

**Nerea García Sánchez, Rachida Aalili**

**ESTUDI COMPARATIU DE LIDERATGE ENTRE GÈNERES EN L'ALTA DIRECCIÓ**

**TREBALL DE FI DE GRAU**

**Àrea temàtica: Economia i empresa**

**Doble grau ADE + FIC**



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA**  
**Universitat Rovira i Virgili**

**Reus**

**Curs 2023-24**

**22 de Gener del 2024**

## RESUM:

L'objectiu principal d'aquest treball és analitzar com les diferents característiques dels homes i dones afecten el seu estil de lideratge. Es vol estudiar si hi ha uns estils de lideratge més comuns en dones que en homes i viceversa.

Tot i que aquests últims anys s'han realitzat molts avenços per aconseguir igualtat entre homes i dones, és evident que en molts àmbits encara no s'ha aconseguit. Un d'aquests és l'àmbit empresarial. Primer s'estudiaran les diferències de gènere en el mercat espanyol, tenint en compte la segregació de gènere horitzontal i vertical. Seguidament, el treball es centra en la vertical i s'analitzen les possibles causes que poden explicar un percentatge molt menor de dones en alts càrrec. Amb l'objectiu d'analitzar si existeixen diferències en la forma de liderar les empreses, en primer lloc, s'estudien els diferents estils de lideratge des d'una perspectiva teòrica i posteriorment es du a terme un estudi empíric per comprovar si realment les dones tendeixen a liderar les empreses d'una forma diferent dels homes.

Les dones en posicions de lideratge acostumen a incorporar una perspectiva més col·laborativa i orientada cap a les relacions. En canvi, el lideratge masculí acostuma a ser més directiu i jeràrquic.

Les dinàmiques d'autoritat i motivació que hem analitzat destapen un panorama que, tot i els esforços i la conscienciació creixent, continua penalitzant les dones en els rols de lideratge.

PARAULES CLAU: diferències de gènere, estils de lideratge, lideratge femení



## RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es analizar cómo las diferentes características de los hombres y mujeres afectan a su estilo de liderazgo. Se quiere estudiar si existen unos estilos de liderazgo más comunes en mujeres que en hombres y viceversa.

Aunque en estos últimos años se han realizado muchos avances para conseguir igualdad entre hombres y mujeres, es evidente que en muchos ámbitos todavía no se ha logrado. Uno de ellos es el ámbito empresarial. Primero se estudiarán las diferencias de género en el mercado español, teniendo en cuenta la segregación de género horizontal y vertical. Seguidamente, el trabajo se centra en la vertical y se analizan las posibles causas que pueden explicar un porcentaje mucho menor de mujeres en alto cargo, con el objetivo de analizar si existen diferencias en la forma de liderar las empresas, en primer lugar, se estudian los diferentes estilos de liderazgo desde una perspectiva teórica y posteriormente se realiza un estudio empírico para comprobar si realmente las mujeres tienden a liderar a las empresas de una forma diferente a los hombres.

Las mujeres en posiciones de liderazgo suelen incorporar una perspectiva más colaborativa y orientada a las relaciones. Sin embargo, el liderazgo masculino suele ser más directivo y jerárquico.

Las dinámicas de autoridad y motivación que hemos analizado destapan un panorama que, a pesar de los esfuerzos y la creciente concienciación, sigue penalizando a las mujeres en los roles de liderazgo.

**PALABRAS CLAVE:** diferencias de género, estilos de liderazgo, liderazgo femenino

## ABSTRACT

The main objective of this project is to analyze how the different characteristics of men and women affect their leadership style. We want to study if there are leadership styles more common in women than in men and vice versa.

Although many advances have been made in recent years to achieve equality between men and women, it is clear that in many areas it has not yet been achieved. One of these is the business sector. First, gender differences in the Spanish market will be studied, taking into account horizontal and vertical gender segregation. Next, the work focuses on the vertical and analyzes the possible causes that can explain a much lower percentage of women in high positions, with the aim of analyzing if there are differences in the way companies are led, first of all, the different leadership styles are studied from a theoretical perspective and then an empirical study is carried out to check if women really tend to lead companies in a different way to men.

Women in leadership positions tend to incorporate a more collaborative and relationship-oriented perspective. In contrast, male leadership tends to be more directive and hierarchical.

The dynamics of authority and motivation that we have analyzed reveal a scenario that, despite efforts and growing awareness, continues to penalize women in leadership roles.

KEY WORDS: gender differences, leadership styles, female leadership



ÍNDEX

<b>1. Presentació.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Introducció.....</b>	<b>7</b>
<b>3. Alts càrrecs a Espanya.....</b>	<b>9</b>
3.1. Els homes a l'alta direcció.....	9
3.2. Les dones a l'alta direcció.....	10
3.2.1. Incorporació de la dona a la feina.....	11
3.2.2. Sostre de vidre.....	12
3.2.3. Bretxa salarial.....	14
3.2.4. Rol de la dona al món empresarial.....	16
3.2.5. La conciliació laboral, familiar i personal.....	17
<b>4. El lideratge.....</b>	<b>23</b>
4.1. Història i evolució del lideratge.....	23
4.2. Teories del lideratge.....	24
4.2.1. Teoria dels trets.....	25
4.2.2. Teoria X i Y de Douglas McGregor.....	25
4.2.3. El model de Blake i Mouton; Grid gerencial.....	26
4.2.4. Teoria dels rols.....	27
4.2.5. Teories de contingències.....	28
4.2.6. Estils de lideratge segons Daniel Goleman.....	29
<b>5. Anàlisi de les diferències de gènere als estils de lideratge.....</b>	<b>31</b>
<b>6. Part pràctica: Disseny del qüestionari.....</b>	<b>36</b>
<b>7. Anàlisi dels resultats.....</b>	<b>38</b>
7.1. Teoria X i Y.....	38
7.2. Matriu de Blake i Mouton.....	39
7.3. Model de Goleman.....	41
7.4. Lideratge femení.....	42
7.5. Opinió personal.....	43
<b>8. Conclusions.....</b>	<b>45</b>
<b>9. Bibliografia.....</b>	<b>48</b>

