajuda per l'atenció dels fills i per la realització de les tasques de la llar, mentre que només un 4,1% diuen que no tenen cap tipus d'ajuda. Pel que fa al tipus d'ajuda amb que compten les dones de la mostra, el 20,7% és ajudada pel seu company o pels fills, el 6,5% té ajuda d'un familiar i la majoria tenen una persona contractada: per hores amb un percentatge del 58,7%, o bé a jornada completa, amb un 14,1%.

Destaquem d'aquestes dades, no que la majoria tinguin una persona contractada per hores o a jornada completa, sinó que l'ajuda que reben per part dels companys o fills sigui relativament baixa. És a dir, tenint en compte que són dones que treballen, la gran majoria, més de 40 hores setmanals i que dediquen una part important del seu temps durant la setmana i el cap de setmana a les tasques de la llar i atenció als fills, creiem que només sigui un 20,7% les que assenyalin que reben ajuda del seu company o fills, ens demostra que els rols socials estan encara molt vigents, inclús entre dones en posicions directives, i que les tasques domèstiques continuen essent assignades majoritàriament, si més no la seva organització i planificació, a les dones, i que a més ho han de compaginar amb la vida laboral i per tant, podem afirmar que ho tenen molt més complicat que els homes en posicions laborals similars.

Per tant, tenim un perfil de dona en comandaments intermedis i alts que dedica moltes hores, més d'una jornada laboral normal, a la seva feina i que a més, sobretot durant el

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

cap de setmana, dedica força temps a la atenció dels fills i tasques de la llar, i que encara que disposin d'ajuda, majoritàriament de persones contractades per hores o a jornada completa, s'ha d'assenyalar que normalment les persones contractades, els caps de setmana fan festa.

A la pregunta de quines activitats realitzen fora de l'horari laboral, les que més han destacat com a principals han sigut en primer lloc les referents a l'atenció dels fills (51%) i les tasques de la llar (40%), essent la tercera la que fa referència a l'oci personal o amb família (37%), seguida a poca distància de la compra d'aliments (34%).

La resta d'activitats han estat poc destacades i són les que fan referència a temes d'oci, entre un 9 i un 10% (esport, sortides amb amics, etc.) o formació personal (lectura, recerca, etc.), només un 13%.

Deduïm per tant, que per aquestes dones la càrrega familiar és molt important i que tenen molt poc temps per activitats personals.

Per altra banda, són poques les dones que han demanat una baixa, reducció de jornada o flexibilitat d'horari. Només ho ha demanat un 25% .

D'aquest 25% que han demanat baixa, reducció de jornada o horari flexible, en un 80% dels casos ha sigut per baixa maternal, un 8% per atenció o tenir cura dels fills, un 4% per tenir cura d'un familiar i un 8% han manifestat que ha sigut per altres motius, com malalties , operacions, etc.

Aquestes creiem que són dades sorprenents, sobretot, si tenim en compte que la majoria d'aquestes dones tenen fills. El que d'alguna manera ens indica és que són dones que ho tenen difícil, per la seva feina, per agafar baixes o reduccions de jornada per atendre els fills, o inclús una baixa maternal com estipula la llei.

La majoria d'aquestes dones que han demanat la baixa, reducció de jornada o flexibilitat d'horari, cal remarcar que han sigut un 25% de les enquestades, assenyalen majoritàriament que aquest fet no els hi ha suposat cap problema i l'empresa ha facilitat la reincorporació en pràcticament el 70%, mentre que un 17,3%

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

assenyala que ha hagut d'aturar un temps la seva trajectòria professional i el 13,2% han tingut dificultats per conciliar, posteriorment, treball i família.

Finalment, per acabar amb aquest tema sobre la conciliació família i treball i les dificultats amb les que es troben a la seva feina, analitzarem els problemes que han assenyalat que més les preocupa.

Els problemes que assenyalen com a més importants són aquells que fan referència a les **responsabilitats familiars**, un 42% ho indica com un dels més importants, la **manca de temps per formació** (44%) i la **poca disponibilitat per viatjar** (18%).

Aquest tres ítems entrariem dins les dificultats per conciliar treball i família com un dels handicaps amb els que és troben les dones en comandaments intermedis i alts. Encara que en menys grau (tan sols un 12%), s'indiquen també els problemes per poder compaginar els horaris d'escoles, comerç, etc. amb els horaris de treball.

Per tant, com podem comprovar amb tot el que hem anat assenyalant, és la conciliació vida familiar-laboral el que més preocupa a aquestes dones directives i també els aspectes derivats amb la poca disponibilitat o la manca de temps per formar-se i avançar en la seva trajectòria professional.

Són poques, les dones que han manifestat que tenen problemes de discriminació per raó de sexe, o amb els superiors o amb companys de càrrecs similars.

Per poder finalitzar aquest apartat, creiem important destacar que les dones en comandaments intermedis i alts a Girona i comarca treballen, la majoria d'elles, per sobre de la jornada de 40 hores i a més realitzen una doble jornada durant la setmana i en caps de setmana atenent els fills i realitzant les tasques de la llar.

Quasi be totes tenen ajuda per realitzar les tasques domèstiques o tenir cura dels fills, en la majoria dels casos és tracta de persones contractades per hores o a jornada complerta, en un percentatge del 72,8%. Són poques les que assenyalen que tenen ajuda dels seus companys i/o fills, només un 20,7%.

Podem afirmar sens dubte, que les dones enquestades son bàsicament dones que encara que estiguin en posicions i amb responsabilitats de comandaments intermedis i alts, també estem davant de dones que realitzen una doble jornada que, encara que en part les tasques domèstiques les subcontractin a terceres persones, en l'organització i la planificació d'aquestes tasques, la responsabilitat es totalment seva.

Això implica que han de sacrificar-se, doncs tenen poc temps per a elles exclusivament, no poden dedicar pràcticament temps a l'oci personal, o a la formació que les ajudaria a millorar la seva trajectòria professional.

Són dones, que han assenyalat que no poden o que no demanen la totalitat de les baixes maternals, i menys la reducció o flexibilitat d'horaris per poder atendre les responsabilitats familiars.

I que finalment i en la majoria dels casos, que les responsabilitats familiars els hi suposa un problema que es reflecteix en manca de temps per la formació, en un 44%, i la poca disponibilitat per viatjar, és a dir que les responsabilitats familiars, en un 42%, afecten a les tasques laborals. Per tant, assenyalen de forma clara tenir dificultats per conciliar vida familiar i laboral.

2.3.4 Estils directius.

Aquest part de l'anàlisi és basa en una sèrie de ítems referents actituds i comportaments en el treball de les dones en comandaments intermedis i alts de Girona i comarca. En el qüestionari es demanava que valoressin una sèrie d'ítems aparellats que feien referència a diverses formes d'exercir la direcció. Cada ítem tenia el seu contrari, és a dir, un feia referència a un estil de direcció que d'entrada s'adjudica a les dones en diverses investigacions, proper a l'estil transformacional on és prima la participació, el treball en equip, la comunicació. L'altre, el contrari, proper a l'estil transaccional, menys participatiu i més jeràrquic.

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

Les respostes possibles eren: si s'identifiquen molt amb l'ítem, si la identificació era poca o si era en entremig, entre poc i molt, es a dir, aquest tercer, no és decantaria ni per un estil ni per un altre.

Els ítems han estat agrupats en quatre categories que fan referència a:

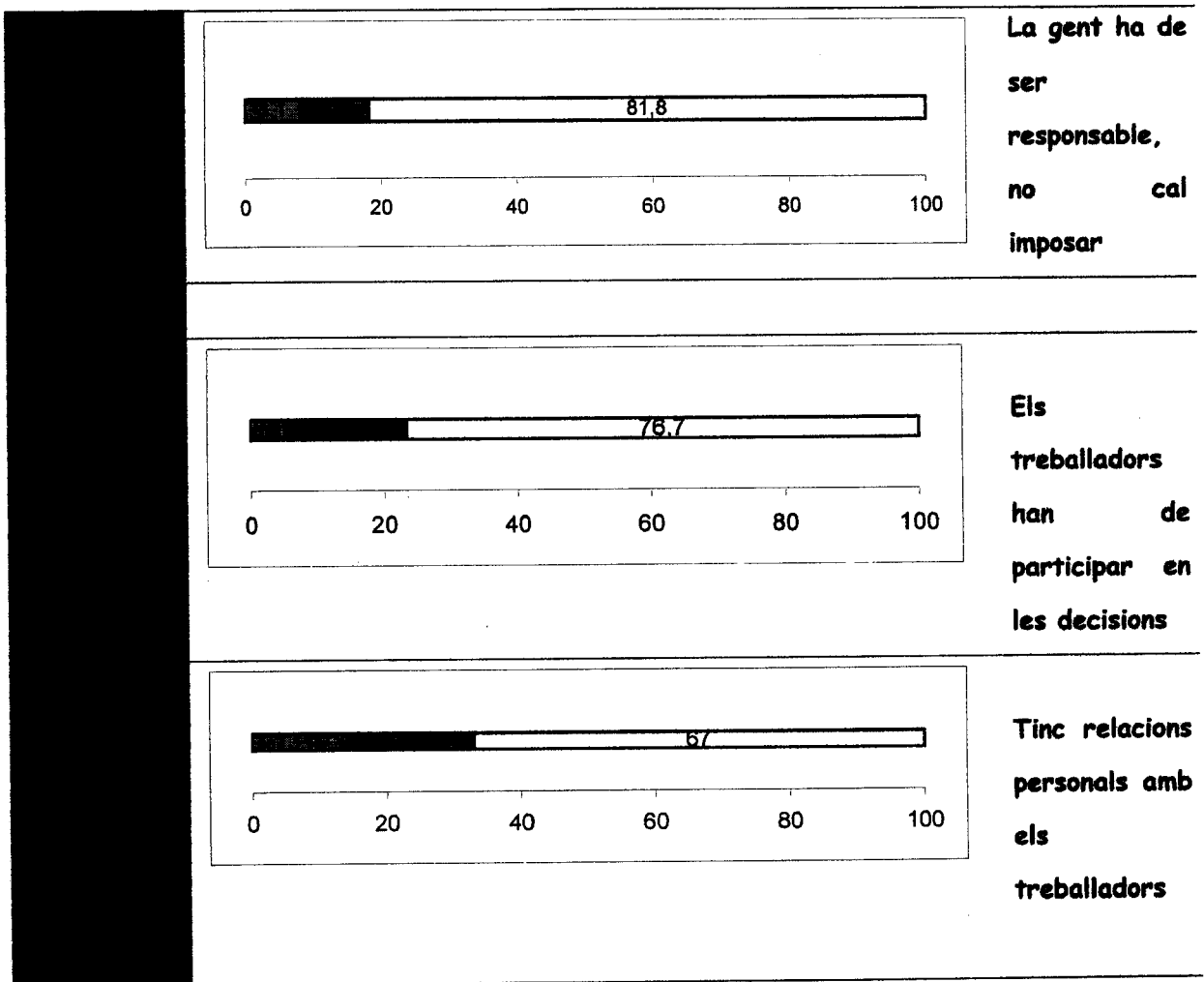
- la relació amb els subordinats i treball en equip.
- l'autoestima, seguretat en si mateix, definició de l'estil propi.
- estils de comunicació respecte als altres.
- formes de treball, tasques i objectius.

Analitzarem a continuació cada una d'aquestes categories segons els resultats obtinguts en les respostes.

La primera de les categories, la relació amb els subordinats i el treball en equip.

El que destaca primer és que predominen les respostes favorables cap al estil que hem identificat com transformacional, més participatiu i democràtic. És a dir les dones directives s'identifiquen majoritàriament per un estil de direcció que té en compte les opinions dels subordinats, l'ambient de treball, la confiança, les relacions personals i on els treballadors participen en les decisions importants. És significatiu, per exemple que el 90,8% de les dones de la mostra s'identifiquin molt amb la frase que 'tots els treballadors son importants'.

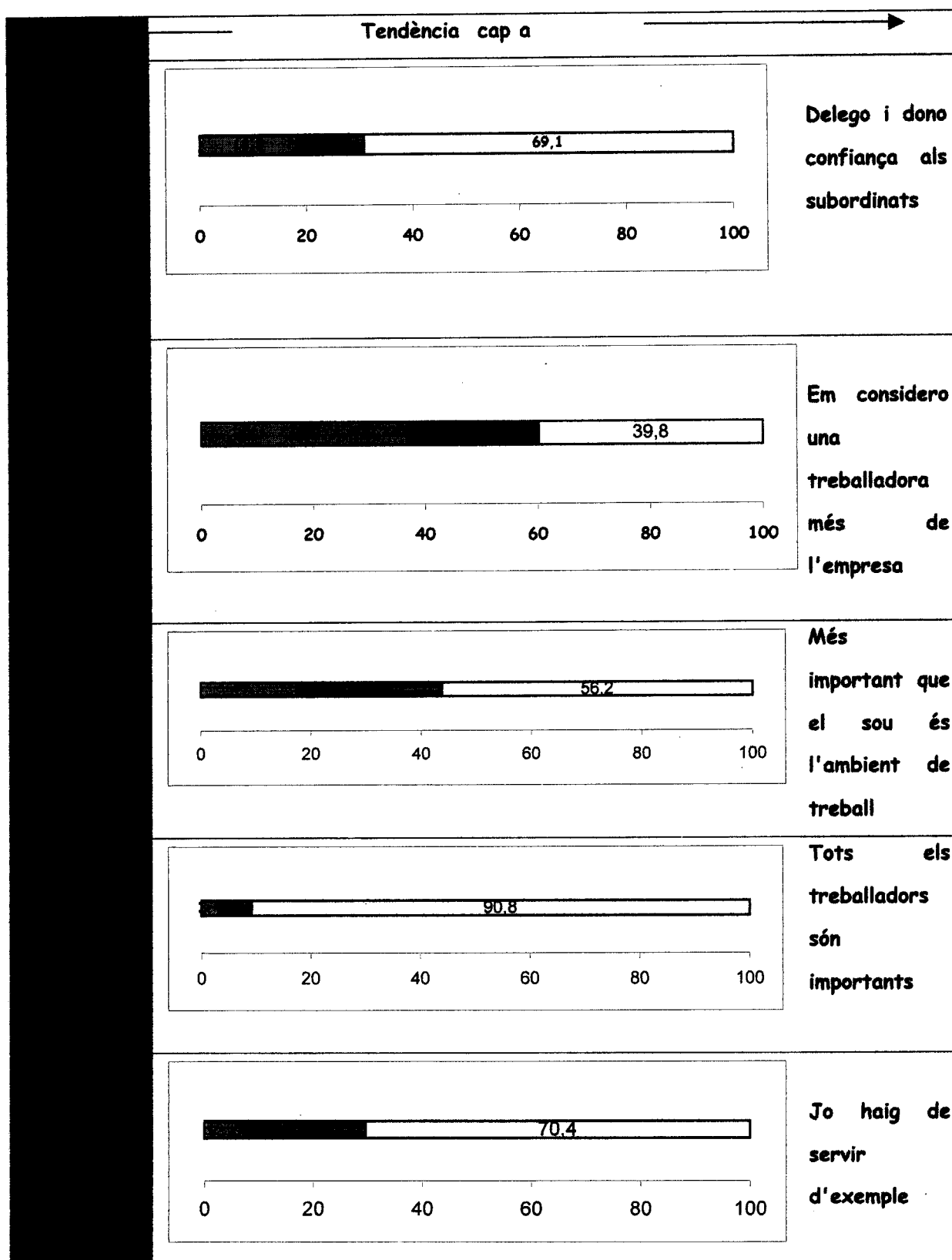
Analitzarem a continuació, les respostes que s'identifiquen en major grau i les que s'identifiquen en menor, així com les que no tenen una posició clara, amb la finalitat d'extreure conclusions respecte al tipus de direcció que tenen o amb els que s'identifiquen les dones directives enquestades. Seguirem la mateixa estructura per analitzar les quatre categories en que hem dividit la identificació amb els estils directius. (Gràfic 28)



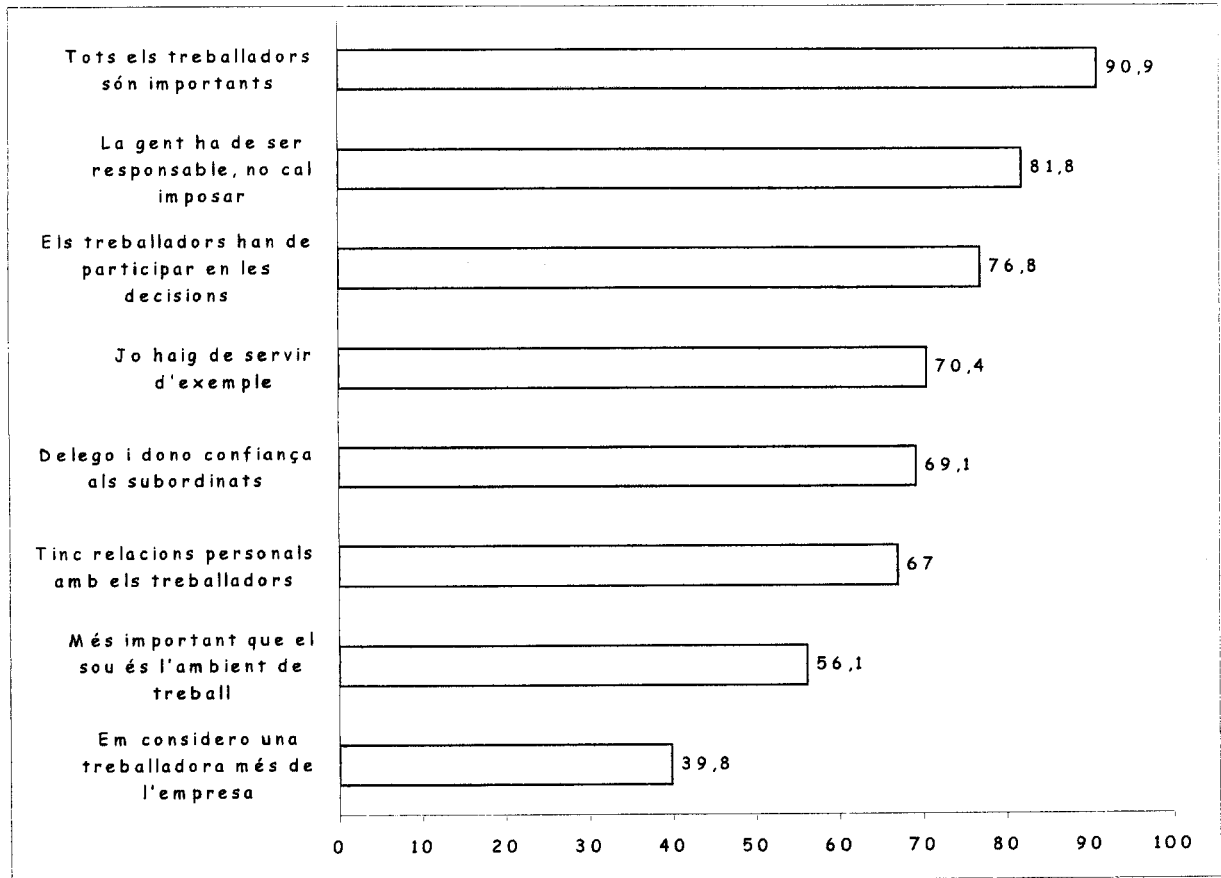
Els ítems o estils amb els que s'identifiquen més les dones són 'els treballadors són importants', un 90,8% de les dones han marcat aquesta opció, 'la gent ha de ser responsable, no cal imposar' remarca l'estil no autoritari amb un 81,8%; 'els treballadors han de participar en les decisions' afirma la participació amb un 76,7%; 'jo haig de servir d'exemple' facilitador amb un 70,4%; 'delego i dono confiança als subordinats' tornem amb la participació i delegació amb un 69,1%); 'tinc relacions personals amb els treballadors' involucrar-se, fins a cert punt en els problemes del personal amb un 67%; i pel que fa al clima laboral, l' ítem de 'més important que el sou és l'ambient de treball' amb un 56,2%.

Amb una valoració molt inferior, hi trobem l'ítem que fa referència a 'considerar-se una treballadora més de l'empresa' (39,8%).

Gràfic 28: La relació amb els subordinats i el treball en equip.



Gràfic 29: Actituds i comportaments referents als subordinats i el treball en equip amb el que s'identifiquen molt.



Per altre banda, són poques les dones que s'identifiquen amb l'estil de direcció més jeràrquic que hem definit com transaccional. Amb el que s'identifiquem més és amb el de 'els subordinats han de tenir clar qui és el seu cap' (36,7%), 'qualsevol decisió passa per mi' (18,5%), 'la principal motivació dels treballadors és el salari' (17,3%) i 'tinc una estricta relació laboral amb els subordinats' (13,4%).

En percentatges més baixos hi trobem: 's'ha d'imposar disciplina' (8,1%), 'jo haig de donar les ordres' (7,2%) i 'les decisions les pren gerència sense consultar' (5,1%).

S'han trobat poques diferències en les respostes segons grups d'edat, tipus de comandament que ocupen, tipus d'empresa i sector.

A grans trets podem dir que les dones de major edat són les que manifesten una tendència a valorar més positivament els conceptes propers a un tipus de direcció transformacional, com preguntar als treballadors abans de prendre una decisió

important, donar importància a l'ambient de treball. Però a diferència de les dones més joves, tenen més clar qui és el cap i no és consideren tant una treballadora més de l'empresa com és el cas de les joves.

Les enquestades que estan en comandaments alts en les empreses són també les que en grau més elevat és posicionen més per la opció 'tenir clar qui és el cap' i no tant per 'ser una treballadora més de l'empresa'.

Respecte a la mida de l'empresa, tenint en compte, com ja hem dit que no hi ha diferències significatives, s'aprecia que les dones en empreses petites són les que més valoren actituds referents a les relacions personals, com ser 'una treballadora més de l'empresa', donar importància a 'un bon ambient de treball' i 'preguntar als treballadors abans de prendre una decisió'.

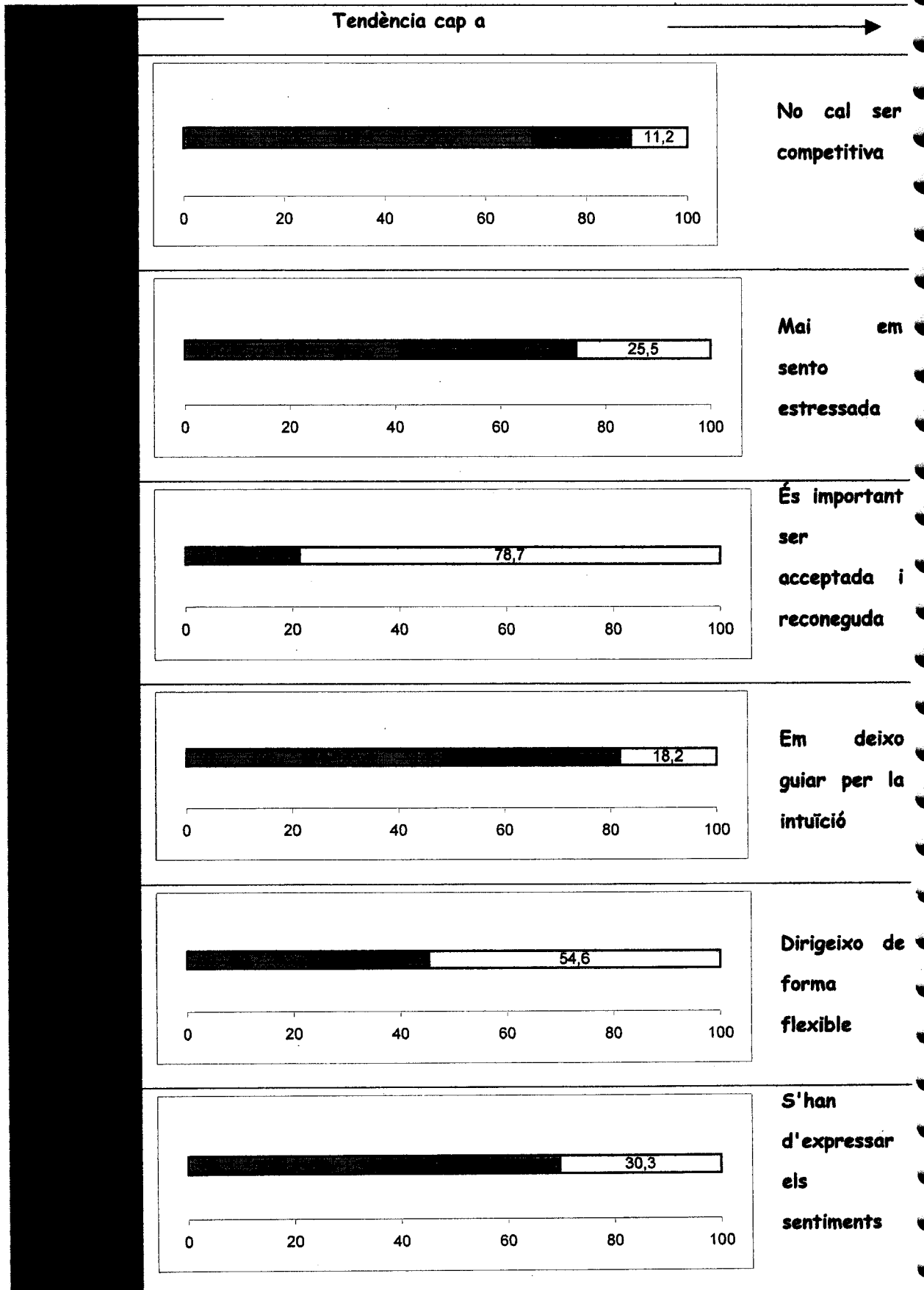
I finalment, és en el sector serveis on és troben actituds més favorables a l'establiment de relacions interpersonals amb els subordinats.

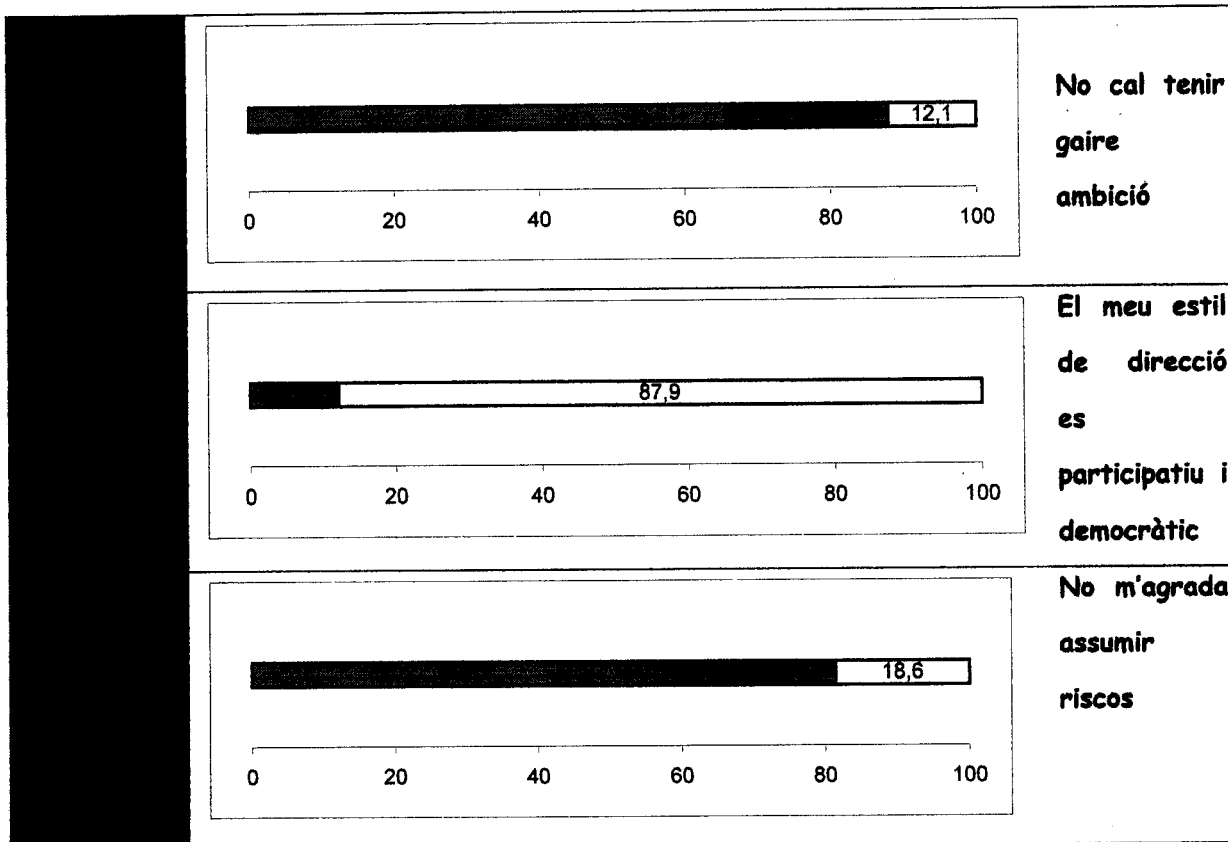
Pel que fa a l'apartat que hem definit com autoestima, seguretat en si mateixa i definició de l'estil propi, les dones no és decanten tan clarament per un o altre estil. El que surt més valorat, i per tant, on és senten més identificades, és en l'ítem 'el meu estil de direcció es participatiu i democràtic' (87,9%). També en la mateixa línia d'estil transformacional se senten força identificades 'és important ser acceptada i reconeguda' (78,7%) i 'dirigeixo de forma flexible' (54,6%).

En general, per aquest apartat, hi ha una posició clara per un tipus o altre d'estil, les que no s'identifiquen per un o altre, en els casos més favorables superen, lleugerament, el 30%.

Podem veure en el gràfic 30, els percentatges que ens assenyalen la tendència cap a una banda o cap a l'oposada.

Gràfic 30: Identificació amb l'autoestima i l'estil





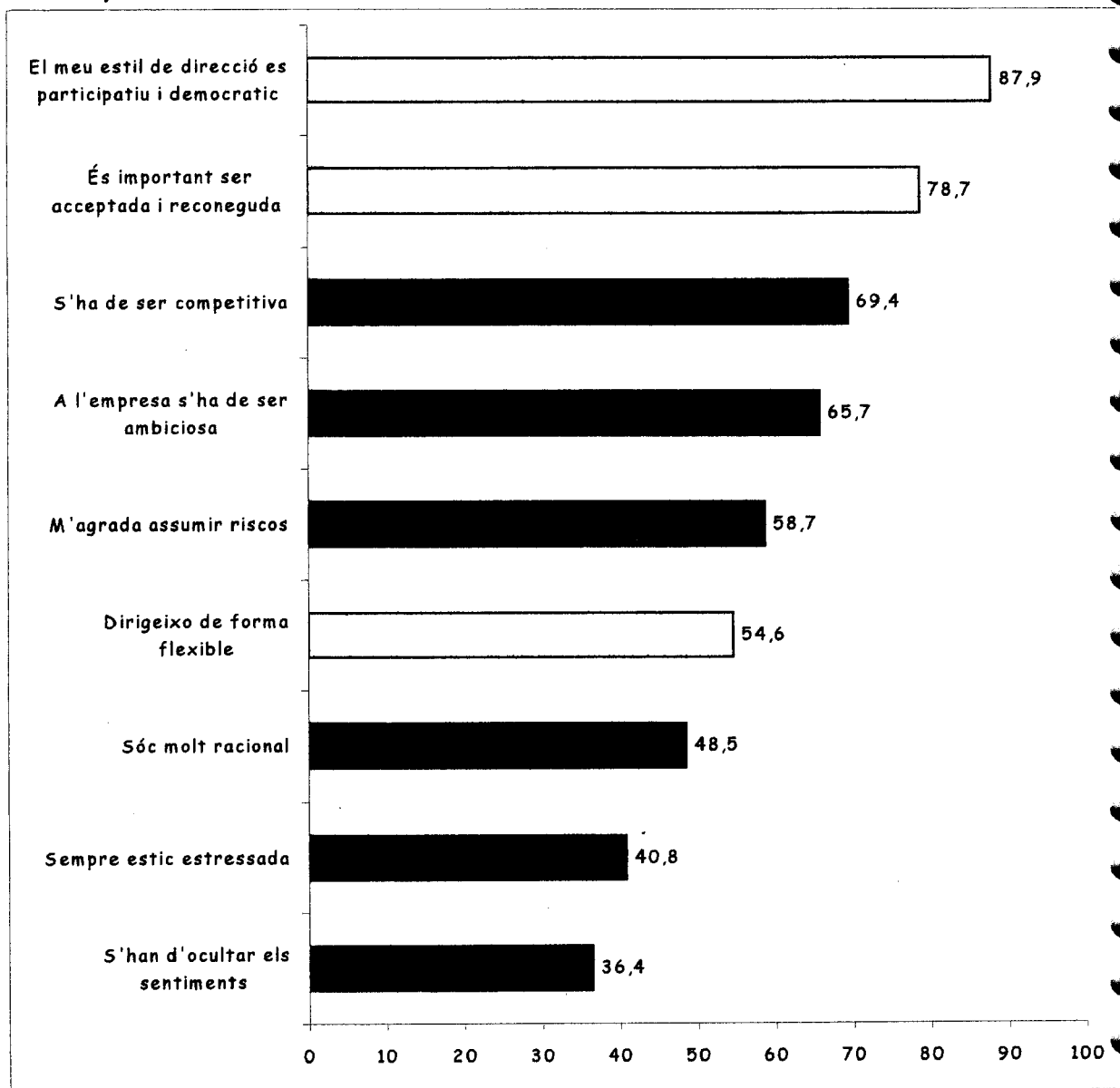
Al gràfic 31 s'han agrupat els ítems amb els que les dones directives s'identifiquen més, els dos primers que comentaven al gràfic anterior formarien part de l'estil transformacional. Els tres més valorats que els segueixen 's'ha de ser competitiva' (69,4%), 'a l'empresa s'ha de ser ambiciosa' (65,7), 'm'agrada assumir riscos' (58,7%), estan més propers a l'estil transaccional.

El sisè ítem amb el que s'identifiquen més torna a ser un que forma part de l'estil transformacional, 'dirigeixo de forma flexible' (54,6%).

Per tornar a identificar-se amb l'estil transaccional amb 'sóc molt racional' (48,5%), 'sempre estic estressada' (40,8%), 's'ha d'ocultar els sentiments' (36,4%).

És a dir, que encara que majoritàriament s'identifiquin amb l'estil participatiu i democràtic, l'ítem més valorat amb un 87,9%, en realitat s'identifiquen més amb actituds o estils més propers a l'estil transaccional.

Gràfic 31: Actituds i comportaments referents a l'autoestima i l'estil amb el que s'identifiquen molt.



Per contra, en els ítems menys valorats, o que és senten menys identificades, predominen els de l'estil transaccional, a excepció dels menys valorats de tots, 'el meu estil de direcció és jeràrquic i autocràtic' (2%) i 'no em preocupo pel que pensen els altres' (6,1%). L'ítem 'dirigeixo rígidament' també seria dels que obté una puntuació menys favorable (22,7%).

En termes generals, respecte a l'autoestima, seguretat en sí mateixa i definició del propi estil s'han trobat algunes petites diferències per grups d'edat, les dones joves és defineixen més com a competitives, amb ambició, pateixen més l'estrès, oculten més

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

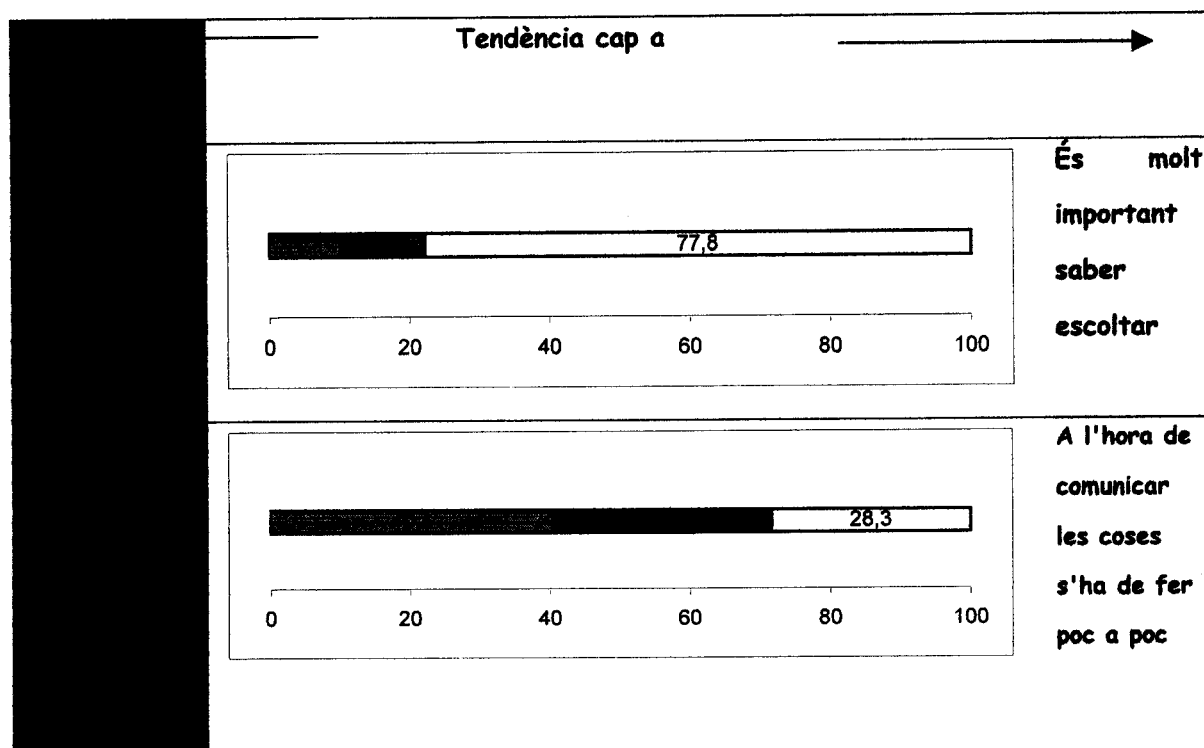
els sentiments i són més racionals que les dones de més edat. Però també son les que defineixen en major grau el seu estil com participatiu i democràtic. Encara que les diferències són realment poc significatives.

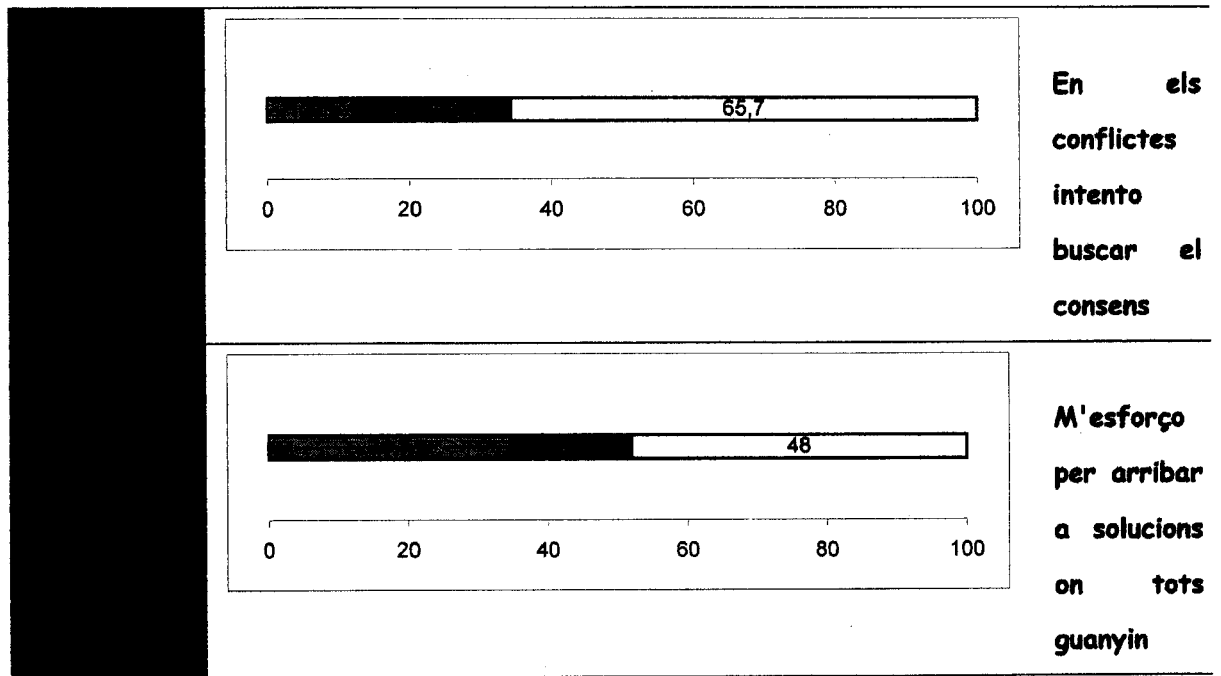
Per tipus de comandament, són les que estan en comandaments baixos les que és troben més estressades, són més racionals que intuïtives, oculten en major mida els sentiments, és defineixen com ambicioses. D'altra banda, també són les enquestades que diuen tenir un estil més participatiu i democràtic.

Pel que fa als aspectes relacionats amb la comunicació en aquestes dones directives enquestades, hi trobem una identificació clara amb l'estil transformacional, ja que dels quatre ítems, tres han estat valorats en la línia de l'estil transformacional i un en el transaccional.

Els posicionaments, aquí també són clars, només el que esta més proper a l'estil transaccional, la dicotomia: 'la comunicació ha de ser ràpida, enèrgica, assertiva/a l'hora de comunicar les coses s'ha de fer poc a poc' obté un 31,3% de no posicionament o identificació per un o altre estil. Veure gràfic 32)

Gràfic 32: Identificació amb actius i comportaments vers la Comunicació.





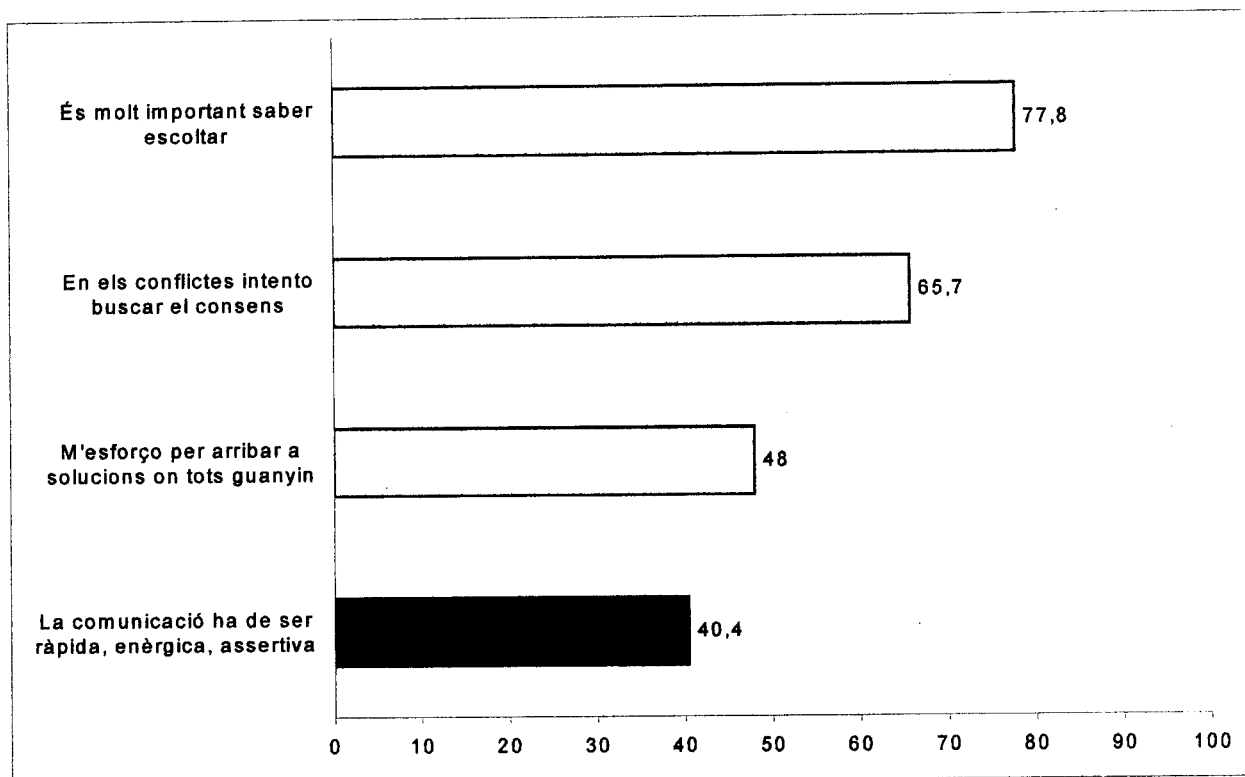
Per tant, les directives gironines amb un percentatge del 77,8% s'identifiquen molt amb: 'és molt important saber escoltar'. Amb un 65,7% amb 'en els conflictes intento buscar el consens', i amb percentatge del 48% en 'm'esforço per arribar a solucions on tots guanyin'. Aquests tres, com ja hem dit, formen part de l'estil transformacional.

El 40,4% de les enquestades s'identifica amb l'ítem 'la comunicació ha de ser ràpida, enèrgica, assertiva' més proper a l'estil transaccional. (Veure gràfic 33)

Com a menys valorats o amb els que les enquestades s'identifiquen en menys grau tenim: 'ens hem d'avançar al que els altres volen dir' (10,1%), 'en situacions de conflicte jo decideixo el que s'ha de fer' (12,1%), 'a vegades s'han de prendre decisions que perjudiquen algú' (34,7%). Aquests tres formarien part de l'estil transaccional.