## 1. Presentació

L'elecció del tema pel Treball de Fi de Grau (TFG), titulat "Estudi Comparatiu de Lideratge entre Gèneres en l'Alta Direcció", va sorgir d'una combinació de factors personals i acadèmics. La qüestió de la desigualtat de gènere sempre ens ha intrigat, i la nostra pròpia experiència com a estudiants d'Administració i Direcció d'Empreses (ADE) ens ha portat a observar les disparitats de gènere en diversos contextos professionals. Aquesta qüestió ens va semblar no només rellevant sinó també urgent i amb potencial per aportar una perspectiva crítica a la temàtica.

Mitjançant aquesta investigació busquem generar consciència sobre les barreres que les dones es troben per accedir als rols directius i fomentar la reflexió sobre les maneres d'abordar aquesta problemàtica.

El nostre TFG està estretament relacionat amb les assignatures del grau d'ADE, concretament amb Organització d'empreses i comportament organitzatiu. Algunes d'aquestes assignatures han proporcionat la base teòrica necessària per comprendre les dinàmiques organitzatives i les qüestions de lideratge. Mitjançant comportament organitzatiu, hem desenvolupat la capacitat d'analitzar les dinàmiques internes d'una organització i comprendre com influeixen en el comportament dels seus membres. Aquesta competència ha ajudat a explorar les motivacions i els comportaments subjacents a la desigualtat de gènere en rols de lideratge. Pel que fa a Organització d'empreses, hem adquirit coneixements sobre les estructures organitzatives i els processos de presa de decisions estratègiques. Aquesta competència ha estat essencial per entendre com les polítiques organitzatives poden tenir un impacte directe en la desigualtat de gènere en l'àmbit de l'alta direcció.

Mitjançant aquesta investigació, s'espera millorar les nostres habilitats de recerca, anàlisi crítica i síntesi de la informació.

A banda d'estar relacionat amb les assignatures del nostre grau, també ha potenciat diverses competències que considerem essencials per la nostra trajectòria professional en el camp empresarial.

## 2. Introducció

El tema triat per l'elaboració d'aquest Treball de Fi de Grau és l'elaboració d'un estudi comparatiu del lideratge entre gèneres en l'alta direcció. Tot i els avenços dels darrers anys per tal d'aconseguir una igualtat efectiva entre homes i dones, en molts àmbits encara no s'ha assolit. Un dels àmbits on encara no existeix la igualtat de gènere és l'empresarial, on a moments d'ara, persisteix un número bastant inferior de dones en comparació amb els homes als alts càrrecs de direcció i responsabilitat de les companyies. Aquesta desigualtat injusta és la principal motivació d'aquesta investigació, l'objectiu de la qual és analitzar si existeixen o no diferències en els estils de lideratge utilitzats per les dones i pels homes.

La igualtat de gènere, o més aviat la seva manca, continua sent una qüestió candent i transcendental en la nostra societat actual. Aquest Treball de Fi de Grau (TFG) aborda aquesta qüestió, en concret, a través de l'estudi comparatiu del lideratge entre gèneres en l'alta direcció. Aquesta elecció de temàtica no és casual, sinó que respon a la necessitat crítica de comprendre les dinàmiques de lideratge en el món empresarial des d'una perspectiva de gènere.

La rellevància del tema no només radica en la seva naturalesa contemporània i social, sinó també en la seva importància teòrica i pràctica. Des de la perspectiva teòrica, l'estudi proporciona una contribució significativa a la literatura de comportament organitzatiu i lideratge, desglossant les dinàmiques específiques que afecten els líders en funció del seu gènere. En l'àmbit pràctic, ofereix insights valuosos per als professionals i empresaris que busquen fomentar entorns de treball més inclusius i equitatius.

La desigualtat de gènere en l'alta direcció és una realitat que, malgrat els esforços constants per aconseguir la igualtat, continua sent una barrera persistent. Aquesta contextualització ressalta la necessitat d'examinar les causes i les conseqüències d'aquesta desigualtat, destacant la importància de comprendre com les estructures organitzatives i les dinàmiques de lideratge contribueixen a aquest fenomen.

El TFG es subdivideix en diversos apartats que busquen abordar de manera exhaustiva la temàtica plantejada. Després d'aquesta introducció, el treball continua amb una revisió bibliogràfica que situa l'estudi en el context de la investigació prèvia. A continuació, es presenten els objectius específics del TFG, establint clarament els

punts que es tractaran posteriorment. Posteriorment, s'analitzen les metodologies utilitzades per recopilar i interpretar les dades, aportant transparència al procés d'investigació.

Els objectius d'aquest TFG són múltiples. En primer lloc, es pretén analitzar les dinàmiques de lideratge en l'alta direcció des d'una perspectiva de gènere. Seguidament, es busca identificar les principals diferències i similituds en els estils de lideratge entre homes i dones en aquest context. També s'abordarà les diferències de gènere en l'alta direcció a Espanya, la presència de la dona a l'alta direcció i s'identificaran barreres d'accés de la dona als alts càrrecs. La metodologia utilitzada abasta tant mètodes qualitius com quantitius, incloent-hi l'anàlisi de dades secundàries i la realització d'enquestes.

Per a desenvolupar aquest TFG, s'han consultat una àmplia gamma de fonts d'informació, incloent-hi estudis acadèmics, informes empresarials, i articles científics. Aquesta diversitat de fonts assegura una comprensió holística del tema i proporciona una base sòlida per al desenvolupament del treball.