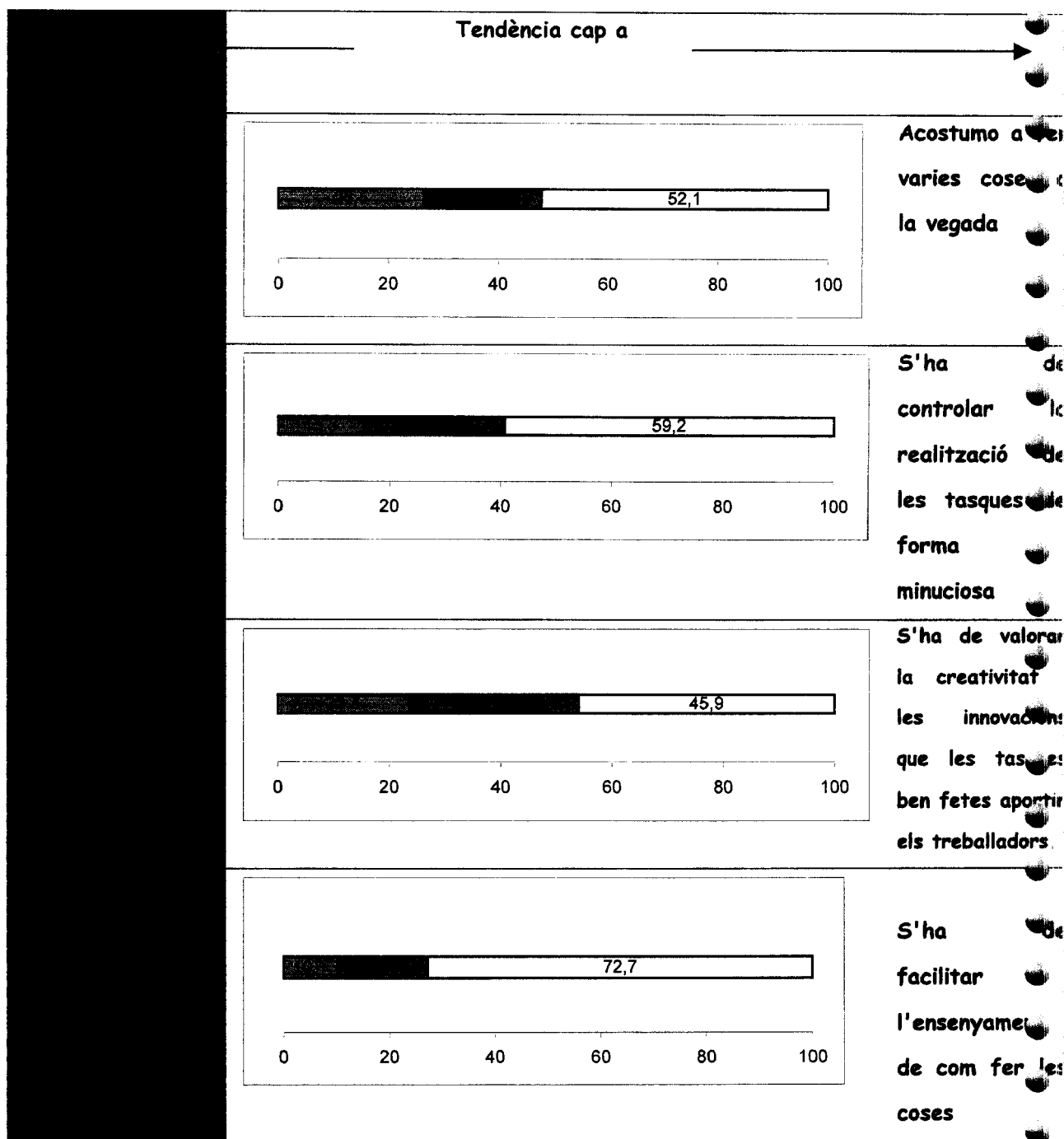
I com a menys valorat també tindriem 'a l'hora de comunicar les coses s'ha de fer poc a poc' (28,3%) més proper a l'estil transformacional.

Gràfic 33: Actituds i comportaments de comunicació i l'estil amb el s'identifiquen molt.



Pel que fa a l'última agrupació que hem fet dels ítems, que fa referència a les formes de treball, tasques, objectius en el treball, aquí també s'observa majoritàriament que les dones en comandaments intermedis i alts que hem enquestat, s'identifiquen, majoritàriament, amb l'estil transformacional. Els quatre ítems d'aquesta agrupació tendeixen cap a l'estil transformacional. Els percentatges de les dones que no s'identifiquen amb un o altre estil estan al voltant del 20%, a excepció de la dicotomia que fa referència a: 'les tasques han d'estar planificades i organitzades des de la direcció/ s'ha de valorar la creativitat i les innovacions que aportin els treballadors' que obté un 30,6% de no identificació per un o altre estil. (Veure gràfic 34)

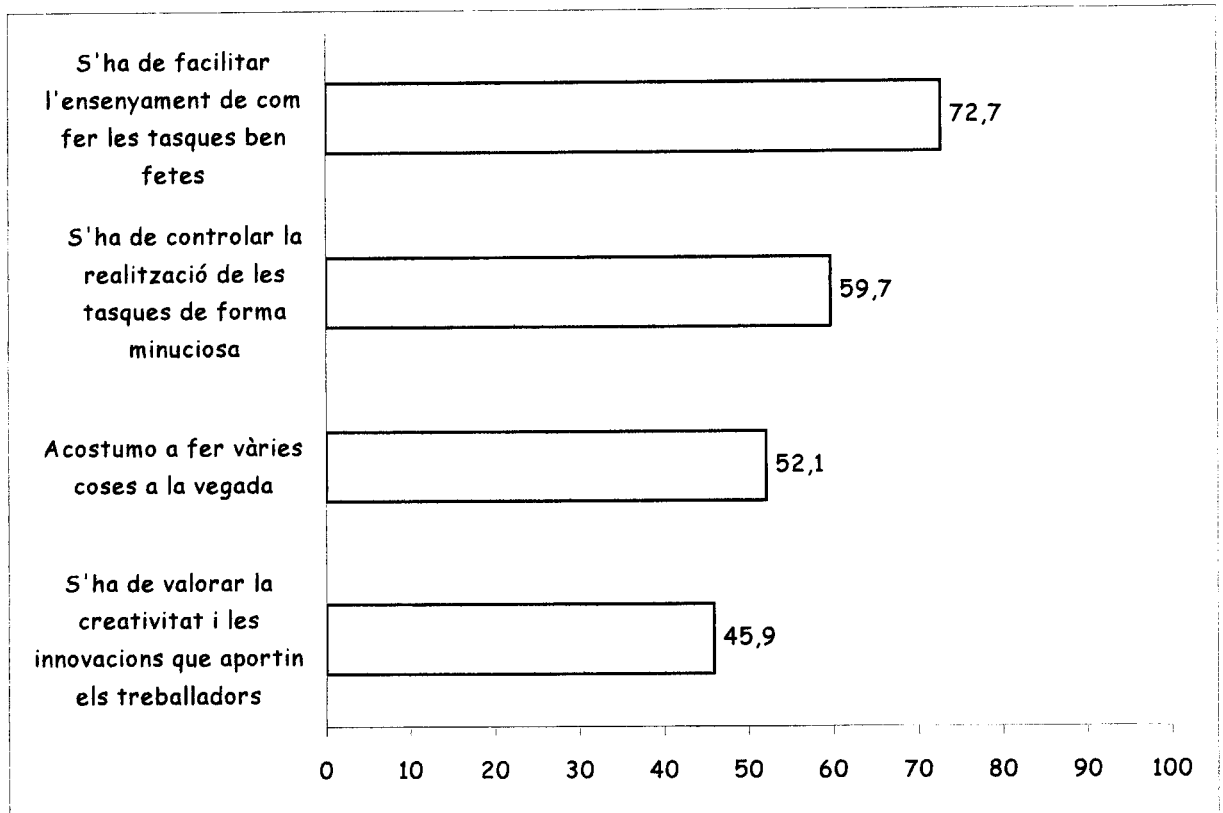
Gràfic 34 : Identificació amb actituds i comportaments respecte a les tasques i objectius en el treball.



Veiem que el 72,7% de les directives de la mostra, s'identifiquen molt amb l'afirmació de 's'ha de facilitar l'ensenyament de com fer les tasques ben fetes', el 59,7% assenyalen conformitat amb 's'ha de controlar la realització de les tasques de forma minuciosa', el 52,1% amb 'acostumo a fer diverses coses a la vegada', i el

45,9% amb la frase 's'ha de valorar la creativitat i les innovacions que aportin els treballadors'. Tots elles formarien part de l'estil transformacional. (Veure gràfic 35)

Gràfic 35: Identificació amb actituds i comportaments respecte al treball, tasques i objectius (millor valorades).



Al contrari, els ítems menys valorats, o amb els que s'identifiquen menys, formarien part de l'estil transaccional: 's'ha de saber donar les ordres oportunes per tal que les tasques es realitzin bé' (10,1%), 'el que importa és aconseguir resultats, independentment de com es faci' (15,3%), 'les tasques han d'estar ben planificades i organitzats des de la direcció' (23,5%), 'Acostumo a fer les coses d'una en una' (26,5%).

Per tant, i per finalitzar aquesta anàlisi quantitativa, podem assenyalar que la majoria de dones en comandaments intermedis i alts de Girona i comarca estan més identificades amb l'estil de direcció transformacional, participatiu i democràtic. Donant importància al treball en equip, a les relacions interpersonals, valorant la creativitat i delegant en els subordinats part de les tasques .

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

Hi ha, però, algunes actituds i comportaments en les que estan més a prop de l'estil més tradicional de direcció, com ser racional més que ser intuïtiva, ser competitiva i ambiciosa, ocultar els sentiments i estar estressada.

Tot això i com ja hem assenyalat anteriorment també es pot explicar amb l'idea de la majoria de les directives entrevistades per la fase qualitativa, en la qual han manifestat explícitament que, fins a cert punt, no creuen que l'estil de direcció tingui massa a veure amb el gènere. Manifesten que fonamentalment creuen que depèn, per una banda de la personalitat dels individus independentment del gènere, i per altra, del tipus de subordinats amb els quals han d'exercir la direcció, (nivell educatiu, tipus de tasques, etc.), encara que en afirmacions posteriors ressaltin la "manera de fer" femenina o masculina al referir-se a tenir més mà esquerra, o ser més jeràrquiques o agressives.

En el capítol que segueix amb l'anàlisi qualitativa, veurem més detalladament el que pensen i ens han manifestat el grup de directives gironines a les quals en fet entrevistes en profunditat.

4. Anàlisi qualitativa

4.1. Introducció

En aquest apartat analitzarem les entrevistes en profunditat realitzades a dones en comandaments intermedis i alts de empreses de Girona i província, segons els criteris metodològics ja esmentats en la part quantitativa.

Hem dividit l'anàlisi qualitatiu en diferents temes que fan referència a la trajectòria d'aquestes dones, els obstacles i barreres que tenen, la relació amb els companys, superior i subordinats, la conciliació de la vida familiar i laboral i els estils directius; temes que hem tractat al llarg de l'investigació des de el punt de vista teòric, analitzant les diverses teories existents, i que pretenen contrastar amb casos reals de dones en posicions directives a Girona i comarca, amb la finalitat de confirmar o no les hipòtesis plantejades.

A l'Annex 3, hi ha un resum de les dades i característiques de les dones directives que van acceptar realitzar la entrevista, la qual cosa ha sigut molt laboriosa, donat que sempre hi ha reticències a donar informació en aspectes personals i de Recursos Humans.

De les divuit dones entrevistades, vuit tenen el càrrec de gerent a les seves empreses, una és consellera delegada, dos són directores d'oficines bancàries, tres són empresàries, dos són les responsables del departament de Recursos Humans de les seves empreses, una és cap de finances i n'hi ha una altre cap de producció. Per tant, la majoria tenen posicions directives d'alt nivell dins de les seves organitzacions.

La majoria de les dones entrevistades porten molts anys a l'actual càrrec, onze d'elles ocupen aquest càrrec des de fa més de deu anys, tres entre cinc i deu anys i quatre menys de cinc anys. Això també és degut al fet que la majoria són dones de mitjana edat. Deu de les entrevistades tenen més de quaranta anys, set entre 30 i quaranta i només una és menor de trenta anys.

El fet de ser dones, majoritàriament, de mitjana edat i que porten molts anys en posicions directives ens indica que moltes d'elles han sigut pioneres, les primeres dones en arribar a posicions directives dins de les seves organitzacions, i per tant ens dona un perfil molt concret de dona en posicions directives que s'anirà comentant al llarg d'aquest anàlisi.

Predominen les empreses familiars, en concret deu de les entrevistades estan treballant en empreses d'aquest tipus i moltes d'elles han arribat a la posició directiva que ocupen gràcies a ser membres de la família. Aquest fet és molt característiques de les empreses de Girona i província, on la majoria d'empreses són de tipus familiar i on els càrrecs directius s'hereten. Això ens dona unes característiques i perfils molt particulars d'aquestes dones que també s'anirà comentant al llarg d'aquesta anàlisi.

De la resta de dones entrevistades, set treballen en empreses privades i una en una multinacional. No hi ha cap dona que treballi en una empresa pública, ja que aquest tipus d'empreses i les característiques de les dones en posicions directives que treballen en elles no era l'objecte d'aquesta investigació. De totes maneres una de les dones entrevistades que fa poc temps que treballa en una empresa privada, va estar nou anys en una empresa pública, per tant, i una mica de passada veurem algunes de les característiques d'aquest tipus d'empresa.

El tamany de les empreses on treballen les dones entrevistades, és majoritàriament petita i mitjana empresa, en concret quatre de les empreses tenen menys de deu treballadors i set entre deu i vint treballadors. Hi ha sis dones que treballen en empreses de més de cinquanta treballadors i d'aquestes quatre tenen més de dos cents treballadors.

Predomina el sector serveis, amb dotze empreses, cinc són del sector industrial i una de pesca.

Les àrees on treballen les dones entrevistades són molt variades, tres són d'assessories, dos pertanyen al món de les finances, una a distribució comercial, i després tenim amb una dona entrevistada per cada àrea, turisme, alimentació, tèxtil,

comercial, distribució, béns d'equip, fires i exposicions, importació/exportació, automoció, química, gestió de Recursos humans i hosteleria.

El nivell d'estudis de les dones entrevistades està polaritzat entre les que tenen estudis universitaris, dotze de les entrevistades i les que tenen estudis secundaris, sis de les entrevistades. Les que tenen estudis secundaris, acostumen a ser dones que han arribat a la posició que ocupen perquè han heretat la posició de la família, al ser una empresa familiar. També hi ha el cas d'una dona de seixanta anys que en la seva època era molt més complicat, sobretot a Girona, realitzar estudis superiors.

De les que tenen formació universitària, deu és en carreres d'econòmiques, empresarials o dret, una va estudiar psicologia i una altre enginyeria industrial.

Tretze de les dones entrevistades estan casades o tenen parella fe fet, d'aquestes n'hi ha dues en que la parella que tenen actualment és una segona o tercera parella després d'haver estat casades i viure un temps soles amb els fills. Quatre estan separades o divorciades i actualment viuen soles i només una està soltera.

Pel que fa als fills, dotze de les dones entrevistades tenen dos o més fills, tres d'elles en tenen tres, set en tenen dos, n'hi ha dues que només en tenen un, i una d'elles l'estava esperant en el moment de fer l'entrevista. Finalment n'hi ha cinc que no tenen cap fill, d'aquestes cinc que no en tenen, n'hi ha tres no tenen intenció de tenir-ne i una s'ho està pensant.

4.2. Trajectòria

A totes les dones directives entrevistades, se'ls ha preguntat en primer lloc, que expliquessin la trajectòria que havien seguit fins arribar a l'estat present. Amb l'anàlisi del discurs hem pogut veure que, les trajectòries que han seguit fins arribar a la posició directiva actual aquestes directives, bàsicament segueixen dos patrons:

- a) les que han arribat a la direcció i gerència al ser membres d'una família d'empresaris i emprenedors, i
- b) les que han arribat per promoció interna dins les empreses.

En el cas de les empreses familiars, la trajectòria professional ha estat marcada per la figura paterna que ha fet el paper de mentor i ha facilitat l'accés de la dona a la direcció o gerència. Sobretot en el cas de famílies on no hi han fills homes, o on les filles són les primogènites.

"Jo quan vaig acabar el COU no sabia exactament que estudiar i vaig consultar al pare... el pare va dir que escollís un tipus de carrera que tingués més sortides: empresarials o dret.... X és una empresa familiar, llavors mentre estava estudiant vaig demanar si podia fer unes hores i treballar a l'empresa" (ENT3)

Altres entrevistades també van iniciar la trajectòria professional en una empresa familiar i amb la figura paterna com a mentor.

"Era la pubilla d'una empresa de tradició comercial i aleshores el pare com a tutor ja em va destinar... el que es feia abans, que no podies escollir, era la gran i havia de continuar la trajectòria del pare... Vaig estar treballant deu anys amb ell i quan és va jubilar i va vendre l'empresa, amb l'experiència que vaig adquirir a l'empresa del pare, vaig crear la meua pròpia empresa" (ENT 6)

"...vaig començar a ser gerent perquè vaig començar amb l'empresa familiar, que la portava el meu pare i que era una empresa del meu avi... quan el meu pare va deixar l'empresa em va tocar a mi posar-me al front... amb el meu germà ens vam repartir l'empresa" (ENT 7)

"El meu pare tenia ja un despatx muntat i d'alguna manera vaig fer tota la carrera treballant a mitja jornada al despatx i l'altra mitja estudiant." (ENT 8).

És, per tant un cas típic de les dones que accedeixen a la direcció a Girona i comarca. En aquest cas, la figura paterna exerceix de mentor o de persona que ajuda a arribar i a consolidar la seva posició directiva.

"Per tant, vaig començar des dels primers papers de a baix, que és tal com s'ha de començar, i un cop acabada la carrera el meu pare ja va anar deixant el despatx a les meves mans. I a partir d'aquí, la direcció i l'organització i totes les decisions han estat a les meves mans. " (ENT 8)

Per això, en el cas de les dones directives de Girona i comarca, que com hem dit han arribat a la gerència gràcies a formar part d'una família d'empresaris, el paper del pare, com a mentor juga un rol de padrinatge (Kanter 1977, Fagenson 1989, Davidson i Cooper 1992)¹¹

"... He après molt del meu pare (...) he intentat aprendre una mica del seu estil" (ENT 3)

En el cas de dones que no han accedit directament al món directiu a través o com a conseqüència d'una empresa familiar, el fet de tenir uns pares emprenedors o amb negocis motiva i forma a les dones a accedir aquest tipus de posicions directives.

".... vaig poder entrar com a assistent de RRHH en una multinacional americana del sector de l'automoció. Jo hi vaig entrar perquè parlava molt bé l'anglès i necessitaven perfils més internacionals. Llavors allà em vaig formar en els RRHH tot i que a casa hi ha hagut empresa sempre i el món del personal i el món de gestionar gent i el món de l'empresa en general no m'era nou" (ENT 9)

Hi han casos en que no és a través de la família com s'accedeix a la posició directiva però hi ha un contacte directe amb l'empresa que facilita aquest accés.

"em van oferir l'oportunitat d'anar a treballar a una empresa familiar, va afavorir el fet que fos amiga de la propietària de l'empresa" (ENT 11)

Les dones directives amb poca formació acadèmica en la gestió d'empresa degut que en el seu temps l'accés a la formació era més difícil i com a molt només podien accedir a carreres típicament femenines, han solucionat aquest handicap amb l'acumulació d'experiència en l'empresa familiar, o bé per ser-ne propietàries, de forma directa, o estar-hi relacionades indirectament.

".... jo històricament he vingut d'empreses familiars, que he exercit de gerent o de direcció i en el any 90 aquesta empresa va ser absorbida per una altra del mateix grup, era una empresa d'aïllaments, llavors jo al tenir 49 anys i sense feina perquè ens havíem venut l'empresa, em vaig plantejar trobar una altre activitat que jo pugues fer, perquè no tinc pas una formació específica, havia treballat en els meus inicis, perquè havia

¹¹ Kanter, R.M. (1977) *Men and Women of the corporation*. New York. Basic Books.; Fagenson, E.A., (1993) *Personal Value Systems of Men and Women Entrepreneurs VS Managers*, *Journal of Business Venturing*, 8, p.409-430; Davidson, M.J. & Cooper, C.L. (1992) *Shattering the glass ceiling. The Woman Manager*, London, Paul Chapman Publishing Ltd.

estudiat en una escola que encara hi ha a (...) que és diu (...) que és un centre de formació de secretaries d'alta direcció, on jo hi havia treballat allà com a secretaria de direcció de la directora, i sempre la meua trajectòria havia estat això treballar amb temes de gestió" (ENT 14)

La figura de la dona com a mentor juga un paper poc significatiu, potser com indica Casanova (1989) pel fet que la dona no és tant solidària al estar infrarepresentada en el món de l'empresa. En un dels qüestionaris recollits en la segona fase quantitativa, i en un apartat que es deixava que ampliessin o comentessin alguna altra qüestió que creguessin interessant, hi ha una referència explícita i clara a la manca de solidaritat entre les pròpies dones directives.

De fet només una de les dones entrevistades reconeix que la figura femenina com a mentor, però en aquest cas és tracta d'una empresa familiar tradicionalment gestionada per les dones de la família, en un sector, l'hosteleria, en un context, el del petit negoci familiar, en una zona rural, on les dones han tingut, tradicionalment, un pes important.

"D'entrada jo en sóc filla d'aquí, perquè en el tema del món d'hosteleria de vegades és més fàcil ser filla d'una casa d'aquest sector (...) l'empresa sempre ha funcionat amb un règim de matriarcat, les dones són les que manen ara és més anecdòtic, però en una altra època era més lògic perquè els homes anaven a fer mercat, eren ells qui feien de traginers i les dones eren les que portaven la casa, i aquesta empresa és a muntar com un hostel, on és donava menjar, portat sempre per dones. " (ENT 16)

La segona via d'accés a la direcció ha sigut a través de la promoció interna i l'esforç personal, en aquest cas és tracte de dones, generalment joves, amb nivells formatius alts, encara que no sempre com és el cas de l'entrevista número 2 que va arribar des de baix, amb molt d'esforç i assenyalant que no hi havia més opció, al ser de promoció interna.

"Vaig començant fent "recados" (ENT2)... "Molt de treball i molt d'esforç, moltes hores de dedicació i moltes ganes d'aprendre... He treballat dissabtes, he treballat fins l'onze de la nit"... "... en el meu cas no havia més opcions d'home que el gerent que hi havia abans. Per tant, si promocionava algú per força havia de ser dona perquè només som dones" (ENT 2)

En aquest cas el fet d'arribar a la direcció no va ser una decisió planificada. És també significatiu d'algunes dones entrevistades, com també assenyalen Davidson i Cooper¹² (1981), que no acostumen a planificar les seves carreres com ho acostumen a fer els homes, en el seu estudi a 60 directius/ves només un 25% de les dones reconeixien que havien planificat la seva carrera, mentre que els homes ho feien en un 90%

"... No vaig pensar mai en arribar a la direcció, o la gerència però sempre vaig pensar en saber més i aprendre més..." (ENT2).

"... hi va haver una reestructuració de plantilles i és van eliminar una sèrie de posicions, i entre les que diguem es van eliminar va ser la que era cap administració, que hi havia abans, és va eliminar i jo llavors era la cap de comptabilitat, vaig passar a ocupar el cap d'administració..." (ENT 13)

Hi han, però, trajectòries professionals diferents basades en la promoció dins de l'empresa o en la formació i experiència aconseguida en una empresa que permet optar a posicions directives similars o de més responsabilitats a altres empreses. En aquests casos els contactes personals i el realitzar una bona feina en l'anterior empresa són vitals per progressar i aconseguir nous reptes.

"...vaig començar a treballar arxivant a (...X), quant no estava arxivant estava a l'oficina d'informació, a l'oficina d'informació i juntament amb.... En aquest grup de treball hi havia una persona que és deia (...X.)...., Va connectar amb algunes persones, entre aquestes persones estava jo, gironins que teníem una formació econòmica i que estàvem treballant a (...X.) que volíem o podíem tornar a Girona, va connectar amb mi, vàrem tenir les primeres converses i vàrem decidir que m'incorporaria al cap de tres mesos a Girona" (ENT 10)

I després d'estar uns anys en aquesta feina, l'entrevistada, va optar i guanyar una plaça a l'administració pública, com a cap de recursos humans. Més tard, després de sis anys treballant per l'Administració, on va tenir els seus dos fills, aquesta dona va tornar a realitzar una activitat relacionada amb la direcció d'empreses.

"... (la persona X) em va dir sí estava disposada a tornar a l'empresa, jo tenia la porta oberta i vaig dir-li que sí que estava disposada perquè la feina que feia estava be, però ja l'havia fet sis anys i reconeixia que era molt millor tornar als meus orígens... jo només vaig posar una condició i no era econòmica, ni d'horaris que només volia"(més

¹² Davidson, M.J. & Cooper C.L.(1992) *Shattering the glass ceiling. The Woman Manager*. London. Martin Robertson.

responsabilitats de les que li proposava).....*jo de l'empresa me'n vaig anar, però me'n vaig anar molt be amb el els alts directius, amb els companys, amb tothom i no vaig passar desapercebuda.*" (ENT 10)

Un altre aspecte que destaquem de les entrevistades es que algunes d'elles, ja sigui per la seva edat, com ja hem la mitja d'edat és de quaranta dos anys, o per les circumstàncies familiars que les van fer arribar a la direcció, ha sigut pioneres, com a dones, en els llocs que han ocupat.

"Vaig ser la primera comercial de la zona de Girona femenina en l'entitat"
(ENT5)

"en els equips que he estat sempre he sigut l'única dona directiva. Sempre he estat a sectors... no he sortit del sector del metall, dels convenis del metall. Abans estava al conveni del metall de Barcelona i ara estic al Conveni del Metall de Girona." (ENT 9)

Un dels temes que comenten les dones entrevistades que han sigut pioneres en un determinat sector o organització, que anirem desgranat al llarg d'aquest anàlisi, és el fet , com assenyala Nicholson (1987)¹³, d'haver-se d'enfrontar a una cultura misògina per part dels alts càrrecs d'una direcció masculinitzada.

"Vaig començar de zero, segons a on no m'hi deixaven anar, no podia anar ni a tallers ni a pagesos, no quedava bé que una senyora anés a fer aquestes visites" (ENT5).

Per tant, les conclusions respecte a la trajectòria que han seguit les dones ,entrevistades, en posicions directives de Girona i província és, com planteja Heming i Jardim (1979)¹⁴, juntament amb altres estudiosos, que la dona directiva planteja esquemes poc convincents respecte a la planificació de les seves carreres. En les seves investigacions amb col·lectius mixtes, els homes, contràriament a les dones declaren que les seves carreres sempre sorgeixen d'una planificació. Aquesta idea és recolzada per Davidson i Cooper (1981)¹⁵, Asplud (1988)¹⁶.

¹³ Nicholson, N. (1987) *Hombres y mujeres, ¿Hasta qué punto son diferentes?*, Barcelona. Ariel.

¹⁴ Heming, M. & Jardim, A. (1976) *The managerial woman*. New York. Anchor Press/doubleday.

¹⁵ Davidson, M.J. & Cooper C.L.(1992) *Shattering the glass ceiling. Tho Woman Manager*. London. Martin Robertson

¹⁶ Asplund, G. (1988) *Women Managers: changing Organizational Cultures*. John Wiley & Sons. New York

És el cas de les dones de Girona i província que manifesten, majoritàriament, que han arribat a la direcció per circumstàncies familiars, al heretar el càrrec, o a la sort o per no haver-hi cap més opció, tal com assenyalen altres de les entrevistades.

En el cas de les que han arribat al càrrec per pertànyer a una família d'empresaris o emprenedors, la figura paterna ha sigut vital i ha servit de model i mentor per a moltes d'aquestes dones.

3. Barreres

Els obstacles més importants que assenyalen les dones entrevistades són de tipus culturals. Ja ho apunten Asplund (1988)¹⁷, Davidson i Cooper (1992)¹⁸. Estem parlant del denominat "Glass Ceiling" o sostre de vidre, barreres en la promoció a partir de certs nivells jeràrquics per la dificultat d'arribar a nivells més alts.

"... en el meu sector, el financer de caixes i bancs, trobo que sí, que és difícil sent dona, perquè fins i tot la clientela sempre parla més clar i s'adreça més amb un home que no pas amb una dona..." "... potser si hagués sigut un noi, potser hagués pujat més ràpid. La veritat és aquesta." (ENT1)

Aquest fet és veu agreujat en sectors o organitzacions tradicionalment masculins, com és el cas de moltes de les entrevistades, sobretot les que desenvolupen la seva activitat en el sector financer i la indústria

"...perquè el món de la banca i de les caixes estava guardat als homes, aquest fet esta canviant....()...jo per exemple vaig ser la primera delegada de la comarca. I bé ara ja no és així gràcies a Déu" (ENT1).

"...en el món aquest del petroli no era gaire habitual, molts anys endarrera, que hi hagués una dona i quan anàvem a Madrid a negociar amb la gent dels monopolis es quedaven una mica parats. I em deien la nena perquè era la més jove de tots" (ENT 7)

Coincidint amb el cas anterior, un dels problemes que s'ha trobat una altre entrevistada és endinsar-se en un món d'homes .

¹⁷ Asplund, idib.

"En el lloc que ocupo ara, quan surto i vaig a reunions i així, em trobo en un món completament d'homes. O sigui, les empreses del sector, (turístic) quan vas a un mostrador tot són dones i a la que vas a títol directiu tot són homes" (ENT2).

Insisteix en el fet que el fet de ser dona, suposa, d'entrada, un handicap , és a dir que ha de demostrar que no és un "florero" i que si està a la posició que ocupa és perquè te les capacitats per estar-hi.

"Primer sóc dona, i jove i llavors clar, em trobo (a les reunions) amb que tots són homes i la mitja al voltant dels cinquanta (anys)... et veuen i ràpidament t'associen al "florero", és a dir una nena mona que a veure qui la ha "enxufat" aquí.... Ehl No sóc mona i simpàtica nol. Ser fer alguna cosa més i no sóc tonta... Llavors a partir d'aquí, a la primera reunió et miren de reüll i a la segona ja et prenen més seriosament". (ENT2)

Inclús aquest fet les ha portat, com assenyala una de les entrevistades a masculinitzar-se i renunciar a tenir fills.

"Jo penso que una dona ha de demostrar més coses. Has de ser més seriosa. Tu no et pots equivocar, no pots tenir una ensopogada perquè això suposa una taca molt gossa. Llavors, jo he fet una aposta molt gran a la vida, per això no tinc fills, és ben clar. Quants homes hi ha en la meua posició que hagin hagut de fer..... segur que han hagut de posar moltes menys coses en joc per poder arribar. Això ho tinc molt clar." (ENT 9).

Els factors externs, els derivats de la relació amb els clients són dels handicaps que més assenyalen com a obstacles les dones entrevistades

"Si be dins de l'empresa no hi ha hagut mai cap tipus de discriminació, amb els clients sí, al principi recordo una anècdota, molt,, molt al començament va venir un senyor molt gran que volia parlar amb el Sr. (X) i ell no hi era, llavors la secretaria li va dir no pateixi, ja parlarà amb un altre advocat i jo no aconseguia poder-lo convèncer de que jo era l'advocat; no ho aconseguia de cap manera , parlo de molt temps jo era molt jove però m'ha quedat sempre, no, no senyora jo no vull parlar amb la secretaria jo vull parlar amb l'advocat, jo li deia però jo soc l'advocat, i el senyor no s'ho creia que jo ho fos, es pensava que li preniem el pel" (ENT 15)

¹⁸ Davidson, M.J. & Cooper , ídib

"..... els clients, potser en un primer moment l'acceptació que haguessin tingut amb un home hagués sigut potser més ràpida que no pas amb una dona. Amb una dona has de demostrar que vals" (ENT 8)

Un altre comentari interessant sobre la percepció exterior de les dones directives, és el que comenta una de les entrevistades, una dona empresària que dirigeix una empresa on el 99% són també dones. Comenta que cara el exterior, clients, etc. una empresa de dones es vista com poc creïble, com si estiguessin passant l'estona, més que fer negocis.

"El comentari que m'han fet alguna vegada és que hauria d'incorporar més homes a l'empresa, si tens més homes -diuen- tens una mica més de credibilitat,..... que una empresa de dones, que és com si juguéssim" (ENT 14)

També en la línia de les dones empresàries, per a una d'elles, que ho és des de fa 13 anys, les dificultats o barreres no han sigut, lògicament dins l'empresa sinó els factors externs que envolten les empreses.

"He tingut problemes a nivell bancari i a vendes... he tingut sempre que recórrer al marit per tenir un pes o quelcom així, perquè no dialoguen amb les dones, sobretot a nivell d'empresa... et consideren que ets poca cosa" (ENT4).

Per tant, per les dones empresàries les dificultats han estat més en l'entorn:

"Si les teves circumstàncies familiars, sigui el marit, siguin els pares, sigui el que sigui, et recolzen, naturalment tindràs totes les facilitats del món. Si l'entorn familiar és auster la dona és trobarà amb impediments" (ENT 6)

Un dels fets en el que també coincideixen moltes de les entrevistades, és que al ser poques en segons quins sectors i organitzacions la seva visibilitat és més gran i estan en el punt de mira per veure quan s'equivoquen.

"El fet de ser dona en un sector tant masculí com el nostre, on hi han ramaders, escorxadors i inclús la pròpia distribució,...és com si se't veu més i el fet que se't vegi més se t'observa més, a veure en quin moment diràs aquella cosa que vas a dir...I és clar, pobre, com és una dona..." (ENT3)

Tal i com senyala Kanter (1977)¹⁹ aquesta visibilitat te dos conseqüències: en primer lloc reben més atenció, més per les seves característiques de gènere que per les seves habilitats, amb el que han d'estar constantment demostrant que tenen aquestes capacitats i per tan realitzar un esforç per demostrar-ho.

"Pel fet de ser home, d'entrada no li miraran els coneixements que té, no els hi valoraran tant, no els hi qüestionaran tot el que fan. O sigui, a nosaltres (les dones), tothom està esperant a veure quan la cagarem" ... "A un home ja se'l suposa que està capacitat, en canvi en una dona no, i més en el món de les finances... El món de l'ensenyament, per exemple, o el de la sanitat és més equilibrat, més igualitari, aquí no (sector finances), aquí tothom et mira com un bitxo "raro" (ENT 5).

Inclús aquesta visibilitat porta com assenyala Bhatnagar (1988)²⁰ a que molts dels errors que cometen les dones siguin magnificats.

"Potser en el món dels homes es perdonen més alguns errors, en el món de les dones llueixen més els errors a vegades que les virtuts o la feina ben feta. I a vegades en la política, , doncs un error d'una dona política sempre ocupa més titulars i més fotografies que el d'un home" (ENT 3)

"Les dones tenen que treballar més que un home per arribar al mateix lloc" (ENT 4)

Com assenyalen Davidson i Cooper (1992)²¹, algunes de les dones en posicions directives transformen aquesta visibilitat en una avantatge per a elles. És el cas d'una de les entrevistades senyala que el fet de ser dona la ha beneficiat.

" jo crec que m'ha costat menys que un home accedir a una posició directiva" ... "sempre he treballat amb homes, els meus "jefes" han sigut sempre homes i això queda gravat i no està be que ho digui però hi ha una part de coqueteria que és molt fàcil entendre't amb un home, no cal fer un mínim esforç, sí els "jefes" haguessin estats dones no ho se, crec que hagués tingut problemes, però a mi sempre han estat homes." (ENT 10)

¹⁹ Kanter, R.M. (1977) *Men and Women of the corporation*. Basic Books. New York.

²⁰ Bhatnagar, D. (1988) *Professional Women in Organizations: New Paradigms for Research and Action*. *Sex Roles* 18 (5-6), 343.355

²¹ Davidson i Cooper ídib.

Però no tots són casos de percepcions i excessiva visibilitat de les dones en posicions directives, hi ha dones que han sofert discriminació real, un exemple és el cas d'una de les entrevistades que treballava en el sector financer, i que va tenir dificultats per realitzar tasques pròpies de l'exercici de la seva feina pel fet de ser dona, diferència salarial i menys consideració per la feina que fa una dona que un home en la mateixa posició, i la supeditació de la dona treballadora al marit.

"O sigui, amb els anys, ja portava empreses, tota la gestió integral de les empreses. Bé van passar dos o tres anys i jo continuava allà amb el mateix sou... Jo estava a la oficina principal i em vaig assabentar de que jo cobrava bastant menys que un company meu que feia el mateix i vaig pujar a recursos humans a dir-los-hi que passava... I la contesta del delegat de recursos humans va ser: -Home X, el teu marit ja guanya molts diners. I jo li vaig dir: - Però escolta, aquí qui treballa el meu marit o jo?. Perquè la feina la faig jo. -Bueno, Bueno, però és que ell, (el company de feina) és diferent perquè és un pare de família. O sigui, aquesta resposta d'un delegat de recursos humans! Tela mariner!..... Era així" "Vaig anar al director regional de l'entitat perquè m'expliquessin que passava a Girona amb les dones i concretament amb mi... A Girona hi ha 33 oficines i no hi ha ni una directora.... Ell em va contestar: - No ho sé perquè, no arriben propostes de promoció de les dones de Girona. Potser són elles que no volen treballar més hores o que no volen tanta dedicació, bé, tot allò que diuen no?. Que la dona, és clar, no es pot dedicar tant i tal. " (ENT 5).

Respecte a si han tingut més dificultats que un home, en el cas de dones que tenen altres dones com a caps, hi ha una percepció que sí que una dona ha de demostrar més que val per la posició que ocupa que un home, però el fet de tenir un mentor dona, pot quedar matisat. De totes maneres és un cas atípic, ja que per una banda, són molt poques les dones que han tingut una altre dona com a mentor, i per l'altre, les dones que dirigeixen altres dones solen tenir el que s'anomena el síndrome de l'abella reina, que obstaculitzen les accés d'altres dones, ja que consideren que existeix una lluita pel territori o la posició.

"penso que ens exigeixen més, perquè en els homes se'ls dona més per suposat que ho faran be, el que són feines d'aquest tipus, i jo també he tingut sort i a mi m'ha costat menys perquè la meva "jefa" era dona, i llavors vulguis que no també en el meu cas m'ha valorat." (ENT 11)

En el cas de dones joves amb una formació i experiència adequada, els problemes per accedir a una posició directiva és minimitzen, però hi ha una percepció de discriminació

real que acostuma a sortir en les entrevistes de selecció i que fa referència a que és pressuposa, que una dona té o pot tenir família que impedirà que és pugui dedicar a la feina d'una forma completa.

"... crec que em van agafar per l'experiència que havia tingut a una altra empresa similar., suposo que amb això i que era l'especialitat exacta que buscaven, i que sabia idiomes (...) Però crec que si haguessin trobat un noi amb les mateixes característiques que jo haguessin agafar un noi, és la meva percepció, a més a més em va estar preguntant, a on vivia, sí vivia, amb els pares, sí vivia sola, perquè clar allà vaig acabar treballant de les vuit del matí fins a les deu del vespre, clar ell va preguntar molt si m'havia d'encarregar d'algú, i tot això però com que em va veure bastant lliure, jo vivia a la casa d'estiu dels meus pares però vivia tota sola, suposo que va dir, be tampoc no ens portarà molt problemes, però clar la percepció era clara els hi hagués agradat més un home." (ENT 12)

Un alt nivell formatiu, com és el cas d'una de les entrevistades, tampoc assegura que un accés fàcil a una posició directiva i al final els contactes directes i personals són els permeten accedir a la empresa i promocionar-s'hi.

"Vaig acabar a la Universitat amb dues llicenciatures, Econòmiques i Dret, i a partir aquí vaig començar a buscar feina, aleshores diferents sol·licituds de feina, vaig fer varies entrevistes de treball, però em varen dir que tot molt be, però tens un perfil massa alt. Vaig trobar-me amb algun altre fracàs semblant i finalment em va sortir de casualitat feina aquí en aquesta casa que estaven buscant algun passant, i que era diguem-ne l'assessoria jurídica de l'empresa que estava el meu pare, i aleshores vaig entrar aquí de passant i aquí estic fa vint anys" (ENT 15)

En el cas d'empreses que sempre han estat portades per dones de la família, la dificultat que s'han trobat les diferents generacions, ha sigut aprendre a "manar com un home", és refereix a saber-se imposar als subordinats i donar les ordres precises. Es a dir, que d'entrada han de masculinitzar-se per aconseguir credibilitat, tant dels subordinats com dels clients, etcètera.

"... aquest caràcter que els hi surt de vegades els homes a l'hora de manar l'has anat adquirint per poder organitzar a tanta gent, sinó seria una olla de grills." (ENT 16)

Un altre exemple d'això que comentem fa referència a masculinitzar-se i mantenir una posició ferma, masculina, evitant mostrar els sentiments

"Les dones som més propenses a agafar-nos les coses a la tremenda i si ens toquen els sentiments som capaces de plorar i tot, cosa que un càrrec directiu no s'hauria de permetre, mai s'han d'ensenyar les teves debilitats, no pel fet de ser dona ... " (ENT 13)

En relació a les formes masculinitzants de comportament directiu, una de les directives entrevistades fa referència a la percepció de les dones a l'exterior, és a dir, pel fet de ser dona quan van a reunions o congressos on no les coneixen d'entrada ni saben el càrrec que tenen, sempre li assignen un paper secundari, d'acompanyant.

I finalment, les barreres de tipus psicològic o internes en les que algunes dones mostren actituds de por, decideixen autovetar-se i no mostrar les seves capacitats, com comenta una de les entrevistades, parlant de les barreres reals o fictícies.

"Jo crec que el principal handicap és que és molt més lent. EL camí en una dona és molt més lent perquè hi ha barreres reals o fictícies que a vegades ens creem les mateixes dones, que cal superar-les i a vegades són pors que nosaltres mateixes ens posem" (ENT3)

Per concloure amb aquest apartat dels obstacles que han tingut les dones per accedir a posicions directives, és destaquen per un cantó els que fan referència a factors, tant interns com externs, de les organitzacions; és a dir a les dificultats per traspasar el sostre de vidre en estructures i sectors masculinitzats. També a les dificultats inicials amb persones externes a les empreses com els clients alhora de mostrar credibilitat i confiança.

Per altre banda, donada la excessiva visibilitat que tenen aquestes dones al ser poques en les posicions directives, han de mostrar molt més que els homes que ocupen el càrrec per les seves capacitats i habilitats, i per el mateix motiu son mirades amb lupa i qualsevol error que cometen és magnificat, el que provoca un desgast i mina l'autoestima d'aquestes dones.

Finalment, un altre dels comentaris destacats és que algunes d'aquestes dones agafen patrons masculins per passar desapercebudes o demostrar que tenen les capacitats per ocupar el lloc que tenen.

4.4. Relació companys, subordinats, caps

En general, les dones entrevistades no manifesten haver tingut problemes de relació amb companys, subordinats o caps, pel sol fet de ser dones.

En el cas d'una de les entrevistades, on quasi totes les subordinades de l'empresa són dones, la relació és molt positiva ja que al ser també dona entén molt bé els problemes d'una dona que treballa i té família i fills, i sempre que es possible, dona facilitat per poder compaginar família i treball, el que provoca un bon clima laboral.

"en la meua empresa el que tinc molt en compte, és el problema dels fills, el problema de l'horari, el problema de que correm molt i no val la pena córrer,..... procuro ajudar-les amb tot el que podem, a nivell de poder compaginar el seu treball de casa, i el laboral" (ENT 4)

És el cas, també d'una altre de les entrevistades, que tampoc ha tingut cap mena de problema amb els seus caps, que en el seu cas sempre han sigut homes.

"amb dones m'ha estat molt fàcil i molt còmode com a subordinades m'hi he entès molt ràpid (...), com a "jefes" sempre he tingut homes mai una dona i m'ha resultat molt fàcil" (ENT 10)

En la mateixa línia una altre de les entrevistades, comenta que en la seva opinió les dones subordinades s'entenen millor amb altres dones que les dirigeixen, posa com exemple un fet concret que va passar a la seva empresa i on és manifesta aquesta idea que les dones prefereixen, o s'entenen millor amb altres dones.

"..... l'any passat que vam obrir una línia nova, i nosaltres el que tenim de treballadors base són homes, doncs vam obrir una línia nova de manipulació de peix, i aquí normalment són les dones qui tenen més paciència, més habilitat i no hi havia cap encarregat que es veiés en cor de posar-se davant de les dones, jo ho vaig fer-ho, llavors vaig agafar un equip de roba de magatzem sabates, pantalons, jerses i em va agafar el financer, i em va dir que tu ets una dona i tu no has de fer-ho això, no ho has de fer, això ho han de fer els encarregats, home, però si s'ha d'anar a

controlar el que fan les dones i en una línia nova s'han de calcular els pins, una mica els càlculs de producció que feien i va durar tres setmanes que vaig estar allà, per vigilar i a veure com s'organitzaven i jo veia que dels encarregats no n'hi havia cap que si veiés en cor, (...) els hi plantaven cara, eren dones grans. (...) ens enteníem més be, jo crec que volien estar manades més per una dona que per un home." (ENT 11)

Una de les entrevistades assenyala, inclús, que el fet de ser dona la beneficia en la relació amb companys, subordinats i caps.

"Hi ha una cosa que les dones podem utilitzar i que l'home no té que és la part sensible (...) La seva mà esquerra (de les dones) pot dirigir d'una manera molt més suau (...) tota aquella agressivitat del senyor amb americana i corbata era totalment masculina i llavors va aparèixer la imatge femenina (als negocis) i ara resulta que en el segle XXI s'està aplicant la forma de fer femenina. Vol dir, que jo crec que un empresari fins i tot ha de tenir una ànima femenina" (ENT 6).

És a dir, no només creu que el fet de ser dona i tenir aquesta part femenina "mà esquerra" l'ajuda en la seva relació amb els companys i subordinats, sinó que també, creu, que aquesta manera de fer s'anirà imposant, ja que és positiva i inclús els homes directius deixaran, o estan deixant, la seva manera de fer, per adoptar un estil considerat com a més femení, doncs creuen que proporcionen avantatges en la relació laboral.

Una altra directiva entrevistada, assenyala que s'ha hagut d'adaptar i adoptar un estil "una mica agressiu" perquè al estar en un entorn molt dur s'ha hagut d'adaptar, ella creu que les dones son més accessibles que els homes directius i això facilita la relació amb els subordinats, companys i caps.

En la mateixa línia, una de les entrevistades descriu el procés que ha de seguir una dona directiva per tenir la confiança dels seus equips de treballs i subordinats, i coincideix amb altres comentaris, que en aquest aspecte les dones tenen avantatges sobre els homes.

"el primer repte és aconseguir la confiança de qui és el líder (...) Un cop tens la confiança ... es van delegant funcions i vas adquirint la confiança amb l'equip i després es tracta de, avui les empreses són equips de treball

i si que és important, jo crec, el fet de ser dona és fins i tot una avantatge, no?. Perquè s'aglutina molt més i percebem una sèrie de situacions emocionals que van potser per damunt de la pràctica habitual. I jo crec que és bàsic. I si tenim una habilitat especial és la de saber lligar equips i mantenir-los integrats i cohesionats cap un objectiu comú. " (ENT 3).

Són poques les dones entrevistades que han tingut problemes de relació pel fet de ser dones, quan això ha passat, ha sigut amb homes de rang superior i inferior.