En definitiva, aquesta introducció estableix les bases per a una comprensió clara i contextualitzada del tema del TFG. Amb l'objectiu de contribuir a la literatura existent i oferir insights pràctics, el TFG es desenvoluparà amb rigor metodològic i amb l'esperança de generar una reflexió significativa sobre la desigualtat de gènere en l'alta direcció.



### 3. Alts càrrecs a Espanya

#### 3.1. Els homes a l'alta direcció

La presència predominant d'homes a l'alta direcció empresarial és un fenomen que ha perdurat durant molts anys en diverses indústries i regions del món.

Diverses investigacions i informes, com ara els informes de McKinsey & Company i Deloitte, han documentat la manca de paritat de gènere en els òrgans directius de les empreses. Aquests estudis mostren que els homes ocupen predominantment càrrecs d'alta direcció, mentre que les dones estan infrarepresentades en aquests rols.

La predominança masculina a l'alta direcció pot atribuir-se a diverses raons:

- Estereotips: existeixen estereotips a la societat que associen certes característiques i habilitats amb els homes, la qual cosa pot portar a tindre una certa preferència per líders homes en rols d'alta direcció. Aquests estereotips influeixen sobre les decisions de contractació i promoció.
- Les estructures organitzatives i les cultures corporatives sovint no han estat inclusives i poden presentar barreres per les dones que aspiren a llocs d'alta direcció. Aquestes barreres influeixen en la falta d'oportunitats de desenvolupament, la falta de models a seguir femenins i la falta de polítiques de conciliació laboral i familiar.
- La falta de representació de dones en rols de lideratge pot perpetuar un cicle en què les dones tenen menys oportunitats d'ascens i menys visibilitat en la presa de decisions estratègiques.
- Els biaixos inconscients poden influir en les decisions de contractació i promoció, la qual cosa pot portar a la sobre representació de dones en llocs d'alta direcció. Aquests biaixos poden manifestar-se en forma de preferència per candidats masculins o en l'assignació de rols i responsabilitats.

### 3.2. Les dones a l'alta direcció

La presència de dones a l'alta direcció a les empreses espanyoles ha experimentat un increment significatiu en els últims anys, situant-se per sobre de la mitjana europea. Segons l'informe "Women in Business 2023", elaborat per la firma de serveis professionals Grant Thornton, el 38% dels càrrecs directius a Espanya estan ocupats per dones, dos punts percentuals més que l'any anterior. Aquesta dada mostra una millora cap a l'assoliment de la nova Directiva europea de paritat de gènere, que estableix l'objectiu de què les dones ocupen el 40% dels llocs directius.

No obstant les millores i avenços, les dones directives encara s'enfronten a diversos obstacles a la seva carrera professional, com la bretxa salarial, sostre de vidre, conciliació de la vida laboral i familiar... És per aquest motiu que és necessari continuar impulsant mesures que fomentin la igualtat d'oportunitats la corresponsabilitat, flexibilitat, la formació i l'empoderament de les dones a l'àmbit empresarial. Només així es podrà aprofitar tot el potencial de les dones i la seva contribució al desenvolupament econòmic, social i sostenible a Espanya.

A la figura 1 es pot veure la presència de dones als alts càrrecs a les diferents empreses. Com es pot observar, el percentatge d'empreses amb zero presència de directives és molt superior al percentatge d'empreses les quals compten amb dones als llocs de lideratge.

El percentatge d'empreses que tenen cap o 1 dona directiva és major que el percentatge d'empreses que tenen un nombre elevat de directives. També es veu que les empreses amb presència de 5 directives o més són gairebé inexistentes.

Això és degut al fet que tradicionalment a les dones se'ls hi han assignat tasques de la llar o treballs de gènere i, per tant, la seva presència avui dia encara és menor. A més a més, les empreses veuen més complicat la conciliació familiar-laboral en aquests llocs de treball en les dones que en els homes.

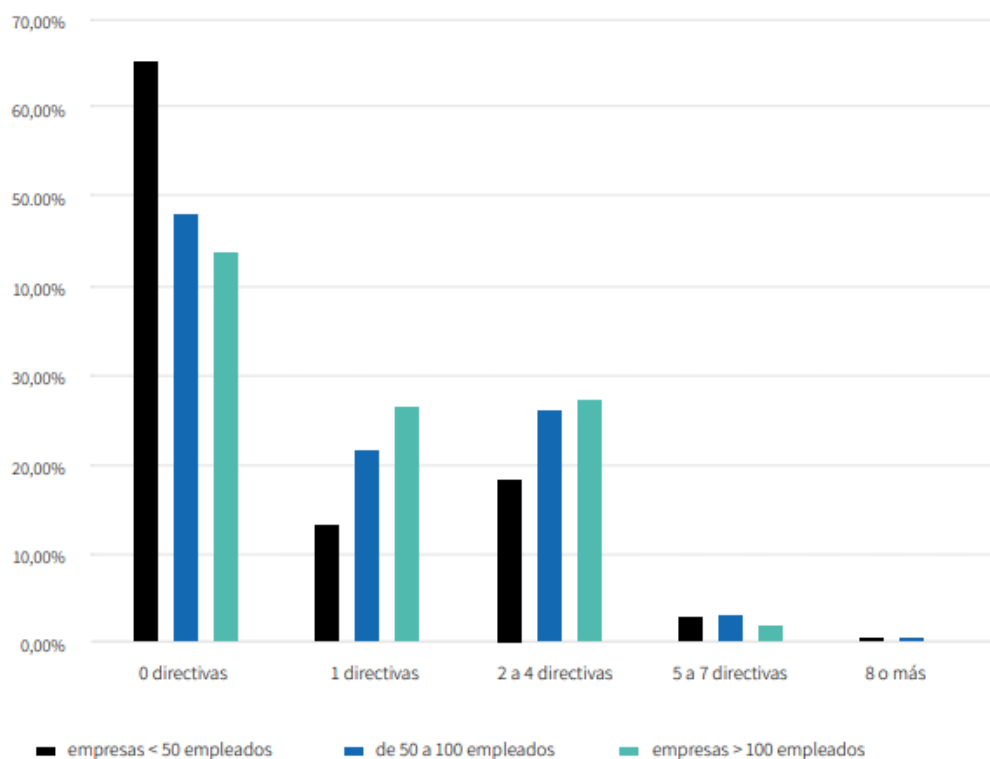


Figura 1: Nombre de dones directives en empreses espanyoles per mida l'any 2022 (Font: Informe mujer y liderazgo 2023 OBS)