Com assenyalen Davidson i Cooper (1992)²², les dones que ocupen un rol directiu han d'enfrontar-se amb la idea estereotipada de que elles son menys eficients per poder dirigir als homes, el que genera, a vegades, problemes amb els seus subordinats homes. Aquests homes que tenen prejudicis cap a les dones són els membres de la denominada "vella escola" que tenen una visió tradicionalista sobre les dones en general.

Aquest és el cas de una de les dones entrevistades que té companys de càrrecs similars homes i que tracte amb subordinats d'una empresa composta bàsicament per homes. Assenjala que amb els companys masculins no ha tingut problemes de relació, a excepció d'un de més edat al que defineix com de la "vella escola".

Amb els subordinats homes si que ha tingut problemes o li ha costat imposar disciplina i el seu criteri com a cap, és veia contínuament jutjada pels operaris, sobretot els de major edat i més experiència, cosa que no els passava als seus companys directius masculins. També assenjala que va ser un handicap el fet de ser dona i anar amb faldilles o pantalons per la fàbrica, se sentia observada pels treballadors, fins que finalment va decidir posar-se una bata fins als peus.

Finalment volem finalitzar aquest apartat sobre les relacions amb els companys, subordinats i caps, destacant uns comentaris que fan dues de les entrevistades que incideixen en el fet en l'enriquiment que suposa per una empresa acceptar i potenciar la diversitat dels membres de les organitzacions.

²² Davidson & Cooper ibid.

"jo penso que tenim diferent visió les dones que els homes, però això es enriquidor, o sigui, aquí a aquesta casa treballem molt be, penso que es per el fet de que som tres persones de molt diferent edat, de diferents components culturals, per dir-ho d'alguna manera, diferents coneixements, i diferent sexe. Llavors fem reunions cada divendres i els temes que no veiem clars, inclús els temes nous que han entrat tot això ho anem exposant i penso que això, les diferents edats i els diferents punts de vista que suposo que el sexe en moltes coses també ho fa, es molt enriquidor. Jo dic que si fóssim tres senyors amb bigoti moltes coses no les fariem tant be. " (ENT 15)

Un altre comentari que destaca és que els intercanvis que s'estableixen entre homes i dones, son molt interessants, ella, en aquest cas parla dels seus mentors, que han sigut homes i que la relació que s'ha establert ha sigut d'intercanvi i que tots han après de tots.

".... els he marcat jo més a ells, crec que hem fet un intercanvi interessant." (ENT 9)

Per tant, per finalitzar aquest apartat, podem dir les dones entrevistades no han tingut, en general, problemes de relació amb els seus companys homes, subordinats o caps. Algunes d'elles treballen bàsicament amb dones i les relacions, tal i com indiquen, són més bones amb aquestes ja que hi ha una certa complicitat i entenen els problemes de conciliació de vida familiar i laboral de les subordinades i les ajuden a superar-los.

Les dones que han manifestat tenir problemes, assenyalen que han sigut amb homes o bé de rang superior o subordinats que tenen una perspectiva tradicionalista sobre les dones, que els costa acceptar-les com a directives i que tenen una imatge en la que es creu que les dones són menys eficients dirigint a homes.

Un altre aspecte per destacar, és un tema assenyalat per dos de les entrevistades que fa referència a la potenciació de la diversitat cultural (homes i dones) dins de les empreses i en tots els nivells de decisió, que no només és positiu a nivell personal, sinó que és també positiu per a les empreses.

4.5. Conciliació Vida familiar i laboral

El tema de la conciliació vida laboral i familiar és un dels temes que en els darrers anys ha emergit com una de les dificultats que més preocupa a les dones en general i a les directives en particular.

Encara que hi han investigacions que assenyalen que les dones tenen elements de satisfacció que resulten de la combinació dels rols de mare-esposa-professional Asplund, 1988)²³, hi han altres estudis (Chusmir i Durand, 1988²⁴; Davidson i Cooper, 1992)²⁵ que apunten que en el cas que aquesta compatibilització no resulti satisfactòria per a les dones, això les pot portar a patir situacions frustrants i depressives, com per exemple, el tenir poques oportunitats pel desenvolupament de la seva carrera al no poder acceptar un canvi geogràfic, o jornades molt llargues per la multiplicitat de rols a combinar (Alban-Mecalfe i West, 1991)²⁶

Pràcticament, totes les dones entrevistades, amb l'excepció d'una que no té fills i una soltera, han destacat aquest tema com un dels handicaps principals per l'exercici d'una carrera professional.

A continuació anirem desenvolupant els diversos temes que, dins d'aquest context, han anat sortint en les entrevistes.

Un dels temes a destacar fa referència a la **doble jornada**. Gairebé la majoria han assenyalat que compaginar la vida laboral amb la familiar no els és gens fàcil. La majoria, com veurem en les transcripcions, han d'organitzar les tasques familiars i atendre els fills abans de marxar a treballar, i quan tornen del treball els toca atendre la família i la casa.

²³ Asplund ibid.

²⁴ Chusmir, L.H. & Durand, D.E. (1988) *A pragmatic look at women in management*, Supervision, 49 (2), 14-16,23

²⁵ Davidson & Cooper, ibid.

²⁶ Alban-Metcalfe, B. I West, M.A. (1991), *Women managers*, in J. Firth-Cozens and M.A. West (eds), *Women at work*. Buckingham: Open University Press.

"Quan m'aixeco el primer que faig és posar la rentadora...Perquè així aquella mitja "horeta" sempre es guanya de més. (...) com que començo molt aviat, a les vuit, i els horaris escolars són més tard, doncs tinc una noia que em ve a les vuit, diguéssim jo m'espero fins que ella arribi, vuit menys quart o les vuit, i llavors ja vinc a treballar (...) Quan plego de treballar, normalment vaig a dinar a casa i vaig a buscar els nens a l'escola. (...) Si tinc alguna reunió o curset o el que sigui necessito una cangur. I a la nit quan arribo, doncs la roba que està estesa de la rentadora del matí o de l'altre que he hagut de posar entre mig, que això sí, i preparo una "miqueta" el sopar. Però, amb això tinc força ajuda del meu home. I després banyo als nens i plego la roba després de sopar, mentre miro la pel·lícula" (ENT 1).

Tenim aquí un altre exemple, on la dona entrevistada fa la major part de les tasques domèstiques i té cura dels fills.

"Aixecar-me abans que el marit, concretament una hora i mitja abans. Perquè s'han de preparar els esmorzars, les històries, treus la rentadora, poses l'altra, treus la roba de l'assecadora del dia anterior, poses la rentadora, et prepares el teu esmorzar, me'n vaig, m'emporto als nens, no sé què fas l'arròs pel migdia i tal i qual. Llavors això per començar una hora abans que el meu marit. Després me'n vaig a treballar. (...) Entrem a les vuit del matí i sortim a les tres. Llavors a les tres vaig a fer el dinar. Al migdia em toca a mi rentar els plats, per la nit li toca al marit i llavors li toca el sopar a la tarda també. (...) Llavors, les meves empleades tenen un horari intensiu però jo durant la tarda torno anar al despatx, de les cinc o cinc i mitja fins les vuit i mitja." (ENT 4)

Una directives de les entrevistades, explica la dificultat que és per una dona tenir un lloc de responsabilitat i tenir família.

"Quan estudies i ets jove i no tens criatures penses que es igual, perquè jo quan vaig entrar a (l'empresa) era una de les millors de la meva generació, i me en vaig sortir perfectament, i de cop quan vaig tenir la criatura, la meva escala de valors va canviar, però la societat no esta adaptada a aquests nous valors, , i llavors va ser quan em vaig donar compte de que era una mica un engany tot plegat i que no estava preparat per a que podessis tenir criatures i perquè poguessis fer les dues coses, i no soc jo, es tothom, perquè nosaltres som 70 i pico socis, avui per avui 4 som advocades, quan entren, les noies som les millors sense cap dubte, i alguna cosa passa, passa alguna cosa greu i a més es queden pel camí, elles marxen, renuncien perquè no poden, llavors diuen escolta: marxo, vaig a treballar a ...X (una entitat financera) a l'assessoria jurídica perquè allà a les tres plego, puc anar a casa, o be vaig a una auditoria perquè allà a les 6 puc plegar, marxo, marxo, marxo, i és una llàstima,

però el cas es que s'en van. I el que es l'exigència d'aquesta feina no l'aguanten." (ENT 17)

En el cas de les dones directives que no tenen parella ni fills, evidentment, manifesten que no tenen problemes amb el tema de la conciliació.

Algunes d'aquestes dones solteres són conscients que han renunciat, en part a la vida familiar, tenir fills, per les dificultats que suposa a l'hora de desenvolupar una carrera directiva i tenir una família, i veuen a aquestes dones que tenen família i treballen en comandaments alts com a "superwomen"

"la veritat, dedicar-se amb la intensitat que requereix el món empresarial d'avui dia; no només en treballar, en estar al dia, en formar-te, en anar... jo crec que es fa difícil. Penso que les dones... quan veig aquestes dones que són presidentes i conselleres delegades i que tenen tres fills... aquestes sí que tenen... Al cap i a la fi jo m'he dedicat a la meua carrera i he deixat tot l'altre de banda, però allò altre és realment per "superwomen". (ENT 9)

Una altra opinió força generalitzada és que, ja que dediquen poc temps a la família intenten que el poc temps que hi dediquen sigui de molta qualitat.

El que és habitual per aquestes dones, és realitzar a l'hora una feina reproductiva i una productiva, encara que deleguin part de les tasques reproductives a terceres persones, però assumeixen que la planificació i organització de les tasques de la llar i fills, son la seva responsabilitat.

"r'aixeques el matí i el que fas, ben bé no saps si començar a pensar en el dinar, en el sopar o pensar que has de trucar a deu persones a Barcelona. O sigui, arriba un moment que estàs una hora pensant què és més important o trucar al notari o trucar al gestor o fer la llista per anar a comprar al súper..." "En el meu cas, naturalment, tinc una persona que desenvolupa aquesta feina però la desenvolupa fins al punt de que jo la mano, o sigui, continuo manant a casa i li dic el que ha de fer." (ENT 6)

La majoria de les dones reconeixen que tenen una persona que les ajuda en les tasques domèstiques i en l'atenció i cura dels fills.

"tinc una dona de fer feines, perquè planxar i tot això és impossible, rentadora, assecadora, rentar plats, o vas fent pila, perquè no dones per més i toquen les deu de la nit, i també hi ha algun dia que plego a les deu de la nit" (ENT 11)

".... necessites una cangur que et vagi a buscar la mainada, que te la porti a casa, els hi has de deixar una " miqueta" de pla perquè et faci alguna cosa i clar hi ha vegades que te n'has anat a les vuit menys quart del matí i arribes a les nou de vespre i no has fet res a casa. Llavors aquella jornada s'allarga segur fins les dotze o dotze i mitja." (ENT 1)

"... a veure jo tinc una noia, ho trobo tot fet, és una avantatge perquè no he de fer res" (ENT 2) 187 ←

En el següent comentari, una de les entrevistades manifesta que per a ella és molt important treballar, i que per això no té més remei que subcontractar a una tercera persona perquè realitzi les tasques domèstiques.

"jo m'estimo més pagar a una persona de la meva confiança perquè jo necessito treballar i necessito sentir-me d'alguna manera viva. La meua vida, majoritàriament, és la feina. " (ENT 8)

El fet de treballar per pagar els serveis d'altres persones que atenguin la casa i permeti aquestes dones poder treballar fora de casa, també ha sigut destacat per algunes de les entrevistades. Aquest fet és més greu en el cas de les dones treballadores que tenen sous baixos, perquè no estan en posicions directives.

"Hi ha un moment que no saps si treballes just per pagar tots aquest serveis que necessito, el problema de la dona, no és quant és directiva és quant no és directiva, és molt més complicat per una dona perquè té un sou molt baix, ja que quant ets directiva tens un sou elevat i pots posar ajut a casa, tan per la neteja de la casa com per les criatures." (ENT 10)

"els sous son molt importants, jo recordo que el meu primer sou anava per les dones sencer (és refereix a terceres persones contractades per les tasques domèstiques, atenció dels fills), es més era deficitària, si comptaves a final de més eres deficitària, llavors tenies de prendre la decisió de si continues si val la pena la carrera que estàs fent o no, en el meu cas si, pero hi ha molts casos que per guanyar un cinc per cent mes d'aquí tres anys potser no val la pena, llavors es deixen estar i després es molt difícil tornar." (ENT 17)

Un cas curiós el d'aquesta entrevistada que no rep ajuda d'una tercera persona, familiar o contractada, tot ho fa entre ella i els seus fills

"..... jo no tinc ajuda, no tinc a ningú que em ve. Nosaltres funcionem una mica com a equip, cadascú fa les seves coses i ens repartim les tasques comunes"... "m'ha sigut més fàcil pel fet d'estar sola. Seria més difícil amb parella, crec jo. És més fàcil que ho entenguin els fills que la parella. La parella, entre altres coses, de vegades li entra un tema de gelos professionals, de que costa més integrar-se amb les feines de casa ... amb els nanos no perquè ells saben que compten amb mi quan ho necessiten però saben que hi ha coses que són responsabilitat d'ells" (ENT 5)

Curiosament, comenta que compaginar les tasques domèstiques i laborals li ha estat molt més fàcil pel fet d'estar sola que si hagués estat en parella. D'alguna manera constata el fet que els homes, en general, no s'impliquen en les tasques domèstiques o la cura dels fills, aquestes les han de realitzar les dones, o be subcontracten a una tercera persona la realització d'aquestes tasques. Al final el que hi ha, és que les dones realitzen una doble jornada. És a dir, que als fills/es se'ls pot ensenyar a que comparteixin i realitzin les tasques comunes d'una llar, a un home, company o marit, en general és més difícil, ja que té assimilats una sèrie de estereotips sobre qui i com s'han de realitzar determinades tasques, i a més al estar tradicionalment abocat al treball professional o productiu és difícil canviar aquest rol.

Hi ha un tema en el que moltes d'aquestes dones directives es troben i és el que fa referència a que els homes, els marits i companys no participen o participen molt poc en la realització de les tasques de la llar o l'atenció o cura dels fills.

"Mira, m'aixeco, per exemple, a dos quarts de vuit del matí. La única feina que faig el matí és vestir-me, vestir la meua filla, esmorzar i tal i deixar-la a l'escola o a vegades la deixa el meu marit" (...).... Arriba també el meu home, faig el sopar (ENT 2)

"m'aixeco a les sis del matí, em dutxo, em vesteixo i me'n vaig al despatx, allà a dos o tres quarts de set. El meu company es queda a casa amb la petita. Torno a les vuit, ell se'n va a treballar, jo vesteixo a la nena, la deixo a la parada de l'autobús (...)El cap de setmana, moltes vegades, també vaig a treballar... si tinc la nena i he d'anar-hi (al despatx) doncs me l'emporto al despatx i ella es posa allà a l'ordinador. (...) a les vuit sóc a casa (...)Lavors des de les vuit fins a les deu faig el sopar, sopem, poso les rentadores que haig de posar, allò corresponent, poso la nena a dormir..." (ENT 8)

Hi ha en aquest fet un comportament que assumeix d'entrada que les tasques de la llar i l'atenció dels fills formen part del treball de les dones, això és el que

majoritàriament, sembla que tenen més assumit: que aquest és el seu rol i que no el poden deixar de banda per qüestions professionals.

"quan arribes a casa i no tens ganes de fer allò que et toca com a dona, que et sens molt apretada, podries dir: - Mira, avui no sopem. Et ve el marit o et venen els fills o qualsevol problema i tu com que estàs tan destrossada no tens ganes d'escoltar-los i dius: - Mira no m'atabalis. Doncs no. Has de pensar deu segons, comptar fins a vint, respirar i dir que allò és el que has de fer." (ENT 6)

Altres de les dones entrevistades són més contundents quan parlen del tema que els homes no entenen la corresponsabilitat en la realització de les tasques de la llar i l'atenció dels fills, el que fa encara més complicat per una dona desenvolupar la seva carrera professional.

"Els fills avui són un impediment per desenvolupar una carrera directiva... Amb els horaris escolars, amb el poc volum de feina que encara assumeixen els homes. Perquè d'homes en conec molts i conec els homes de les meves amigues i ja en tinc prou. Jo tenia parella i era una parella trempada. Ni els més trempats assumeixen el que tenen que assumir. Això és una realitat." (ENT 9)

"tinc dues criatures, per mi arribar a les nou a casa és molt complicat i per un home és més fàcil perquè té les criatures banyades, sopades i a dormir" ... "quant has de marxar i estar-te tres setmanes a USA , arriba un punt que comencen a tenir el problema, per una dona, i no per l'home, per un home no és un impediment, sempre sap que deixa a casa la mare que ja se'n preocupa, des de la bata del cole, l'esmorzar o el berenar, fins a les activitats o la reunió amb la tutora, o absolutament tot, pels homes no hi ha cap impediment i per una dona sí." (ENT 10)

Inclús una de les entrevistades fa una petita broma que d'alguna manera posa l'accent en el fet que els homes , marits o companys participen molt poc de les tasques domèstiques o atenció dels fills.

"No, tinc una senyora, sense una senyora vaig llegir un llibre fa temps que deia que l'error de les dones era no casar-se amb l'assistenta." (ENT 17)

Aquesta mateixa entrevistada destaca que el necessari seria un canvi en el sentit de educar als homes a ser corresponsables amb el treball reproductiu.

"Jo crec que això ajudaria, però el canvi es educacional en els homes. Jo sempre dic que el dia que un home estigui assegut al despatx, com jo he estat, pensant que s'ha quedat per fer una rentadora, aquell dia començaré a creure que son iguals, però jo no n'he conegut cap, si la rentadora no està feta, no està feta, però no es un problema seu" (ENT 17)

I també assenyala la part de responsabilitats de les dones.

"..... la responsabilitat de la feina de la casa sempre es la nostra responsabilitat, encara que jo crec que també es per culpa nostra perquè la volem assumir més que ells. Jo crec que a més ens ve un sentit d'autoculpabilitat, allò que som autosuficients i "no et preocupis que jo ho arreglaré, ja faré no se que, o puc anular una reunió, o vindré corrent... es clar si els donem tant les coses fetes tampoc ells tenen la necessitat de buscar-se la manera." (ENT 17)

En la mateixa línia, una de les entrevistades expressa molt clarament el que hem estat dient que el problema és , a més, un tema de valors, on els homes educats d'una forma tradicional no és corresponsabilitzen en la cura dels fills i les tasques de llar, fet que fa que les dones hagin d'assumir o delegar en terceres persones, les tasques domèstiques i l'atenció als fills.

"Les institucions han de començar-se a mental·litzar de què les famílies són de dos, o sigui, encara que siguin unifamiliars sempre han sigut dos i que la mateixa responsabilitat que té la dona ha de tenir l'home. I que si per mi és difícil assistir a una reunió a les deu del vespre per l'altra part de la parella ha de ser exactament igual de difícils. No té perquè ser més per mi." (ENT 5)

I un altre entrevistada comenta que els companys i marits han de fer-se corresponsables de les tasques de la llar i de l'atenció als fills, encara que matisa que la maternitat i els fills petits són responsabilitat de la dona.

Però no totes les dones entrevistades manifesten que els seus companys i marits no és corresponsabilitzen de les tasques de la llar i de l'atenció dels fills.

En aquest cas, l'entrevistada ha optat per compaginar amb el company totes aquelles tasques de la llar i atenció als fills, i delegant una part de les tasques domèstiques a

una tercera persona. Apunta un tema interessant al assenyalar que mai ha intentat que una tercera persona suplís el rol dels pares, en el seu cas, la compaginació amb el marit ha estat decisiva. S'ha de dir, però que no és lo habitual en aquestes dones, que com ja hem dit continuen realitzant les tasques reproductives i en tot cas les deleguen a terceres persones, els companys i marits l'habitual és que ajudin en tasques puntuals, però no hi ha, normalment, un compromís tàcit de compartir el treball reproductiu.

"He tingut una persona per les tasques de la casa però he intentat no suplir el rol dels pares per una tercera persona, que ve una persona a casa. Que ho vaig intentar perquè em pensava que era el més pràctic i vaig veure que treia molta intimitat i que no podia ser. Per tant, el que sí que hem fet és un muntatge amb el meu marit de tal manera de compaginar-nos temps per poder estar o ell o jo amb la família. I quan ell té les seves coses o també ha de fer la seva feina i la seva formació o el que sigui, intento estar-hi jo. Es tracta, jo crec que molta part de la vida en parella, planificada. Estem planificant molt tots i cada un dels moments per no abandonar el que és la pròpia família i la logística familiar." (ENT 3).

Un altre comentari respecte a que ha rebut ajuda del marit, en aquest cas però l'angoixa la tenia per no poder estar amb els fills, tema que ens introdueix un altre aspecte que s'ha detectat en algunes de les dones entrevistades .

".... vaig tenir èpoques d'estrès, però no masses problemes, el meu marit, el pare dels meus fills a casa ha ajudat sempre molt i he tingut ajudes a casa i més aviat era l'angoixa de que evidentment no m'ocupava prou dels fills, en canvi això ha desenvolupat una relació magnífica, o sigui que no sap mai quina relació si el temps és l'important o la qualitat." (ENT 14)

Aquest aspecte de l'angoixa es pot lligar amb un altre que pateixen algunes de les entrevistades, al manifestar un cert sentiment de culpa pel fet de no atendre prou be als seus fills i a la família.

"... el que sí trobo a faltar és que hi ha moments puntuals que veig que hauria de dedicar aquests anys a la meva filla, més hores a la meva filla i al meu marit" (ENT 2)

"a les vuit sóc a casa perquè a les vuit em marxa la cangur, perquè si em marxés a les nou arribaria a les nou. I perquè d'alguna manera la nena també... em sap greu de no ser-hi." (ENT 8)

"el cap de setmana ens anem a (la costa) i allà sí que faig d'ama de casa. De mare arrepentida, " (ENT 17)

Una altre apunta en la mateixa línia, però en el seu cas ha après del seu marit a no tenir aquest remordiment per "endollar" els fills a una tercera persona contractada, el que d'alguna manera també confirma que els homes per qüestions educatives i culturals s'han desentès més de tenir cura dels fills.

"... has de metal·litzar-te tu que no passa res, en el moment que fan activitats el remordiment de que els endolles a la cangur ja no el tens, perquè fan coses que els hi agraden i per tant des d'aquest punt de vista sí que ho porto bé i no tinc la sensació de quant ells tenien un any que els endolles perquè els portessin amb un cotxet a passejar quant en realitat la que els hauria de passejar és la mare, d'això també n'he après molt del seu pare perquè el seu pare no té cap remordiment, que estiguin fins a les nou del vespre amb la cangur, perquè no passa res, ell m'ha ensenyat que no passa res." (ENT 10)

Una de les entrevistades, inclús assenyala que aquest sentiment de culpa ha fet que moltes dones deixessin de banda la seva carrera professional i és dediquessin a la família.

"... hi ha el tema que apuntava i és el tema de la culpabilitat, em fa l'efecte que les generacions actuals no el tenen tant però les generacions que vam ser una mica pioneres a estar fora de casa tot el dia, el tema de la culpabilitat ha estat terrible, aquest poder estar i no estar, donar prioritats de vegades a la feina, i la família no saber mai allà a on has de ser, és terrible, llavors jo crec que això és el que fa que dones molt preparades arriben a un moment que renunciïn a alguna cosa" (ENT 14)

Pel que fa a si els fills són un impediment per desenvolupar una carrera directiva, la majoria assenyala que sí que són un impediment.

Una de les entrevistades ens ha manifestat que li és molt difícil plantejar-se tenir més fills, per les hores que dedica a la feina i pel muntatge que te.

"jo a hores d'ara m'hauria d'estar plantejant si en vull un altre (fill) i un dels impediments és la feina perquè crec que si amb un ja puc dedicar-hi

poca estona si en tingués dos haig de tornar a buscar un altre muntatge, i de moment no me'n veig amb cor." (ENT 2)

Per una altra de les entrevistades el fet ser dona treballadora i tenir fills, ja és un handicap, o un problema, aquest fet s'agreuja quan és parla de dones en posicions directives. També comenta que aquest problema no el tenen els homes en posicions similars directives. Fins i tot , per algunes dones pot suposar abandonar la seva carrera professional.

Una de les entrevistades, coincideix també que és més complicat per una dona que ha tingut fills el poder compaginar la vida familiar i laboral, aquest cas explica un exemple molt il·lustratiu i que té a veure amb el canvi de valors de la societat.

"jo m'he trobat a una companya meva que ella cobrava més que el seu home, però els números no sortien, i no sortien, i no va plegar ell, va plegar ella. El tema es educacional, ell no s'ho va plantejar ni per un moment, i es que a més la societat no ho entendria. El canvi en la societat ha de ser molt profund." (ENT 17)

Però no totes les dones opinen que tenir fills és un handicap pel desenvolupament d'una carrera professional, una de les entrevistades assenyala , des d'un altre punt de vista, que tenir fills és positiu i que aquells valors que sorgeixen quan és tenen, poden traspassar-se i són positius per l'organització de les empreses.

"el fet de tenir fills, també et fa ser d'una manera i dóna una sèrie de valors que per l'empresa també són molt importants. Jo crec que la generositat, la capacitat d'esforç, i tot el que representa tenir un fill, criar-lo, fer-lo gran, saber-hi conviure en totes les etapes, també va forjant un caràcter i una manera de ser que en el món de l'empresa també és molt important. I uns valors que jo crec que són bàsics i molt importants. " (ENT 3)

Un dels aspectes relacionats amb la doble jornada que realitzen la majoria de les dones directives, fa referència a que tenen poc temps per realitzar tasques personals o de oci.

"... m'organitzo molt bé no tinc cap problema. L'únic que tinc poques hores de descans i d'oci per mi sola. Això sí que és cert. " (ENT 4)

"És bastant complicat, és bastant agobiant i tinc poc temps per estudiar, tinc moltes coses per fer i no em queda massa temps" (ENT 5)

"No tinc gaire temps per fer esport ni per fer absolutament res, per anar a la perruqueria haig de fer martingales i hi vaig al migdia quan puc i no faig gaire res més d'extraordinari. " (ENT 8)

Les dones casades que no tenen fills també és queixen que la feina les absorbeix i no tenen temps per la seva vida privada.

"Malament, menys els caps d setmanes, si el meu marit té reunions el vespre o si jo en tinc i ell no, si un del dos arriba tard i l'altre marxa més aviat que el normal ens diem hola bona nit o bon dia i adéu, i llavors ens hem de trucar per dir-nos les coses, ara be els caps de setmana és diferent." (ENT 13)

A la pregunta sobre si a les seves empreses es facilita la conciliació de la vida familiar i la vida laboral, hem trobat diferents opinions, en general s'acompleix allò que estipula la llei. Inclús en el cas de dones empresàries, aquestes donen més facilitats ja que comprenen els problemes de conciliació de les treballadores, però per a una dona directiva és força més complicat absentar-se de la feina per atendre els fills, no ho tenen tant fàcil com la resta, per les característiques del seu treball.

Es el cas d'una de les entrevistades que ens parla de cultures empresarials diferents, en aquest cas és tracte d'una empresa estrangera, que treballa per resultats i no tant per horaris i disponibilitats. En aquest cas l'empresa facilita la conciliació, sempre que s'obtinguin els objectius fixats.

"... Tinguem en compte de que és una empresa (estrangera) i amb això estan bastant metal·litzats. O sigui, és una mica una política de resultats. No interessa tant horaris i demés sinó que tu et sentis a gust, ells ho tenen molt en compte, doncs com t'hi trobes... , no t'agobiis X, a veure si tu ... Mai et diran si tens un nen malalt, no si posen amb això, no. Són gent bastant bé." (ENT 5)

En el cas de les dones que són propietàries de les empreses i per tant tenen un gran poder de decisió sobre les accions a emprendre, hi ha una certa sensibilització pel tema de la conciliació, hi ha una de les entrevistades que esta en contra d'allargar la

jornada més enllà del horari establert, tenint en compte que la gent dins de l'horari laboral treballa molt.

" som bastant puntuals en plegar perquè sempre he decidit que la gent ha de començar molt puntual, fins i tot jo, i que a les set de la tarda, com els americans, els hi caigui el llapis. Fa una mica d'angúnia perquè la gent surt disparada però a mi m'agrada, perquè vol dir que n'estan ben tips i que durant les vuit hores ha sigut realment efectiu.."
(ENT 6)

També s'ha una actitud comprensiva i afavoridora de la conciliació de les dones en posicions directives, pel fet que elles s'han trobat o és troben en aquesta situació.

Respecte al tema si les lleis són les adequades per facilitar la conciliació vida familiar-laboral, la majoria pensa que s'haurien de fer esforços per millorar la situació actual.

"jo penso que és molt important ajudar a la família, no ja a la dona sinó a la família perquè també hi ha pares solters i pares amb criatures al seu càrrec....(...) no tenim un paral·lelisme entre l'horari escolar i l'horari de treball (...)jo penso que aquí només amb ajudes que podés fer l'Estat o l'Autonomia o qui fos en aquella localitat, amb ajudes d'alguna manera sigui a parvulari, sigui amb diners, sigui a través de la renda fomentant allò que s'ha pagat de guarderies o alguna cosa que tinguis un mínim de desgravació o alguna cosa, es podria fer que la dona podés integrar-se més." (ENT 8)

Una altre de les entrevistades coincideix en que les dones directives entenen millor els problemes de conciliació i donen facilitats als treballadors.

Un dels comentaris pel que fa a les polítiques de flexibilitat de les empreses en quan a la conciliació de vida laboral i familiar, fa referència a que les empreses més que afavorir, permeten la conciliació.

"Sí la veritat és que des de Recursos Humans, és mira bastant que la gent que necessita l'hora de maternitat que la faci, que si han de sortir pels fills normalment no és posen impediments, a menys que sigui una persona molt reincident llavors, però en condicions normals les polítiques de flexibilitat, si volen agafar mitja jornada, se'ls hi permet, més que afavorir diguem permetre, que és diferent." (ENT 13)

I és en aquesta línia, que les dones directives són més sensibles a la conciliació dels seus treballadors, i per això, creiem que val la pena tenir present el següent comentari:

"Absolutament sí, les secretàries entren a l'hora que volen en funció de l'hora en que han deixat la mainada, que potser a vegades massa, i després, exemple a l'estiu, vàrem començar fa anys quant tots teníem la mainada petits a fer jornada intensiva, perquè llavors com a mínim ens anava bé per estar les tardes amb els fills, i fa molts anys encara que, inclús ja tenim els fills molt grans però com que també ens va bé continuem fent-ho, però vàrem començar precisament per els nanos."
(ENT 15)

Però un dels punts que ha sortit respecte aquest tema, és que les dones en posicions directives, ho tenen més difícil per poder optar per agafar alguns dels beneficis que atorga la llei per conciliar vida familiar i laboral, com la reducció de jornada, donada les característiques del seu treball.

Finalment voldríem acabar aquest apartat sobre la conciliació de la vida familiar i laboral, amb dos aspectes que han sigut remarcats per algunes de les entrevistades i que fan referència al canvi de valors culturals de la societat perquè les dones deixin de assumir totes les feines reproductives i els homes s'en facin corresponsables.

I l'altre amb estreta relació és el que fa referència als horaris, i la necessitat que aquests canviïn i s'adaptin a una realitat més diversa, on les dones cada cop tenen un paper més decisiu, per tal de facilitar-ne la permanència i l'incorporació.

Una de les entrevistades fa referència a la dificultat que tenen les dones per canviar la cultura del aprofitament del temps, en posicions directives tradicionalment ocupades per homes. Apunta que com, generalment, els homes no assumeixen les tasques domèstiques o l'atenció dels fills, aquests no tenen mai pressa per arribar a casa, això, aquest tipus de cultura s'enfronta amb el fet que les dones sí que tenen pressa per arribar a casa amb el que els horaris, les reunions, "la pèrdua de temps" juga en contra d'aquestes dones en posicions directives que a més han de conciliar vida familiar.

"... una altra cosa que fan aquest tipus d'empresa és que fan reunions sorpresa a partir de les vuit del vespre, i tu estàs pensant si avui vaig bé de feina a les sis o a quarts de set plegaré, doncs no senyor no, que a

les vuit hi ha reunió de no se que, això et destrossa tot, si la gent sabes fer les reunions a les hores de feina i tu sabessis que el teu horari és aquest, encara tu podries arribar a manegar" (ENT 12)

La solució per una de les entrevistades per poder conciliar vida laboral i familiar, passa, entre altres coses, per canviar certs aspectes de la cultura empresarial i els horaris de les reunions, doncs amb la seva experiència, assenyala que no estan pensats per persones que tinguin obligacions familiars.

"... si volem fer reunió diem sempre: - Escolta de dos i màxim a les quatre tothom fora. I aprofitem per dinar i per fer la reunió. Vull dir, ho fem així, de cara al gra." (ENT 7)

Una de les dones entrevistades parla d'un sistema de racionalització d'horaris que ha introduït i que a curt termini beneficia a tothom, ja tinguin família o no, al final tenen més temps per fer el que vulguin i per tant hi ha un equilibri entre la seva vida familiar i la laboral.

"De totes maneres mentre que al principi la gent això no ho va veure be, ara estan encantats, diuen tu saps el que és poder anar a anglès, o a gimnàstica, i jo dic tu saps el que és poder desconnectar, a les sis, desconnectes, encara que sigui anar a prendre un cafè, o llegir el diari o anar al cinema, la compra o el súper o el que calgui." (ENT 10)

Respecte a les lleis i com solucionar el tema de la conciliació, coincideixen moltes de les dones entrevistades, en que no és tracta que només les empreses afavoreixin la flexibilització d'horaris, sinó que també la societat hauria de canviar en certs aspectes.

"jo penso que l'impediment no està exactament a les empreses. No és tant les polítiques de l'empresa, ... jo crec que tot això és una cosa social. Crec que la societat no està enfocada a posar criatures al món i poder-les cuidar. Ni pels homes ni les dones. Els horaris, ... aquests dies se'n parla, de les escoles. (...) Crec que les empreses han de ser flexibles, perquè això també ho havíem proposat, si tens dimensió suficient sí que hi ha moltes coses que es poden fer, des de tenir guarderies... Però, empreses amb dimensió suficient per portar a terme polítiques d'aquest tipus no n'hi ha, la majoria d'empreses són més petites. Cal una reflexió més global, des d'altres nivells. " (ENT 9)

A nivell de les polítiques de les empreses, una de les entrevistades coincideix amb altres que s'hauria de treballar més per criteris de qualitat que de quantitat.

Una directiva apunta una idea interessant, ja comentada i és el fet que s'ha d'educar a la societat perquè sigui tota la família corresponsable en les tasques de la llar i en l'atenció als fills, tenint en compte, que els companys o marits, i després els fills, han d'entendre que una dona és igual que un home i canviar la idea que ella és la única responsable de les tasques reproductives.

En conclusió, la majoria de les dones entrevistades manifesten realitzar una doble jornada laboral, la professional i les tasques de la llar i atenció dels fills. La majoria deleguen part de la feina reproductiva en terceres persones, però manifesten un sentiment de culpa pel fet de no atendre suficientment a la seva família.

Encara que tenen assumit, sobretot les dones de més edat, que un dels seus rols és realitzar les tasques reproductives, tasques de la llar i atenció dels fills, moltes de les dones entrevistades manifesten que el problema és que els homes, companys i marits no és corresponsabilitzen d'aquestes tasques i finalment són elles, encara que deleguin en terceres persones, les que les han d'assumir.

El canvi, per millorar la conciliació de vida familiar i laboral passa, a part de millorar les lleis i que les empreses facilitin la flexibilització del horari i que treballin més per objectius i no tant per disponibilitat i horaris, per un canvi educacional i cultural. És a dir, ensenyar als homes a ser corresponsables, i no només que ajudin, en el treball reproductiu, tasques de la llar i atenció dels fills. Canviar, també, la cultura actual, molt masculinitzada, de la direcció, racionalitzant els horaris de sortida i agilitzant les reunions de treball.

4.6. Estils directius

Pel que fa als estils directius és va preguntar a les dones entrevistades per una sèrie de temes que feien referència a quines eren les capacitats que creien havia de tenir una persona, independentment del seu sexe, en una posició directiva. També es va preguntar sobre com definirien el seu estil directiu i quines creien que eren les seves habilitats i capacitats en la direcció, i si coneixien altres dones directives i si elles pensaven que les que coneixien tenien estils semblants.

Finalment és va preguntar sobre quines accions pensaven que s'havien de promoure per facilitar l'accés de les dones a la direcció, i com veien elles el futur de la dona directiva.

Amb aquest tipus de preguntes el que s'ha intentat és esbrinar si les dones tenen un estil particular alhora de dirigir les empreses, diferent del tradicional, representat pels homes. I si aquest estil femení pot aportar avantatges a les empreses d'avui dia.

El primer tema que tractem en aquest apartat és quines són les capacitats i habilitats del personal directiu en general.

A nivell general, s'ha trobat que la majoria de dones entrevistades han destacat capacitats i habilitats que tenen a veure amb les relacions interpersonals. S'han destacat el do de gents, el tracte amb el personal, la capacitat de desenvolupar equips de treball, la col·laboració i la capacitat d'adaptació i la flexibilitat.

En aquest sentit, s'està valorant un estil, com assenyalen Loden (1987)²⁷ i Helgesen (1990)²⁸ més comunicatiu, de treball en equip que és més propi de les dones en posicions directives, tal i com han destacat aquestes autores en les seves investigacions.

²⁷ Loden, M. (1987) *Dirección femenina. Como triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Hispano Europea. Barcelona

²⁸ Helgesen, S. (1990) *La ventaja femenina. Cómo dirigen las mujeres*. Ministerio de Asuntos Sociales. Instituto de la Mujer. Resúmenes de textos sobre gestión directiva. Madrid.

Les dones directives. Estudi de gènere i direcció a les empreses gironines.

Per tant, un dels atributs importants, que s'han destacat com a importants per un directiu, independentment de si es home o dona, és tenir do de gent, col·laborar a les bones relacions, i empatia, i tenir molt el compte el tracte amb el personal.

"do de gent (...) mai donar a entendre a la gent que estàs a dalt d'un pedestal per molt directiu que siguis, sinó que tota la teva relació ha de ser molt planera amb la gent." (ENT 1)

Una de les entrevistades destaca el fet de saber escoltar als col·laboradors i que es tingui un paper tipus facilitador pel seu equip, atributs que s'aconsegueixen amb la comunicació. La mateixa entrevistada opina que les dones tenen més avantatges per la organització i la comunicació al tenir més desenvolupat el cantó esquerra del cervell.

"La comunicació és quelcom fonamental. I en això les dones potser tenim alguna avantatge biològica perquè diuen que per l'estructura cerebral tenim més facilitat per la cosa lògica." (ENT 9)

En la mateixa línia altres de les entrevistades comenten que saber escoltar i comunicar-se, són dos dels atributs més importants per un directiu avui en dia.

"Ha de ser una persona que tingui iniciativa, (...) una persona oberta al canvis, oberta a escoltar a la gent, perquè de vegades els que estan en el magatzem, els nois de magatzem, ells podem aportar coses importants, com canvis, coses que poden afavorir (...) saber escoltar i saber-se comunicar. (ENT 11)

La capacitat de treballar en equip també ha estat destacat com els atributs més importants en un directiu.

Aquest comentari destaca com a característiques notables d'un directiu, la capacitat d'adaptació als equips de treball i la col·laboració amb els companys de feina insistint en l'empatia i l'optimisme.

"Capacitat d'adaptació, que es puguin adaptar en un equip de treball. I adaptar-se a qualsevol canvi. Que se sigui humà, o sigui, humanitat en l'aspecte de ser col·laborador amb els companys (...) gent empàtica i que puguin fer rutllar equips i que siguin motors d'empatia positiva. " (ENT 3)

I, per una altra de les entrevistades els atributs desitjables en els directius actualment són la motivació del personal, el treball en equip, la capacitat de delegar i el reconeixement de la feina ben feta.

En la mateixa línia, altres de les entrevistades destaquen la capacitat de diàleg, d'organització i la de saber delegar en els equips de treball.

"Saber organitzar la feina i delegar-la, saber el que s'ha de fer però després no voler-ho fer-ho tot, sinó saber a qui li has de donar(...) saber manar, però que no es noti que estàs manant, s'ha de saber manar però que sembli que és a l'altre al que se li ha acudir allò (...) delegar el màxim possible perquè així tens menys coses a controlar i tot hi així agafar-se les coses be, estar calmat" (ENT 12)

"jo crec que s'ha de ser molt dialogant (...) has de tenir molta capacitat de treballar en equip i delegar, i de fer sentir-se important a la gent que està amb tu, que es donin compte que tu el que vols es que ells funcionin i que si ells funcionen tu vas be. " (ENT 17)

Una de les entrevistades destaca la capacitat d'adaptació, la flexibilitat i el rigor.

"S'ha adaptar, ha d'estar en constant adaptació. Ha de ser flexible. Comprensiu i al mateix temps rígid per saber portar l'empresa." (ENT 18)

I finalment, una de les entrevistades quan parla de les capacitats d'un directiu, amb un llenguatge planer, ens descriu com el millor directiu és aquell que exerceix un tipus de lideratge transformacional, basat en l'incentivació, el diàleg i la formació de les persones i per contra posa en l'altre extrem el que no ha de fer un directiu, que és utilitzar un sistema de premis i recompenses, més proper a un estil transaccional.

Per tant, podem concloure, coincidint amb Rosener (1990)²⁹, que la dona en la direcció està valorant un tipus de lideratge transformacional basat en intentar promoure la participació en l'organització, compartint la informació i el poder i entusiasmant i incentivant als treballadors.

Respecte a com defineixen el seu estil de direcció, majoritàriament, les dones entrevistades assenyalen que el seu estil és participatiu, orientat a les persones,

²⁹ Rosener, J.B. (1990) *Ways Women Lead*. Harvard Business Review, novembre-diciembre pp.119-1215.

potenciadores dels equips de treball, encara que algunes d'elles assenyalin que moltes vegades han de ser autoritàries, o que creuen que els hi falta cert autoritarisme, cosa que als homes no els hi passa.

Una de les característiques que diferencien a les dones directives dels homes directius, segons una de les entrevistades és que aquestes estableixen relacions interpersonals amb els seus subordinats o equips de treball, i els homes no.

"Jo des del primer dia he dit a tothom que quan hi hagi algun problema que el vull saber i que entrin i que parlin i que es desfoguin i que plorin i que riguin. I el que intento molt és mantenir el caliu d'una petita família"... "Jo crec que les dones som com més humanes o intentem ser més humanes en aquest aspecte que l'home. L'home sempre és més distant i la dona sempre intenta personalitzar més" (ENT 2)

Una altre directiva coincideix en que el seu estil és basa en fer participar als equips de treball, saber escoltar i involucrar-los en els projectes. La mateixa entrevistada assenyalava que el seu estil no és jeràrquic, sinó basat en la comunicació, amb estructures lineals. També n'hi ha una que descriu el seu estil de forma detallada, basat en la participació i en potenciar la iniciativa dels seus treballadors.

"És a dir, tu et trobes amb tres feines que has de fer, no les pots fer totes tres alhora, doncs tens que saber classificar i veure el que és més important de les tres (...) Llavors, d'aquí ve que has de dir: - Aquí. És a dir, cadascú dins el seu departament té força llibertat però primerament s'han de discernir bé els càrrecs de cada un, de la seva feina, fins a on? Perquè tampoc es posi en la feina de l'altre i que l'altre li pugui parar els peus també, perquè sinó es el caos.... És a dir, que hi ha d'haver molta organització. Llavors, aquí sí que intervenc en aquest sentit ...perquè poso unes línies generals després cadascú ho fa a la seva manera.... m'agrada deixar molta iniciativa a la gent perquè si no els deixes ells mateixos es tanquen, fan sempre el mateix, no s'atreveixen a fer res."
(ENT 4)

Una entrevistada parlant del seu estil, apunta que aquest, un altre vegada, és basa en les relacions interpersonals i en potenciar-les i donar iniciativa als treballadors. I posa un exemple, de com el seu estil és diferent i alguns dels treballadors s'han d'adaptar ja que estaven acostumats a un estil més jeràrquic.

"amb una de les persones, al principi, pues aquest estil de direcció ... Estava acostumat (aquesta persona) amb un estil de manar, de vinga, vinga, vinga, allà canya, canya i és clar, aquí al principi amb el meu estil es dispersava molt, es repenjava una mica. Bueno, això ho vam arreglar. Un dia me'l vaig emportar a dinar i tot dinant li vaig dir una mica com el veia i que jo el considerava una persona que podia ser molt vàlida però que clar, jo era una persona que esperava d'ells també més iniciativa, més responsabilitat. Vull dir, considero que tu (el treballador) no estàs en un lloc que hakis d'esperar cada dia que et donin una sèrie de feines perquè tu ja saps quin és el teu lloc i quina és la teva feina. I molt bé, a veure, és una persona jove, venia d'una altra entitat amb un estil de direcció molt autoritari. Llavors ell mateix m'ho va dir: - C., jo no he treballat mai amb ningú així i jo estava acostumat a un altre estil. La veritat és que estic contenta de la resposta de la gent." (ENT 5)

Pel que fa al seu estil de direcció, una de les entrevistades remarca el fet de tenir relacions interpersonals amb els treballadors, i també la importància de saber com son per tal d'aprofitar les seves capacitats de forma efectiva, fent actuacions de "coaching".

"Jo només he aprofitat el que hi havia dins de cada persona. Una persona té quelcom sempre de bo, el que passa és que aquesta persona has de saber-li trobar què és el que té de bo i després la pots col·locar a la teva empresa allà on toca i allà on és més efectiu. Per tant, els has de conèixer. " (ENT 6)

Una de les entrevistades centra el seu estil en quatre aspectes, la poca rigidesa a l'hora de manar, no tenir un estil basat en premis i càstigs, donar responsabilitats i iniciativa, i formar a les persones.

Hem de remarcar que l'estil participatiu és un dels més assenyalats per les dones entrevistades. I en la mateixa línia altres dones entrevistades, defineixen el seu estil basat en delegar les tasques i donar confiança i iniciativa als subordinats, inclús assenyalant que en això, les dones tenen avantatges.

Pel que fa a aquest estil de personalitzar les relacions, una de les entrevistades comenta que ella pensa que en empreses petites, sí que és possible utilitzar aquest estil, però creu que és més difícil en empreses grans.

També hem trobat dones directives que opinaven que el seu estil, era potser massa suau i en aquest sentit trobaven que els homes ho tenien més fàcil, ja que d'entrada se'ls suposava una autoritat que elles han de conquistar.