### 3.2.1. Incorporació de la dona a la feina

La incorporació de la dona a la feina a Espanya és un fenomen que s'ha produït al llarg del segle XX i XXI, amb diferents ritmes i característiques segons l'època històrica i els contextos socials, econòmics i polítics. Segons Cristina Crespo, a l'article "Els avenços en la igualtat de la dona a Espanya des de 1975" de National Geographic l'evolució de la dona al món laboral comença abans de la Guerra Civil.

Abans de la Guerra Civil (1936-1939), la participació laboral de les dones era molt baixa, sobretot en el sector industrial i de serveis, i es concentrava en les activitats agràries, domèstiques i artesanals. La dona estava sotmesa al poder del pare o del marit, i el seu paper social es limitava a l'àmbit familiar i reproductiu. Alguns moviments feministes i sufragistes van reivindicar el dret al vot, a l'educació i al treball de les dones, que es van aconseguir parcialment durant la Segona República (1931-1936).



Durant la dictadura franquista (1939-1975), la situació de les dones va empitjorar, ja que se'ls va imposar un model de dona sotmesa, catòlica i dedicada a la llar. Se'ls hi va negar l'accés a l'educació superior, a la propietat, al divorci, a l'avortament i se'ls va exigir el permís del marit per treballar, viatjar o obrir un compte bancari. L'escassetat de mà d'obra masculina a causa de la guerra i la immigració, i la necessitat econòmica de moltes famílies, van impulsar la incorporació de les dones al treball, sobretot al sector tèxtil, el comerç i l'educació. No obstant això, les condicions laborals eren molt precàries, i les dones patien una forta discriminació salarial i professional.

A partir de la dècada de 1960, es van produir alguns canvis socials i culturals que van afavorir l'emancipació de les dones, com l'increment de l'escolarització, el contacte amb altres realitats mitjançant mitjans de comunicació, el sorgiment de nous moviments feministes i d'esquerres que van denunciar l'opressió de la dona i van exigir la igualtat de drets. Aquests canvis es van reflectir en un increment de la participació laboral femenina, especialment entre les dones joves, urbanes i amb estudis, que van accedir a llocs de treball més qualificats i diversificats en el sector de serveis, administració pública i la sanitat.

Amb l'arribada de la democràcia (1975-actualitat), es va produir una transformació radical en el marc jurídic i polític que va reconèixer la igualtat de drets i deures entre dones i homes, i va eliminar barreres legals que dificultaven el desenvolupament de les dones a la societat. Es van aprovar lleis que garanteixen el dret al divorci, a l'avortament, a l'educació, a la propietat, a la seguretat social i a la protecció davant la violència de gènere. Es van impulsar mesures de conciliació de la vida laboral i familiar, com l'ampliació de permisos de maternitat i paternitat, la reducció de la jornada laboral, el teletreball i els serveis de cura infantil i de persones dependents. Tot això ha contribuït al fet que la incorporació de la dona a la feina es consolidés i s'apropés a la mitjana europea, tot i que persisteixen encara algunes bretxes de gènere a l'accés, la qualitat, la remuneració i la representació de l'ocupació femenina.

### **3.2.2. Sostre de vidre**

El sostre de vidre és una metàfora que fa referència a les barreres invisibles, però infranquejables que impedeixen que les dones ascendeixin al cim de l'escala professional. Aquest concepte, encara que sembli recent, va ser descrit per primer cop als anys setanta. (Ramírez, 2022).



L'anomenat sostre de vidre s'ha format sobre factors culturals, empresarials i polítics, alguns més fàcils de detectar que d'altres. Entre aquests factors, destaca el sexisme a l'hora d'assignar rols sobre les persones en funció del seu gènere, el repartiment desigual de les tasques de la llar o les polítiques corporatives que no sempre són inclusives.

Actualment, a Espanya, s'intenta combatre el sostre de vidre amb polítiques com la Directiva Europea per enfortir l'aplicació del principi de la mateixa retribució per a llocs d'igual valor, que busquen reduir la bretxa salarial mitjançant la transparència entre les empreses.

Al nostre país hi ha quasi 9,5 milions de dones ocupades, segons les dades del quart trimestre del 2022 de l'enquesta de la població activa (EPA), enfront d'onze milions d'homes ocupats. No obstant això, tot i que el nivell formatiu tendeix ser superior en el sexe femení, els salaris mitjans i la presència en llocs de responsabilitat no es corresponen amb la realitat.

Segons l'informe "La mujer en los puestos claves de las empresas del IBEX 35 y Euronext", elaborat per l'Observatori de Diversitat i Tendències de l'Associació espanyola d'executius i consellers, només un 21% de les dones ocupen un lloc directiu en empreses de l'IBEX 35, enfront d'un 23,6% de la mitjana europea. Això es tradueix en unes 90 dones en llocs d'alta responsabilitat per cada 339 homes.

Aquest informe també mostra que la representació femenina en els càrrecs de responsabilitat de l'IBEX 35 s'ha incrementat en un 5,4% des del 2019.

Segons Statista l'evolució del percentatge de dones presents a la presidència i en els consells d'administració de les empreses de l'IBEX-35 a Espanya entre el 2012 i el 2021 ha anat evolucionant de forma positiva (Figura 2).

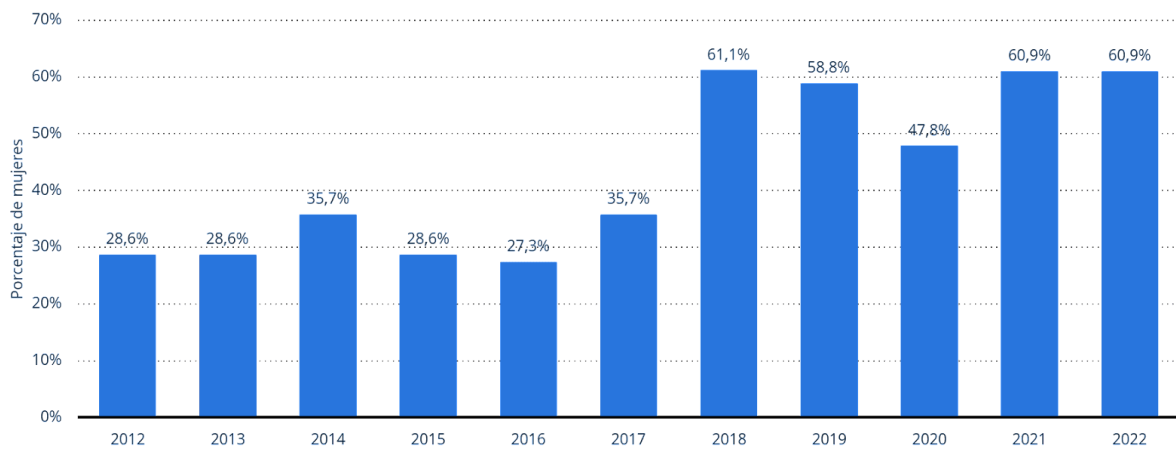


Figura 2: Dones en la presidència i consells d'administració del IBEX-35 Espanya 2012-2021 (Font: Statista)

### 3.2.3. Bretxa salarial

Quan parlem de bretxa salarial es fa referència a la diferència en els ingressos entre els diversos grups dintre d'una població, generalment entre homes i dones. Aquesta disparitat salarial s'expressa com la diferència percentual mitjana entre els ingressos guanyats pels homes i les dones en un període específic per un treball similar o d'igual valor.

El fet que les dones ocupin càrrecs de menor representació i direcció que els homes, té com a conseqüència directa la percepció d'un salari menor, donat que són càrrecs de menys responsabilitat i pitjor consideració.

La bretxa salarial de gènere és una realitat persistent a Espanya. Segons les dades de l'Institut Nacional d'estadística (INE), l'any 2020 la bretxa a Espanya va ser del 21,9% de mitjana, això vol dir que, les dones van guanyar un 21,9% menys que els homes.

La bretxa salarial pot atribuir-se a diversos factors, com la segregació ocupacional, la discriminació de gènere, la falta de conciliació entre el treball i la vida personal i la dificultat per accedir a llocs de treball i d'alta remuneració. Existeix una tendència a la concentració de dones en sectors i ocupacions amb salaris més baixos, com la cura, l'educació i els serveis. Per altra banda, els homes tendeixen a ocupar llocs en sectors millor remunerats.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Apunts "Economía laboral". Universitat Rovira i Virgili. 2023-2024

La discriminació salarial basada en el gènere és una de les causes principals de la bretxa salarial. Les dones acostumen a enfrontar-se a obstacles per accedir a llocs de treball ben remunerats i tenen menys oportunitats d'ascens i desenvolupament professional. Tanmateix, les dones en Espanya tenen nivells educatius similars o inclús superiors als homes, la bretxa salarial persisteix en tots els nivells educatius. Inclús les dones amb educació universitària s'enfronten a una bretxa salarial significativa.<sup>2</sup>

A la figura 3 es poden observar les diferències salarials en % entre els homes i les dones:

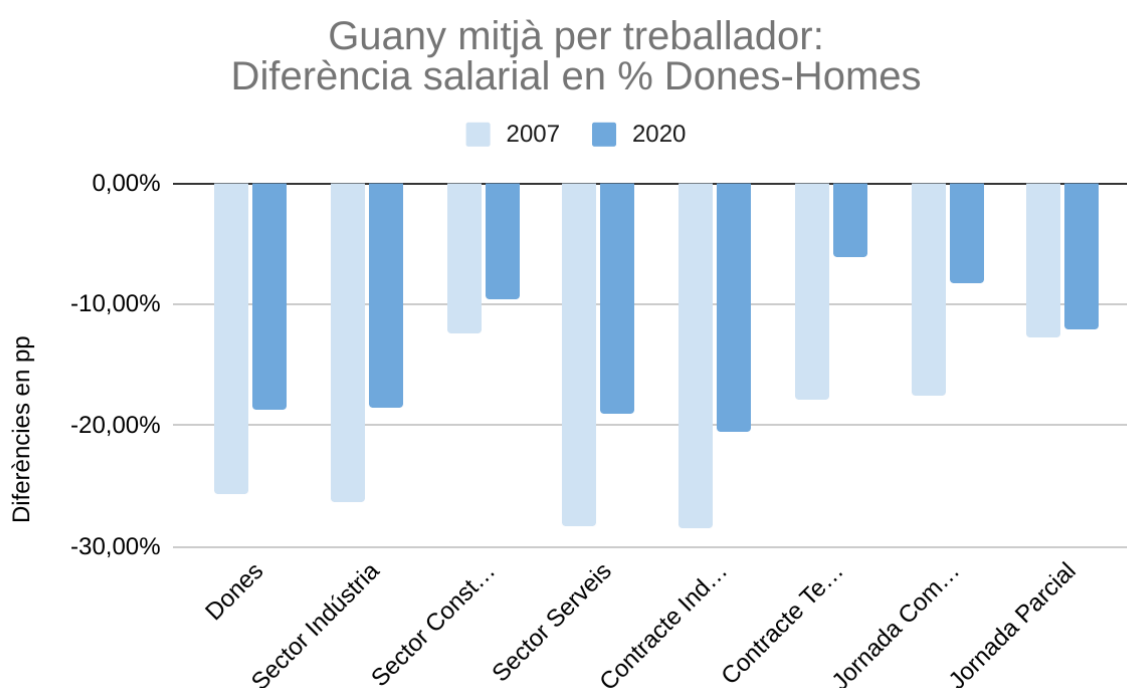


Figura 3: Diferència salarial en % entre Dones i Homes 2007-2020 (Font: Adaptació INE, Enquesta estructura salarial)