Això demostra que moltes d'aquestes dones tenen un cert complexa a l'hora d'exercir una posició de poder i donar ordres, com si no formés part de la seva naturalesa i haguessin de masculinitzar-se per poder imposar disciplina o ordre.

"jo crec que potser en aquest cas els homes ja tenen un quart de feina feta, perquè pel sol fet de ser home, si ets directiu ja imposes. Aquesta imposició que tenen d'entrada nosaltres no la tenim. Potser el que ens passa és que l'hem de guanyar." (ENT 1)

Una de les entrevistades assenyala que el seu estil és participatiu, però fins a cert punt, ja que el que és important, es saber manar intentant ser flexible i incentivant al personal.

Pel que fa a l'actitud de personalitzar les relacions i inclús de implicar-se emocionalment, algunes de les dones han assenyalat que els agradaria poder ser com els homes, més "freds i pràctics", el que d'alguna manera indica que no valoren prou la seva manera de fer o estil de direcció i que en el fons el que volen és masculinitzar-se, en els aspectes que la societat considera tradicionals i pràctics per a la direcció d'una empresa. En el fons el que ens estan dient és, que per ser dona han de demostrar la seva autoritat en la posició directiva, i per això han d'assemblar-se a un home.

"hi ha coses que envejo de no ser home perquè són molt més pràctics i són més freds i a l'hora de dir que és així, és així i punt. I les dones sempre intentem com donar-li la volta per donar i no perdre." (ENT 2)

Un tema que comenta una de les dones entrevistades és que com li costa tant a una dona arribar a la posició directiva, s'endureixen, i són moltes vegades molt més dures que els homes. Això també podria ser una percepció que fa referència a la visibilitat de les dones, i que com a forma de supervivència davant aquest continu estar en el punt de mira de tothom, desenvolupin estratègies de defensa, com endurir-se o mostrar-se molt més rígides, és a dir masculinitzar-se per passar desapercebudes.

S'han trobat comentaris que recalquen algunes diferències en les formes de dirigir d'homes i dones. Alguns d'aquests comentaris posen èmfasi en que les dones són molt més pràctiques, més pragmàtiques, volen fer la feina el millor possible, mentre que els homes busquen bàsicament molt més el reconeixement. Altres pensen que els homes no donen tanta importància a les relacions personals i que són més distants. I finalment una altre comenta que les dones tenen més capacitat de comprensió de que, darrera aquella persona pot haver-hi una família i unes tasques a realitzar després de l'horari laboral.

"les dones tenim més capacitat humana. O sigui, per la dona no és tan important la targeta, el càrrec ... com doncs, que allò funcioni, que hi hagi un bon ambient de treball. Als homes, en general, els hi agrada més que se'ls hi reconegui sovint això, tant per part dels subalterns com per part dels superiors. (...) vas a una reunió on hi ha directius i directives i veus que les dones van normalment més amb l'enfocament del que s'està discutint. Els homes sempre intenten lluir-se a nivell de ... a veure, sortirà jo aquí amb una cosa que serà totalment nova i es fa veure. I en canvi la dona és més d'anar per feina, a veure, això jo crec que cap aquí aniríem millor, sense tanta "parafernàlia"....." (ENT 5)

Hem trobat un comentari interessant que parla que no és tant important optar per una forma de fer femenina o masculina, sinó que el que és realment important és tenir en compte la diversitat i aprofitar aquesta diversitat per millorar l'organització de l'empresa.

"Crec que amb homes i dones és generalment on es camina bé junts..... El valor diferencial és que jo crec que tenim psicologies diferents i veiem les coses amb perspectives diferents. I el més enriquidor és poder sumar aquest dos punts de vista o aquestes visions compartides. No crec ni que s'hagin de veure d'una manera exclusivament ni d'una altra. I per això jo són molt partidària de les dues vessants. " (ENT 3)

Per tant, és pot afirmar, en línies generals que les dones entrevistades tenen un estil, com indiquen moltes investigacions, més sensible a les relacions interpersonals, o bé un estil orientat a les relacions i a les persones, com ho assenyalen (Loden, 1987; Helgesen, 1990)³⁰. Aquestes dones acostumen a motivar al seu personal orientant-se en factors intrínsecs, com el desenvolupament personal i no en factors extrínsecs, com el poder o el status.

³⁰ Lodem, Helgesen, Ibid.

Pel que fa a si creuen que el seu estil de direcció és propi o semblant a altres dones que coneixen i estan en posicions directives, hi ha una opinió majoritària que manifesten que les dones tenen un estil diferent, basat en la capacitat de comunicació i de establir relacions interpersonals, potenciar equips de treball i fer participar i motivar als treballadors.

"Si, en conec forces perquè som poques. Tenim unes característiques generals, una capacitat de lluita, una sensibilitat especial per veure oportunitats, per comptar amb els equips, per integrar equips, i sí que tenim uns factors comuns. » (ENT 3)

"... la dona sempre ha sigut la transmissora de la cultura a través de la família i la que transmet moltes coses als fills és la dona. Aleshores, aquesta dona si transmet tant als seus fills, perquè aquesta dona no pot transmetre tot als seus treballadors" (ENT 6)

"penso que la dona és molt més intuïtiva, i que té un estil molt més àgil i molt més fresc, clar que jo penso amb dones de la meua edat, molt més fresc, molt més innovador, molt menys encotillat, molt més pendent d'aquestes formes, i per tant jo valoro molt més positivament el canvi d'estil, treballar no menys hores però sí uns horaris més racionals, per tant viure amb molta més qualitat de vida." (ENT 10)

Una entrevistada parla de les diferències entre les empreses portades per dones i les portades per homes, comenta que hi ha diferències i aquestes és resumeixen en que les dones participen més, escolten més.

Una de les entrevistades comenta que les dones tenen avantatges en la part emocional, per la qüestió que tenen un apart del cervell (l'esquerra) més desenvolupada, com ja s'ha assenyalat anteriorment, que, entre altres coses, desenvolupa més la part emocional de les persones.

"tenim unes parts del cervell més desenvolupades que els altres. Jo crec que això és totalment cert i es nota amb l'estil (...) és una part en què el sector emocional implica un estil que l'emoció traspasa, tant per allò bo i allò dolent, o sigui jo crec que d'allò que ara es parla molt de la intel·ligència emocional, els recursos humans, el coneixement, les persones, en aquests aspectes, les dones tenim molta sort perquè és unànime que ens sentim còmodes, sabem treballar bé." (ENT 3)

I pel que fa a la diferència amb els homes directius una de les entrevistades comenta que aquests no volen, no saben, o no deleguen tant com les dones.

"No dirigeixen de la mateixa manera, els que he conegut (parla dels homes directius), delegar no deleguen, i si deleguen, deleguen tan, tan, tan de la vora que tu et converteixes amb un administratiu al seu servei" (ENT 10)

Una de les entrevistades parla de la diferència d'estils d'homes i dones i assenyala que els homes tenen un tipus de direcció més clàssica i tradicional, donada no tan sols per imatge, sinó també per el que s'espera d'ells. Posa un exemple d'aquest fet, quan, en el seu cas, ella treballa en equip, mentre que un home té una estructura més jeràrquica.

"Els homes tenen un estil més tradicional, és el "jefe" i com a "jefe" des d'un punt de vista no només de imatge sinó d'entorn, fa que tinguin un estil més clàssic, per exemple jo no tinc secretaria, el meu antecessor tenia secretaria, (.....) jo tinc una persona que porta temes de protocol, temes de comunicació (...), però no tinc cap interès en dir telefona a la meua secretaria, per demanar hora i quedaràs; (...) un home disposa de les secretaries de l'estil clàssic, tradicional, de direcció, i hi ha una sèrie de raons en el sentit clàssic que els homes tenen com innat i que les dones no tenim, o al menys jo no tinc." (ENT 9)

Una de les dones entrevistades comenta que les dones són més directes que els homes quan han de prendre decisions o negociar, argumenta que aquest fet pot ser degut a fan una optimització millor del temps, ja que per moltes d'elles, el temps es un be molt escàs i preuat, ja que a part de la feina s'ocupen de la família, en canvi els homes no tenen aquesta necessitat.

En la mateixa línia, com avantatges d'una dona en una posició directiva, una de les entrevistades comenta que són més pràctiques, organitzades i que valoren més el temps, per argumentar això posa l'exemple de les reunions de treball.

" però hi han detalls que els homes mai els tindran en compte, per exemple una cosa tant burra com convocar una reunió, un home et convoca una reunió i et diu reunió a les dotze per parlar d'aquest tema, normalment nosaltres diem reunió a les dotze per parlar aquest tema sota els següents punts, un apunt del que vols parlar i explicaràs més o menys perquè vinguin allà amb la historia coneguda (...) el que volen és que les reunions siguin curtes, que sàpigues de que vas a parlar i no que et trobis allà que diguis i ara que he vingut a fer, perquè si no tens el temari del

que es vols parlar, pots dir mira ara no se, per tant és més efectiu la direcció de les dones en aquest sentit" (ENT 13)

Alguns dels comentaris sobre l'estil de les dones en posicions directives coincideixen amb algunes tesis esmentades, en el sentit que aquest estil ve derivat de la participació de les dones en el procés reproductiu i en la vida familiar, i que poden ser de gran ajuda per a les empreses.

"el que tenien les dones serveix per l'empresa perquè les dones ho tenien envers la família. O sigui, que l'empresa s'ha de manipular com una família." La família què és? Un equip. Ha d'haver-hi una consonància, una harmonia. Si no aconseguixes aquesta harmonia, en una empresa encara que hi hagi mil treballadors, si no l'aconsegueixes l'empresa no tira mai endavant. " (ENT 6)

"Llavors, d'alguna manera, aquesta capacitat, si tu l'has hagut de fer servir per portar una casa, per portar un negoci, pel que sigui, ho vas aplicant a tots els camps de la teva vida i et vas organitzant sempre. Hi ha gent més organitzada que d'altre, evidentment, però penso que sí." (ENT 8)

En quant a si aquest estil és més efectiu, algunes de les entrevistades assenyalen que aquesta capacitat de treball i organització que tenen les dones, més que els homes, provoca millors resultats en les empreses i per tant, en poden treure profit.

" Al participar-hi més la gent veu que t'hi impliqués i la gent també s'implica més en l'empresa. Si els fas participar la consideren com una cosa més seva. " (ENT 7)

Una de les entrevistades, encara que no cregui que hi ha un estil masculí i un femení, pensa que les dones tenen més capacitat per realitzar 'multitasques', poder organitzar i realitzar vàries tasques alhora, que per certes treballs com el Recursos Humans resulta molt efectiu.

"Sí, crec que sí, tot i que hi poden haver coses aquestes de... en el tema comunicació o al tema de quan... a veure, també una altra cosa que és de gènere és la capacitat de tenir i de fer tres o quatre coses alhora, perquè els homes primer fan "A", quan acaben fan "B" i després... En RRHH això és impensable no pots dir: - Ara em dedico a la selecció i no faig formació, no faig desenvolupament... S'han de tocar moltes tecles al mateix temps i això penso que les dones..... podem fer una trucada i fer una altra cosa al mateix temps, amb això tenim més habilitat. Però no

crec massa en les generalitzacions d'estils de direcció masculins i femenins." (ENT 9)

Un altre tema que es comenta i que fa referència a la capacitat de les dones que estan en la direcció, es l'argument que donat que les dones han tingut i tenen més difícil l'accés a la direcció, les que arriben són molt bones, assenyalen que es molt difícil trobar directives molt dolentes, ja que han hagut de lluitar molt per arribar a la direcció i han hagut de demostrar aferrissadament la seva vàlua, i per tant, son millors en comparació amb alguns homes directius, que no solen ser qüestionats.

Però no totes les entrevistades opinen que les dones tinguin un estil semblant entre elles, algunes de les entrevistades opinen que és més un tema de caràcter o personalitat, que de gènere.

Un altre de les temes comentats és que potser, i deixant de banda les dificultats que tenen les dones per accedir a certes posicions directives, també hi ha algunes dones que per diferents motius s'autoveten elles mateixes.

"l'estil de direcció de les dones s'està descobrint. No hi ha gaires companyies portades per dones perquè hi ha aquest sostre de vidre de que s'accedeix a un nivell que moltes vegades no és l'alta direcció, tant el món professional, empresarial, com de la política, com dels mitjans de comunicació. S'està fent un pla de carrera però hi ha un lloc en què moltes dones estan vedades o s'autoveten, per dir: no vull tanta responsabilitat." (ENT 3)

"Però el que passa és que hi ha dones que segurament tenen més por. (...) que, no acaben d'avançar perquè els hi agafen una mena de por a les grans responsabilitats." (ENT 6)

"No he pensat mai: sóc l'única dona de l'equip, o tindrè tal dificultat. Per mi ha estat un repte i tal com ha anat, han anat sortint les coses, les he anat liquidant. No s'ha de tenir por i les dones hem de vèncer aquesta inseguretad. Moltes vegades suposo que també és educacional." (ENT 9)

Hi han alguns comentaris que fan referència a que moltes dones en posicions directives s'endureixen per provocar respecte, però que en el fons el que els passa és que han d'autoafirmar-se per una qüestió de seguretad en sí mateixes.

"Jo en conec alguna (parla de dones en posicions directives) molt ressentida, molt ressentida perquè els treballadors no l'han acceptat.... I que volen fer-se valorar com a directiu cridant i manant i no deixant que li pugui ningú a sobre ... Molt malament perquè als treballadors no els hi agrada això. No els hi agrada tant si és home com dona però si és dona encara pitjor." (ENT 8)

"també el que si es veritat es que hi ha algunes dones que es passen per l'altre costat moltíssim (és refereix a que són molt dures en les seves accions), la necessitat de reafirmar-se, quan en veus una d'aquestes es nota ràpidament." (ENT 17)

I assenyalen també sobre la imatge que transmeten aquestes dones, quan és posen en una posició de duresa.

"quant veiem un home dur, ens sembla que és el que li correspon, quant veiem una dona dura ens espanta, perquè no estàs acostumada a aquest patró, una dona dura, és molt dura, probablement per aquest principi que tots diem que la dona ha de demostrar dues vegades més que un home per arribar allà mateix, probablement degut en aquest principi" (ENT 14)

Una de les entrevistades apunta un tema interessant i que fa referència a que les dones en posicions directives que tenen tractes amb subordinats de sexe masculí, de més baix nivell formatiu, han de adoptar una posició autoritària i estricta per tal de que les prenguin seriosament. En aquest sentit, els homes en posicions directives que tracten amb subordinats homes amb nivell formatiu inferior, no tenen aquest tipus de problema.

"Pel que he vist les dones, som més autoritàries, però crec que és que han de ser-ho perquè els agafin seriosament, potser un home pot anar a baix a producció i pot fer "brometes" amb els operaris, ell és el jefe i fa bromes, una noia no s'ho pot permetre de fer cap broma ni de res, perquè la poden agafar per tonta, com que no tenim el mateix tracte, les dones han d'anar més sergents, marcant més, (...) Trobo que dintre d'un mateix nivell (parla de companys directius) passa això de tant en tant, però quant estàs manant a gent que no tenen la formació que tens tu i que hi ha una gran massa del sexe masculí davant del femení has de ser molt més rígida i tenir més mala llet." (ENT 12)

Insisteix amb la idea de que les dones que treballen directament amb operaris de sexe masculí han de masculinitzar-se per passar desapercebudes i tenir una actitud autoritària marcant les distàncies, en aquesta situació, segons l'entrevistada l'estil participatiu no funciona.

En la mateixa línia una de les dones entrevistades comenta respecte a la duresa que han de tenir certes dones en posicions directives, en certs sectors productius, precisament els tradicionalment més masculinitzats.

"... en alguns llocs hi ha molta por de no confondre amabilitat amb debilitat o coses d'aquestes, llavors el tracte es, jo no se si ha de ser o no, però que es molt més sec molt més dur, les que jo conec, mes aviat van en aquesta línia, en quant son empreses industrials i sobretot gent relacionades amb personal mes aviat s'han de posar molt serioses." (ENT 15)

Una de les entrevistades al reconèixer aquesta inseguretats que mostren algunes dones en posicions directives, aporta que la forma de solucionar-ho és educant en la igualtat i la diversitat, des de la família i l'escola.

I finalment, una de les entrevistades fa referència a com els homes estan aprenent de les dones certes formes en la direcció de l'empresa, que fan que tot sigui més efectiu, i com les dones també estan aprenent, sobretot seguretat, dels seus companys.

"l'home està fent aquest comportament de dir m'hagis d'esforçar, haig de ser conciliador, crear un clima i tot això, i la dona com que s'ha d'esforçar en l'altre aspecte, a ser més dures....." (ENT 14)

Per tant, és pot dir que en termes generals les dones entrevistades reconeixen que les dones en posicions directives tenen un estil semblant que és basa en la potenciació de les relacions personals, i el treball en equip, son molt més participatives i menys jeràrquiques. Els preocupa però que moltes d'elles s'autolimiten, al no sentir-se segures, probablement perquè són poques en les posicions directives i han de demostrar constantment que tenen les habilitats per ocupar el càrrec.

En relació amb això, aquesta inseguretats o por a perdre el respecte, s'endureixen i com assenyalen Horner (1972)³¹ exhibeixen certa agressivitat i volem manifestar que el seu lideratge és necessàriament masculí per obtenir l'èxit en la direcció.

Quan és pregunta a les dones per el tipus d'accions, tant públiques com privades, que s'haurien d'emprendre perquè les dones ho tinguessin més fàcil per accedir a posicions directives, la majoria de les dones entrevistades coincideixen en que un dels

³¹ Horner, M. (1972) *Towards and understanding of achievements related conflicts in women.* Jopurnal of Social Issues, 28 pp. 157-175.

problemes principals que tenen les dones, és el de la conciliació de vida familiar i laboral. En aquest sentit, per una dona directiva és un tema difícil, tal com apunta una de les entrevistades, ja que les setmanes que atorga la llei per baixa maternal són insuficients, però al mateix temps, les dones en posicions directives tenen el problema afegit de que els resulta difícil absentar-se un temps, o reduir la jornada, ja que suposa una pèrdua de competitivitat, en la carrera professional.

Una altre de les entrevistades assenyala el tema de la flexibilitat d'horaris, pel que fa a guarderies i comerços, és a dir un canvi social, com a solució per millorar i facilitar que la dona entri en el món del treball en general i en particular en posicions directives en les empreses. En aquesta mateixa línia coincideix amb altres, al opinar que es tracta no tant de subvencionar, sinó que s'hauria de produir un canvi social que faciliti, tant a homes com a dones, compaginar la vida laboral i la familiar.

"Crec que les ajudes haurien d'anar primer a compaginar millor el tema dels fills i posar més ajudes aquí. Però a mi no m'agrada gaire enfocar-ho tot des d'un punt de vista de que tot s'hagi de subvencionar ni molt menys. Senzillament, crear espais públics amb uns horaris, els horaris d'aquest país són totalment contradictoris respecte el món professional. Les escoles acaben a les cinc i les cinc no és cap hora en el món de l'empresa ni en qualsevol tipus de professió i els col·legis, les guarderies, tot s'acaba quasi a horari europeu. Però és que a nivell professional no anem (al nivell professional europeu) anem una mica, força descompensats. Jo crec que aquí el que s'hauria de fer seria un canvi social radical perquè no....., i llavors el es necessita esdoncs això, els fills amb persones a casa (és refereix a persones contractades que és facin càrrec dels fills) ..." (ENT 3)

També hi ha el tema d'educar als homes perquè siguin corresponsables en les tasques de la llar i l'atenció dels fills , i aquest és un dels temes en que més incideixen les entrevistades, a més del de racionalitzar els horaris laborals per que s'ajustin a les necessitats socials.

"A part de que hi hauria d'haver guarderies amb horaris més flexibles (...) Això seria una cosa que s'hauria de fer, afavorir els permisos de maternitat, l'horari flexible. Totes aquestes lleis..... que l'home també es podria quedar a casa i que l'home sigui conscient també de que si convé és ell el que es queda i sinó la dona. (...) I que el més important jo crec que és que a nivell espanyol ens hauríem de mentalitzar de que s'acabés l'horari de treball abans. L'ideal seria que l'horari de treball s'acabés a les cinc de la tarda. I llavors pots anar a casa tranquil·lament i pots

disfrutar molt més. No com aquí que acabem com a mínim a les vuit del vespre i això trobo que és un error. " (ENT 7)

Per tant i a més de polítiques concretes per tal de millorar la xarxa de guarderies o racionalitzar els horaris, el tema, com indica una de les entrevistades, passa per un canvi de mentalitat a nivell de tota la societat.

"Jo penso que primer, es bàsic que l'educació des de que comencin d'anar a l'escola d'abstraure el sexe i dir que tots som persones, si això es pogués fer, que suposo que es molt utòpic ja ens estalviariem molts maldecaps, i després d'alguna manera ens hem de tornar a replantejar la maternitat perquè aquest es el nostre cavall de batalla, no se com hem de fer-ho, però el que no podem fer es deixar de tenir fills, perquè tot això que ens perdríem, i si,..... i per aquí hi ha d'haver-hi alguna manera de buscar polítiques que es pogués combinar, que la maternitat en lloc de ser una llastra per la carrera d'una dona, que d'alguna manera pogués ser una (...) es qüestió de canvi de mentalitat en la societat. Em sembla que es això, una mica replantejar-nos tots plegats com ho fem i els rols que pertiquen i com es reparteixen." (ENT 15)

Finalment, respecte al futur de la dona en la direcció, és valorat com a molt positiu, en termes generals, encara que apunten una sèrie de handicaps que han anat sortint al llarg d'aquesta anàlisi, el futur de l'accés de la dona a la direcció és relaciona amb la superació dels problemes de la conciliació vida laboral-familiar, i que fins que no és solucionin la dona no podrà estar amb totes les seves capacitats i tots els seus drets, en el món de la direcció d'empreses, ara be en alguns casos també, tal i com indica una de les entrevistades, les dones tenen un esperit de superació i ambició per tal d'aconseguir-ho.

" Jo crec que sí perquè jo crec que la dona, encara que tingui els impediments a l'hora de tenir fills, de poder assumir aquests càrrecs, doncs crec que tenim molt d'esperit de superació i ambició" (ENT 1)

"ser directiva, és molt complicat per compaginar amb la vida familiar i que n'hi ha moltes que ens quedem o és queden a mig camí, amb el remordiment pel fet d'haver apostat per una vida professional, els hi ha perjudicat la seva vida familiar, llavors clar jo no ho veig perquè la societat (.....) no se sí està disposada a fer aquesta aposta, que jo crec que les dones sí que hi estem disposades" (ENT 10)

Un altre del temes que surt és el que fa referència a que la progressiva incorporació de la dona al món del treball, en tots els àmbits, farà que en algun moment quan s'hagi

de promocionar algú dins l'empresa, les dones al estar molt més representades tindran més possibilitats. Una de les entrevistades creu, que cada vegada és valorem més les opinions i la forma de ser de les dones en el moment de prendre decisions.

" Jo sóc la única dona amb 30 i pico d'anys i tal, bé doncs jo veig que: primera he estat molt ben acceptada, que valoren molt les meves opinions i que m'han demanat col·laboració: - Per favor, mira... volem fer, per exemple, un tipus de fulletó, no sé què, però volem que sigui més femení més ... perquè és una cosa que s'ha de veure. Llavors els hi agrada tenir una percepció de dona. Fins i tot ho agraeixen i per tant, l'home cada vegada accepta més que hi ha apartats que la dona té un "feeling" especial o té una sensibilitat especial i que ho agraeixen també tenir-ho."
(ENT 2)

Pel que fa al les possibilitats de futur, una de les dones apunta les barreres psicològiques que moltes dones tenen i que no s'acaben de creure que poden arribar a una posició directiva.