Segons l'enquesta d'Estructura salarial de l'any 2020, el salari brut mitjà del conjunt de les dones ocupades va ser d'un 18,7% inferior al del conjunt dels homes. Aquesta diferència és d'uns 0,8 punts percentuals inferior a la de l'any anterior, i significativament menor a la bretxa registrada setze anys enrere (25,6%). En xifres absolutes, el salari mitjà anual de les dones es va situar el 2020 en 22.467,5 euros, davant dels 27.642,5 euros pels homes. Aquestes xifres suposen increments interanuals del 3,6% i del 2,6%. Les diferències entre salaris bruts mitjans pels dos

<sup>2</sup> Apunts "Economía laboral". Universitat Rovira i Virgili. 2023-2024

sexes venen determinades, entre altres factors, per les diferències en tipus de jornada, tipus de contracte, sector de l'activitat i ocupació.

Segons les modalitats contractuals, les diferències salarials són més accentuades en els contractes indefinits que en els contractes temporals.

També es pot observar una major diferència salarial en els contractes a temps parcial que als de temps complet. Per sectors, la diferència és major que en el sector serveis i en la indústria.

Segons un nou informe de l'Organització de les Nacions Unides Mujeres (ONU) y el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas (DESA) arribar a la igualtat de gènere per a les dones costarà tres-cents anys al ritme del progrés actual i van destacar que reptes com la pandèmia de la COVID-19, el canvi climàtic... agreugen encara més les disparitats de gènere. "Es crucial que nos movilizemos ahora para invertir en las mujeres y niñas, y recuperar y acelerar el progreso. Los datos muestran regresiones indiscutibles en sus vidas que han empeorado por las crisis mundiales. Cuanto más tardemos en revertir esta tendencia, más nos costará a todas y todos", va afirmar.

Segons un estudi realitzat per la UGT les dones van treballar 34 dies gratis el 2022. Segons les dades Eurostat, la bretxa salarial va ser del 9,4% en relació amb el salari/hora.

#### **3.2.4. Rol de la dona al món empresarial**

El paper de les dones en l'activitat empresarial cada cop comença a ser més destacat. Així i tot, encara queda molt camí per recórrer i millorar. El rol de la dona al món empresarial ha experimentat importants canvis en les últimes dècades. A mesura que han anat avançant els anys, la participació de les dones al món empresarial ha incrementat a Espanya.

Durant les dècades passades, la majoria de les dones comptaven amb treballs de remuneració baixa i poc qualificats i s'enfrontaven a barreres significatives pel que fa a la formació i això els impedia accedir a treballs millor remunerats.



Durant els últims anys, la majoria d'empreses han reconegut el valor de la diversitat i la inclusió en la força de treball. Això ha portat a gaudir d'una major presència de dones a tots els àmbits.

En l'actualitat, hi ha moltes dones que lideren empreses de tota mena o que tenen a càrrec seu departaments. A mesura que la societat avança cap a la igualtat de gènere, s'espera que la presència de dones en aquests llocs continuï incrementant.

Existeixen diversos estudis que demostren que les empreses amb una major diversitat de gènere als llocs de lideratge obtenen millors resultats, sent la diversitat un factor essencial per determinar l'èxit empresarial.

Segons l'estudi "La diversidad y el rendimiento de las empresas en Europa" (McKinsey & Company, 2020), les empreses amb major diversitat de gènere tenen un 36% més de probabilitat d'aconseguir un rendiment financer superior a la mitjana del seu sector. A banda, l'article "Cómo la diversidad puede impulsar el desempeño de los equipos" (Harvard Business Review, 2016) va analitzar més de 180 equips i va descobrir que els de major diversitat de gènere tenen un major rendiment financer i una millor eficàcia en la presa de decisions.

Tindre també dones als llocs de lideratge ofereix diversos beneficis entre els quals cal destacar la diversitat més gran i perspectives diferents, la millora en la cultura laboral i en la retenció de treballadors i l'increment de la rendibilitat i la productivitat.

La inclusió de dones en posicions de lideratge i alts càrrecs no només és una qüestió de justícia i igualtat, sinó també una estratègia empresarial intel·ligent que pot impulsar la innovació, el rendiment i el creixement sostenible.

### **3.2.5. La conciliació laboral, familiar i personal**

"Una sociedad no será próspera mientras sus ciudadanos no puedan trabajar y tener hijos, y hacer bien ambas cosas" (Bill Clinton).

Segons la RAE la conciliació laboral, familiar i personal és la participació equilibrada entre homes i dones en la vida familiar i en el mercat de treball, mitjançant la reestructuració i organització dels sistemes laborals, educatius i de recursos socials amb la finalitat d'aconseguir la igualtat d'oportunitats en l'ocupació, variar els rols i els

estereotips tradicionals i cobrir les necessitats d'atenció i cura de persones dependents.

Aquest concepte és relativament recent, ja que la conciliació ha estat demandada a partir de que la dona s'incorpora al món laboral.

Les dones s'enfronten a reptes únics per equilibrar les seves responsabilitats laborals amb les seves responsabilitats familiars i personals. La falta de polítiques laborals flexibles i la falta de suport en el lloc de treball, poden fer que sigui difícil per les dones conciliar.

A finals del segle XX i principis del XXI, es van reconèixer les dificultats que es trobaven les persones, especialment les dones, per equilibrar la seva vida laboral i familiar. Es van establir lleis i polítiques que busquen abordar aquestes dificultats, com l'aprovació de permisos parentals i la implementació de mesures de conciliació a l'àmbit laboral.

A mesura que les dones han entrat al mercat laboral, ha sorgit una major consciència sobre la importància de facilitar la conciliació entre el treball i la vida familiar. Això ha portat a una major pressió social i política per implementar polítiques que permetin un equilibri més adequat entre la vida familiar i laboral. (García, 2023)

Espanya ha anat introduint lleis i programes destinats al suport a la conciliació, com l'ampliació dels permisos de maternitat i paternitat, la flexibilització d'horaris laborals, la promoció del teletreball i la millora en l'accés a serveis de cura infantil i dependència. (García, 2023)

A mesura que la societat ha evolucionat, s'ha produït un canvi en la percepció cultural sobre la distribució de rols de gènere i la importància d'una participació equitativa en la cura familiar. Això ha generat un major impuls cap a la igualtat en la distribució de responsabilitats tant en l'àmbit laboral com en la llar.

La crisi sanitària de la COVID-19 ha accelerat la implementació del teletreball i va plantejar nous reptes en la conciliació, com la combinació del teletreball amb les responsabilitats familiars i domèstiques. Això ha evidenciat la necessitat de polítiques més flexibles i adaptatives.

No obstant els avenços, persisteixen reptes significatius en la conciliació en Espanya. La bretxa salarial, la falta d'igualtat en les oportunitats laborals i la sobre càrrega de responsabilitat en la cura familiar continuen sent obstacles importants per aconseguir una conciliació efectiva.

A la figura 4 es pot observar el gran increment que s'ha produït en el número de dones ocupades al mercat laboral, gràcies als avenços tecnològics ja que, han reduït les hores de treball a la llar així com la millora en la conciliació laboral, familiar i personal.

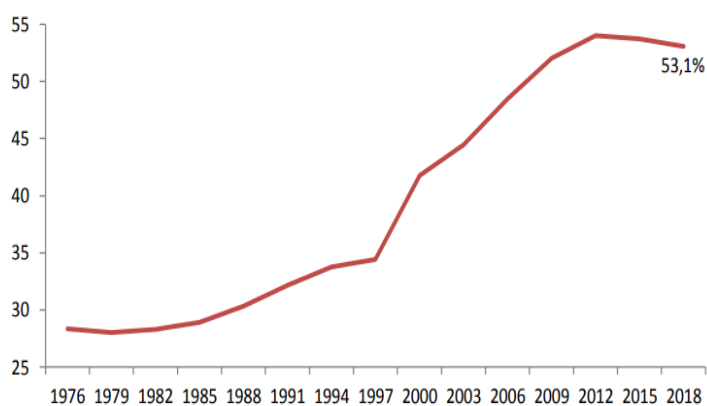


Figura 4: Evolució de la taxa d'activitat femenina a Espanya (Font: Institut Nacional d'Estadística)

Al segle XX, les dones es dedicaven a tasques pròpies de la llar i això ha anat canviant al llarg dels anys i cada cop és més normal trobar-se amb famílies on els dos progenitors es trobin treballant fora de la llar, la qual cosa ha fet que la taxa d'activitat de les dones cada cop sigui més elevada.

Una dada que continua cridant l'atenció és que només el 36,26% dels càrrecs directius estan ocupats per dones davant del 63,74% dels homes tal com s'observa a la figura 5.

% de directius segons el gènere (2022)

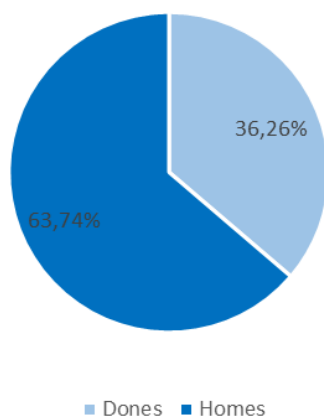


Figura 5: Percentatge de directius segons el gènere 2022 (Font: Adaptació a partir de les dades de l'Institut Nacional d'Estadística)

Al nostre voltant veiem com majoritàriament són les mares les encarregades de portar als nens a l'escola, demanar els permisos per anar al metge, reduir la seva jornada laboral, sol·licitar excedències per la cura dels nens... Aquests fets fan que, a vegades, la dona es vegi penalitzada en el mercat laboral, arribant fins i tot a perdre el seu lloc de treball.

### 3.2.6. Comparativa de l'evolució de la dona a l'alta direcció

Entre els principis de la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV) es troba el foment de la presència de les dones als consells d'administració i en l'alta direcció de les societats cotitzades i des de l'any 2017 publica a la seva web les dades.

Segons un estudi realitzat per rac1, falten cinquanta anys per arribar a la paritat als alts càrrecs. A l'estudi afirmaven que el 2021 la presència de dones directives a Espanya va ser menor que l'any 2008. A l'Informe Bretxa salarial i presència de la dona en càrrecs directius elaborat per EADA Business School van indicar com abans del 2008 la presència de dones a càrrecs directius era d'un 19,5% i després de les crisi financera va passar a ser d'un 18,8%.

A la figura 6, es pot veure l'evolució de la presència de les dones als alts càrrecs de direcció de consergeria i l'alta direcció des de l'any 2017 fins a l'any 2022. Tenint en compte les dades proporcionades per la CNMV veiem que, en termes globals, l'evolució ha estat positiva.