"penso que una mica també és problema de les pròpies dones perquè, o sigui, el futur seria molt millor si la majoria de dones ens ho creguéssim això." (ENT 5)

En aquest mateix sentit, també comenta que moltes dones problematitzen la conciliació de vida familiar o laboral, fins al punt de renunciar el seu desenvolupament professional.

"moltes dones que, bé és una opció jo no la critico, tothom és ... tampoc vol renunciar a la família, a passar-hi menys hores, que jo personalment penso que es pot compatibilitzar i que els fills/es de persones que treballen i especialment de les dones no tenen perquè ser més infeliços, això ho tinc claríssim perquè el que compta és la qualitat que els hi dones. Però bé, hi ha moltes dones que tenen aquesta ... uil És que si a les tres no puc plegar! És clar! Aquest tipus de dona és difícil que s'integri en el món directiu. Perquè el que està clar és que la direcció comporta temps, més temps que estar de funcionària, o sense tanta responsabilitat. És més fàcil estar de funcionària." (ENT 5)

Un comentari pel que fa al tema del sostre de vidre que existeix en certes posicions dins de l'empresa, assenyala que les que arriben a l'alta direcció, ho fan perquè han heretat el càrrec o tenen lligams familiars amb l'empresa.

"penso que cada vegada entraran més dones al món de l'empresa a tots nivells i també a nivell directiu. El que passa que és bastant preocupant veure que, així com a les universitats, als màsters i tot això cada vegada hi ha més dones, als Consells d'Administració i tot això, bé, si anem a un nivell més amunt, gent que està als consells d'administració, a no ser que siguis la dona, la filla, la cunyada... no hi ets al consell d'administració"
(ENT 9)

Una altre de les entrevistades comenta que el problema no està tant en el sectors serveis, educació, bancs, sanitat, etc. on les dones és van incorporant progressivament, sinó que és a les fàbriques amb plantilles d'operaris bàsicament masculins, o en la construcció, on és encara difícil que acceptin que una dona els pugui manar i dir que és el què o el com han de fer o fabricar.

Una entrevistada considera que l'esforç s'ha de fer en la família i sobre tot en l'educació, és a dir que perquè les dones puguin arribar en condicions iguals als homes a posicions directives s'han de canviar els valors de la societat, considerar a homes i dones com a iguals i ensenyar-los en aquest sentit.

Hi ha una idea interessant que fa referència a la simbiosi o diversitat de cultura que enriquirà el món de l'empresa amb l'aportació que hi poden fer tant els homes com les dones, en el papers de mentors.

"O sigui que, ara resultarà que el meu fill aprendrà de les dones que estan a lloc directius. Que passarà? Que ell sortirà d'una manera perquè haurà copiat de més dones perquè hi seran més, se les trobarà més, ja se les troba. O sigui que la seva imatge serà femenina, no?. Però després ell és masculí, per tant, tota aquesta simbiosi serà estupenda."
(ENT 6)

En conclusió és pot dir, tal com ho han demostrat altres investigacions, que les dones entrevistades tenen un estil directiu diferent dels seus companys homes, que és més participatiu, basat en las relacions interpersonals, la comunicació, els equips de treball, la delegació de tasques i l'incentivació dels seus treballadors. Aquest estil és menys jeràrquic.

De totes maneres i encara que aquest estil que aporten les dones a la direcció és positiu per les empreses, ja que imprimeix eficiència, organització, bon clima laboral, són molts els problemes amb els que han de lluitar aquestes dones per poder desenvolupar-se en la direcció. Un dels més importants és la doble tasca que realitzen, que els hi fa molt difícil conciliar vida laboral i familiar i que provoca que algunes d'aquestes dones, molt preparades a nivell de formació, abandonin la seva carrera professional. Altres dones han de lluitar amb una estructura masculinitzada i moltes vegades s'autolimiten o es masculinitzen per poder tenir èxit en la direcció.

Finalment una de les conclusions més importants, esmentada per la majoria de les dones entrevistades, mentre estiguin vigents a la societat els valors i els processos de sociabilitat que marquen diferències en funció del gènere, i no es socialitzin als ciutadans en el concepte d'igualtat i de tenir en compte les diversitats, que poden aportar altres punts de vista que poden ser molt enriquidors per a tothom, i fins que no hi hagi una acceptació per part de tots, que la corresponsabilitat en les tasques de la llar i atenció als fills, no és només patrimoni de les dones, aquestes ho seguiran tenint molt difícil.

Per altre banda, és necessari que des de la cultura de les organitzacions és potenciï la diversitat com un valor en alça, i que es tingui en compte fins a quin punt pot ser favorable i enriquidor per les empreses. Fins que no s'arribi a aquest punt, no serà possible que l'aportació que les dones poden fer a la direcció sigui realment considerada.

4. CONCLUSIONS

Hem estructurat les conclusions finals en tres apartats:

El **primer** correspon a les característiques de les empreses que han respost el primer qüestionari, i de les valoracions que han fet els responsables d'aquestes empreses sobre valors, habilitats i capacitats del personal directiu, en general, i de dones en càrrecs de comandaments.

El **segon** apartat, es el que fa referència a l'anàlisi de les dades del segon qüestionari, del que hem pogut extreure, els trets més importants que fan referència a les característiques de les empreses on estan ubicades la mostra de les directives gironines enquestades, així com el perfil, les característiques específiques i els estils de direcció.

En el **tercer** hi trobarem les conclusions de l'anàlisi qualitativa, o sigui l'anàlisi del discurs de les divuit directives entrevistades.

Primer apartat. Com a resum podem dir que, les empreses de la mostra responen al perfil de petita i mitjana empresa (pyme), bàsicament dels sectors serveis i industrial, que son majoritàriament empreses de tipus familiar (63'5%), i que si tenim en compte el nombre de treballadors, que ha sigut la dimensió escollida per determinar el tamany, veiem que un 43'5% en tenen entre 5 i 20, i un 30'8% estan en l'interval de 21 a 50. Les seves plantilles estan bàsicament formades per homes, amb la única excepció de les empreses amb menys treballadors, de 5 a 20, on les dones (76,5%) estan disset punts per sobre dels homes (58,9%).

Pel que fa als càrrecs de comandament intermedis i alts, hem vist com el percentatge de dones en comandaments intermedis i alts és força més baix respecte als homes. Només hi ha un 25,4% de dones en comandaments intermedis i alts. Aquest fet encara és més contundent si tenim en compte les àrees que ocupen dins de les empreses, on estan assignades, son majoritàriament, d'Administració (42,2%) amb poca participació en les àrees estratègiques.

La valoració que fan aquests enquestats/des dels valors, habilitats i capacitats del personal directiu, en les empreses de la mostra predominen els que fan referència a la fidelitat a l'empresa, la ètica professional i la responsabilitat. Aquests valors són considerats molt importants quan és tracta de empreses de

tipus familiar ^{i i} y pymes com és el cas de la majoria de les empreses de Girona i comarca.

Per altra banda, encara que no sigui molt determinant, hi ha una tendència per part de les empreses de Girona i comarca, a destacar certs valors i habilitats més propers a un tipus de direcció participativa i transformacional, on, per exemple, ^{es} valora la capacitat per treballar en equip i la iniciativa. Que són les dones més que els homes ^{els} qui valoren més aquest tipus de direcció, però que també consideren molt importants valors més tradicionals com la competitivitat i la disponibilitat. Que els més joves són els que estan més propers a valors del lideratge transformacional com ^{la} adaptabilitat i la iniciativa. Mentre que les persones més grans de 30 anys valoren més la tenacitat i perseverança i ^{la} ètica professional, valors aquests més propers a un tipus de lideratge més tradicional.

Pel que fa a la valoració de dones en càrrecs de comandament, podem dir que es manifesta una valoració positiva, en pràcticament tots els aspectes que es varen demanar, de les dones que estan en comandaments intermedis i alts.

Per part de les persones enquestades en el primer qüestionari, es destaca que, les dones, són considerades bones comunicadores, que tenen gran capacitat per treballar en equip i que potencien les relacions interpersonals.

D'altre banda, les possibles barreres que puguin tenir, com és el fet de estar condicionades per responsabilitats familiars, no tenir disponibilitat i per tant tenir més dificultats per exercir les seves tasques laborals, tampoc són percebudes com greus problemes que puguin dificultar a les dones l'exercici de la direcció. No hem trobat una opinió generalitzada pel que fa ^{de} que siguin insegures o els costi més imposar ^{la} autoritat sobre els subordinats, o que pel fet ser dona tinguin menys o més facilitat per dirigir persones del seu mateix sexe.

Si tenim en compte el que hem exposat, podem afirmar que en la mostra d'empreses gironines que han respost al qüestionari, i amb els resultats especificats en l'informe, podem deduir que les consideracions van en el camí de poder afavorir que s'incrementi el nombre de dones en càrrecs de comandament.

Segon apartat. L'anàlisi de les dades del segon qüestionari, ens permet conèixer el tipus d'empresa on estan ubicades la mostra de les directives enquestades, així com el perfil, característiques i estils directius de les dones en comandaments intermedis i alts en les empreses de Girona i comarca. Com a conclusions generals d'aquest segon qüestionari, hem d'assenyalar que les dones directives gironines, estan més representades en empreses petites de 5 a 20 treballadors, amb un 35,1%, entre les quals hi ha empresàries o bé dones que estan dirigint empreses familiars, i en empreses grans, de més de 100 treballadors amb un 29,7%. Per tant, l'accés a posicions directives per una dona, que no sigui empresària, es més fàcil en les empreses grans que en la mitjana empresa.

Pel que fa al perfil, la majoria tenen entre 30 i 50 anys, amb formació universitària, casades i amb fills. Són dones que porten sis o més anys a l'empresa, i també, en la majoria dels casos, també porten el mateix temps en les posicions directives. Això ens indica que la seva trajectòria professional s'ha realitzat en la empresa on treballen, o bé perquè és tracta d'una empresa familiar, el 38% dels casos, perquè són empresàries, un 13%, o perquè s'han promocionat internament, el 26%. L'àrea on estan mes representades és l'Administració, seguida de la de Gestió, aquesta pel que fa a les empresàries. La motivació principal és l'autorealització personal i el desenvolupament professional, i el grau de satisfacció amb la seva feina actual és molt elevat.

En el tema discriminació salarial per raons de gènere, la majoria de les enquestades, opinen que a nivell de comandaments intermedis i alts a les empreses de Girona i comarca només hi ha discriminació salarial vers les dones, en casos puntuals de sectors marcadament masculinitzats. Concretament, al sector de la construcció, és on hi ha més opinions al respecte que les dones cobren menys que els homes en càrrecs similars. Creiem però que s'ha de matisar aquesta informació, en el sentit que, més de la meitat de les dones de la mostra, o bé són empresàries, o és tracta d'una empresa familiar, amb el que és poc probable que en aquestes circumstàncies siguin víctimes d'una possible discriminació salarial. També s'ha de tenir en compte que quasi tres de cada deu

dones consideren que no és pot comparar el salari que reben dones i homes en comandaments similars a la seva empresa.

Per altre banda, set de cada deu dones de la mostra opinen que les dones s'han d'esforçar més que els homes per demostrar la seva pròpia vàlua, i les que més ho remarquen són les dones més joves. Per tant, sí que hi ha una percepció generalitzada entre les dones en comandaments intermedis i alts de Girona i comarca, que per el fet de ser dona tenen un handicap que han de superar, i han de demostrar que tenen les mateixes capacitats i habilitats que pugui tenir un home en un càrrec similar.

D'altre banda, uns percentatge molt baixos, entre 6% i 10% de les enquestades, ens han assenyalat problemes amb els superiors perquè acceptin els seus suggeriments, i problemes amb companys de diferent sexe i en càrrec càrrecs similars, que nosaltres no creiem que aquests percentatges assenyalin discriminació en aquest sentit, i per tant pensem que és de destacar que hi ha una majoria de les dones de la mostra, que manifesten no tenir, ni haver tingut cap problema en aquest sentit.

Pel que fa a la conciliació família-treball, com hem pogut comprovar en l'informe, el que més preocupa a aquestes dones directives són els aspectes derivats de la poca disponibilitat o la manca de temps per formar-se i avançar en la seva trajectòria professional, els percentatges en aquest sentit en ambdues respostes són quasi del 50%.

Podem afirmar que les dones en comandaments intermedis i alts a Girona i comarca treballen, la majoria d'elles, per sobre de la jornada de 40 hores i a més realitzen una doble jornada durant la setmana i en caps de setmana atenent els fills i realitzant o organitzant les tasques de la llar. En aquest sentit, gairebé totes tenen ajuda per realitzar les tasques domèstiques o tenir cura dels fills, en la majoria dels casos és tracta de persones contractades per hores o a jornada completa, en un percentatge del casi el 75%. Però són molt poques les que assenyalen que tenen ajuda dels seus companys i/o fill. Estem per tant, parlant de dones que realitzen una doble jornada, encara que en part les tasques domèstiques les subcontractin a terceres persones.

Són dones que inclús no poden, o no demanen la totalitat de les baixes maternals, la reducció o la flexibilitat d'horaris, per poder atendre els seus fills. I que finalment, en la majoria dels casos les responsabilitats familiars els hi suposa un problema que es reflecteix en manca de temps per la formació, és a dir que les responsabilitats familiars poden afectar a les tasques laborals, pel que se'ls fa difícil la conciliació família-treball.

Cosa per la qual

Per poder definir quin és l'estil directiu de les dones en càrrecs de comandament a les empreses gironines, i com a punt final de l'anàlisi quantitativa, podem assenyalar que la majoria de dones enquestades, estan més identificades amb l'estil de direcció transformacional, participatiu i democràtic. Donen molta importància al treball en equip, a les relacions interpersonals, valoren la creativitat i deleguen part de les tasques en els subordinats. Hi ha, però, algunes actituds i comportaments en les que estan més a prop de l'estil més tradicional de direcció, com el ser racionals més que ser intuïtives, ser competitives i ambiciosos, i que volen ocultar els sentiments.

Tercer apartat. L'anàlisi del discurs de les dones entrevistades, ens mostra un reforçament del que hem assenyalat en l'anàlisi quantitativa, i amplia alguns dels temes que són importants per poder entendre millor quines son les percepcions que tenen i quines han manifestat amb més èmfasi, les dones directives gironines a les quals hem entrevistat.

Pel que fa a la trajectòria que han seguit les dones entrevistades per assolir posicions directives hem vist com, majoritàriament, han arribat a la direcció per circumstàncies familiars, ^o heretar el càrrec, o també, encara que en menys grau a la sort o per no haver-hi cap més opció. En el cas de les que han arribat al càrrec per pertànyer a una família d'empresaris o emprenedors, la figura paterna ha sigut vital i ha servit de model i mentor per a moltes d'aquestes dones.

Quan han fet referència als obstacles que han tingut per accedir a posicions directives, veiem que hem de destacar, per una banda els que fan referència a factors, tant interns com externs, de les organitzacions; és a dir a les

dificultats per traspasar el sostre de vidre en estructures i sectors masculinitzats. També a les dificultats inicials amb persones externes a les empreses, com els clients a l'hora de mostrar credibilitat i confiança. Per altre banda, i donada la excessiva visibilitat que tenen aquestes dones ^{en} al ser poques en les posicions directives, han de demostrar molt més que els homes que ocupen el càrrec, les seves capacitats i habilitats, i per el mateix motiu son mirades amb lupa i qualsevol error que cometen és magnificat, ^{No i} ~~el~~ que provoca un desgast i mina l'autoestima d'aquestes dones. Per tal d'evitar -ho, algunes d'aquestes dones han agafat patrons masculins, per passar desapercebudes, o demostrar, amb molt més èmfasi i esforç, que tenen les capacitats per ocupar el lloc que tenen.

En general, no han tingut problemes de relació amb els seus companys homes, subordinats o caps. Algunes d'elles treballen bàsicament amb dones i les relacions, tal i com indiquen, són més bones amb aquestes ja que hi ha una certa complicitat i entenen els problemes de conciliació de vida familiar i laboral de les subordinades i les ajuden a superar-los.

Les dones que han manifestat tenir problemes, assenyalen que han sigut amb homes o bé de rang superior, poques, o subordinats que tenen una perspectiva tradicionalista sobre les dones, que els costa acceptar-les com a directives i que tenen una imatge en la que es creu que les dones són menys eficients dirigint ~~a~~ homes.

Pel que fa a la conciliació família-treball, un dels punts que ha sortit és que les dones en posicions directives, ho tenen més difícil per poder optar per agafar alguns dels beneficis que atorga la llei per conciliar vida familiar i laboral, com la reducció de jornada, ^{atlle} donada les característiques del seu treball, element aquest que també s'ha destacat en l'anàlisi quantitativa. També hi ha dos aspectes que han sigut remarcats per algunes de les entrevistades, i que fan referència al canvi de valors culturals de la societat, perquè les dones deixin d'assumir totes les feines reproductives i els homes s'en corresponsabilitzin. La majoria de les dones entrevistades manifesten realitzar una doble jornada laboral, la professional i les tasques de la llar i atenció dels fills. Gairebé la totalitat de les entrevistades, deleguen part de la feina reproductiva en terceres persones,

però manifesten un sentiment de culpa pel fet de no atendre suficientment ^{la} seva família.

Encara que tenen assumit, sobretot les dones de més edat, que un dels seus rols és realitzar les tasques reproductives, tasques de la llar i atenció dels fills, moltes de les dones entrevistades manifesten que el problema és que els homes, companys i marits no és corresponsabilitzen d'aquestes tasques i finalment són elles, encara que deleguin en terceres persones, les que les han d'assumir.

El canvi, per millorar la conciliació de vida familiar i laboral passa, a part de millorar les lleis i que les empreses facilitin la flexibilització d'horaris i que treballin més per objectius i no tant per disponibilitat i horaris, per un canvi educacional i cultural. És a dir, ensenyar als homes a prendre consciència ^{de} que han de ser corresponsables, i no només ajudants, en el treball reproductiu, o sigui en les tasques de la llar i atenció dels fills. Canviar, també, la cultura actual, molt masculinitzada, de la direcció, racionalitzant els horaris de sortida, racionalitzant les reunions de treball, i que aquestes tinguin lloc, sobre tot, dins l'horari laboral.

I l'altre aspecte que ~~està també amb relació al~~ ^{també té relació amb el} tema conciliació família-treball, és el que fa referència als horaris de llars d'infants, escoles, botigues, administració, etc. i la necessitat que aquests canviïn i s'adaptin a una realitat més diversa, la del món de les empreses, on les dones cada cop tenen un paper més decisiu, per tal de facilitar ^{les} ~~la~~ permanència i l'incorporació.

Per tant, i per finalitzar aquesta anàlisi quantitativa, hem de fer referència als estils de direcció. En aquest cas, i al igual que en l'anàlisi quantitativa, podem assenyalar que la majoria de dones en comandaments intermedis i alts de Girona i comarca estan més identificades amb l'estil de direcció transformacional, participatiu i democràtic. Donen molta importància al treball en equip, a les relacions interpersonals, valoren la creativitat i deleguen una bona part de les tasques en els subordinats.

Tot això i com ja hem assenyalat anteriorment també es pot explicar amb ^lidea de la majoria de les directives entrevistades per la fase qualitativa, en la qual han manifestat explícitament que, fins a cert punt, no creuen que l'estil de

direcció tingui massa a veure amb el gènere. Manifesten que fonamentalment creuen que depèn, per una banda de la personalitat dels individus independentment del gènere, i per altre, del tipus de subordinats amb els quals han d'exercir la direcció, (nivell educatiu, tipus de tasques, etc.), encara que en afirmacions posteriors ressaltin la "manera de fer" femenina o masculina al referir-se a tenir més mà esquerra, o ser més jeràrquiques o agressives.

De totes maneres i encara que aquest estil que aporten les dones a la direcció és positiu per les empreses, ja que imprimeix eficiència, organització, bon clima laboral, són molts els problemes amb els que han de lluitar aquestes dones per poder desenvolupar-se en la direcció. Un dels més importants és la doble tasca que realitzen, que els hi fa molt difícil conciliar vida laboral i familiar i que provoca que algunes d'aquestes dones, molt preparades a nivell de formació, abandonin la seva carrera professional. Altres dones han de lluitar amb una estructura masculinitzada i moltes vegades s'autolimiten o es masculinitzen per poder tenir èxit en la direcció.

I finalment una de les conclusions més importants, esmentada per moltes de les dones entrevistades és que és necessari un canvi de valors i reeducar a la societat en la igualtat i la diversitat, fins que els homes no és facin corresponsables del treball reproductiu, aquestes dones continuaran tenint-ho molt difícil. I per altre banda, és necessari que des de la cultura de les organitzacions és potenciï la diversitat com un valor en alça que enriqueix a les empreses, quan s'arribi a aquest punt, serà llavors, que l'aportació que les dones poden fer a la direcció serà realment considerada i acceptada.

Esperem que no tardi gaire.

Taula 3: Característiques de les dones entrevistades

	càrrec	Anys a l'empresa	Tipus d'empresa	Àrea	Sector	Nom. Treballadors	Estudis	Edat	Estat civil	fills
ENT 1	Delega Oficina bancària	12	privada	Financera	Serveis	800	economista	35	casada	2
ENT 2	Gerent	14	privada	Turisme	Serveis	9	secundaris	31	casada	1
ENT 3	Consellera Delegada	20	familiar	Alimentació	Indústria	400	Empresari als	43	casada	3
ENT 4 ¹	Empresària	13	familiar	tèxtil	Indústria	5	secundaris	49	casada	2
ENT 5	Directora oficina bancària	2	privada	Financera	Serveis	4	Dret	46	divorciada	2
ENT 6	Empresària	20	familiar	Comercial	Serveis	14	secundaris	48	Parella de fet	1
ENT 7	Gerent	22	familiar	Assessoria	Serveis	7	economista	44	Parella de fet	3
ENT 8	Empresària	7	familiar	Distribució	Serveis	17	secundaris	46	separada	3
ENT 9	Directora de RRHH	5	familiar	bens d'equip	Indústria	250	psicòloga	38	soltera	0

¹ Abans de convertir-se en empresària va treballar 12 anys com a Directora d'exportació en el sector alimentació

ENT 10 ²	Gerent	3 mesos	privada	Fires exposicions i	Serveis	12	economista	38	casada	2
ENT 11	Directora de RRHH	2	familiar	Importació-exportació	Pesca	85	economista	27	casada	0
ENT 12	Cap de Producció	2	privada	Automoció	Indústria	800	Enginyera Industrial	30	casada	Esp era prim er fill
ENT 13	Cap finances	16	multinacion al	química	Indústria	176	economista	47	casada	0
ENT 14	Gerent	9	privada	Gestió RRHH	Serveis	14	Secretaria Direcció	60	separada	2
ENT 15	Gerent	20	familiar	Jurídica	Serveis	17	Economist a / dret	45	casada	2
ENT 16	Gerent	22	familiar	Hosteleria	Serveis	15	secundaris	42	Parella de fet	0
ENT 17	Gerent	11	privada	Assessoria	Serveis	13	dret	40	casada	2
ENT 18	Gerent	15	familiar	Distribució comercial	Serveis	40	economista	38	separada	0

² Abans va estar 9 anys com a Directora de RRHH en una empresa pública amb 800 treballadors/es aprox.