	Total mujeres											
	2017		2018		2019		2020		2021		2022	
	Número	% sobre total	Número	% sobre total	Número	% sobre total	Número	% sobre total	Número	% sobre total	Número	% sobre total
<b>Total Consejeras</b>	258	18,90%	272	19,90%	299	23,20%	331	26,10%	357	29,26%	385	31,87%
Dominical	72	15,70%	73	15,32%	74	17,58%	87	21,02%	90	23,56%	93	23,90%
Ejecutivo	10	4,50%	10	4,31%	11	5,42%	11	5,50%	12	6,42%	12	6,74%
Independiente	163	28,10%	178	30,68%	202	35,50%	219	39,00%	242	43,68%	265	47,57%
Otro externo	13	12,20%	11	9,82%	12	12,50%	14	15,40%	13	14,61%	15	18,07%
Mujeres en la alta dirección (excluidas altas directivas consejeras)	156	14,80%	168	15,82%	168	16,05%	179	17,53%	197	19,66%	218	21,73%

Figura 6: Evolució de les dones als càrrecs de consergeria i l'alta direcció des de l'any 2017 fins a l'any 2022. (Font: Comissió Nacional del Mercat de Valors)

Per altra banda, segons les dades de l'Institut Nacional d'Estadística, es veu a la figura 7 com respecte al 2019 la dona té més representació en l'alta direcció i a càrrecs directius.

	2022	2021	2020	2019
	Total	Total	Total	Total
Proporció de mujeres en cargos directivos	34,71	33,32	34,97	33,23
Proporció de mujeres en alta dirección	36,26	34,08	36,48	33,73

Figura 7: Proporció de dones en alts càrrecs (Font: Adaptació a partir de les dades de l'Institut Nacional d'Estadística)

Hi ha hagut un increment gradual de la presència de dones en posicions d'alta direcció en diversos sectors i empreses. Les empreses estan promovent la diversitat i la inclusió, reconeixent els beneficis que aporta la incorporació de perspectives diverses a la presa de decisions. Tot i això, encara existeixen barreres estructurals i culturals que limiten l'ascens de les dones a càrrecs d'alta direcció. Aquestes barreres poden incloure prejudicis de gènere, manca d'oportunitats de formació i desenvolupament, dificultats per a la conciliació de la vida laboral i personal, entre altres.

Moltes organitzacions han implementat polítiques específiques per promoure la igualtat de gènere, com programes de mentoratge i lideratge, quotes de gènere, mesures de conciliació laboral i programes de capacitació i sensibilització.



A més a més, en molts sectors, hi ha una creixent consciència sobre la importància de la paritat de gènere i la representació equitativa a l'alta direcció.

La presència de dones en posicions d'alta direcció com a models a seguir és crucial per inspirar a altres dones i demostrar que és possible assolir càrrecs de lideratge en l'àmbit empresarial.



#### 4. El lideratge

El lideratge és l'element clau perquè una empresa funcioni, sense un bon lideratge no es pot garantir la prosperitat d'aquesta. Un grup de persones necessiten un líder per a funcionar.

Molts autors han parlat i escrit sobre el lideratge, aquest abasta un significat molt ampli i es poden trobar definicions variades depenent de l'autor que les escriu i el context social i històric en el qual es trobava.

El destacat psicòleg Ralph M. Stogdill, el qual va fer molts estudis sobre el lideratge, al seu llibre "Teorias e investigación del liderazgo" diu: "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto"

Aquest definia el lideratge com: " El proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas."

Chiavenato, Idalberto (1993), destaca el següent: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Es poden trobar infinites definicions de lideratge, i també diverses classificacions dels tipus de lideratge. Un líder no pot utilitzar una sola forma de liderar, ja que depenent de la situació o el context pot tenir la necessitat de fer ús de diversos tipus.

##### 4.1. Història i evolució del lideratge

El lideratge ha anat evolucionant al llarg de la història, canviant i adaptant-se a les diferents necessitats que han anat sorgint.

Segons un article escrit per Sandra Estrada Mejía, es troben els inicis del lideratge a les antigues civilitzacions, amb el naixement de la propietat privada, la religió i la família el lideratge va començar a centralitzar-se. Existeixen textos que ens mostren com els sacerdots actuaven de líders gestionant els béns i encarregant-se d'hisenda i de la tributació.

També es troben exemples de lideratge en les civilitzacions babilòniques on hi havia diferents regulacions sobre les responsabilitats dels ciutadans o determinacions de



caràcter polític. Per altra banda, també es troba lideratge religiós com per exemple l'antic testament. Destaca també la cultura oriental amb diferents pensadors.

L'antiguitat clàssica europea també és un referent de lideratge organitzatiu. La filosofia grega es preocupava principalment per l'Estat i l'educació. Conceptes com autoritat, bondat, virtut van prendre connotació dins del lideratge de l'època.

Seguidament, es troba el lideratge militar que és un bon exemple d'una forma jeràrquica d'organització amb un marcat caràcter autoritari. Els principis bàsics d'aquest tipus de lideratge eren assignació de tasques, comunicació i missió, sistema de staff, principi d'assessoria i formació i planificació i disciplina.

Un dels casos que podem destacar en la història és l'Església catòlica. Aquesta disposa d'una estructura jeràrquica simple, tota l'organització mundial està sota un sol cap executiu; el Papa.

Després d'això ens situem a l'Edat Mitjana, aquí la forma de liderar va sofrir un canvi i una important evolució de les formes d'organització. L'autoritat era el Rei i la resta de l'estructura organitzacional s'estableix mitjançant una piràmide feudal jeràrquica i graduada.

Un altre canvi important al lideratge es pot trobar a la revolució industrial, aquest va començar a tindre una major rellevància entre les masses i els sistemes de producció. Per una part es troba l'empresari que varia les seves formes de liderar per a incrementar la producció a un menor cost, i, per altra banda, els treballadors lluiten pels seus drets, necessitant líders capaços d'organitzar masses i dirigir la lluita.

En resum, tots aquests fets històrics destacats i molts autors, situacions, etc. han afectat l'evolució del lideratge fins a situar-nos a avui dia on tenim una perspectiva més positiva sobre aquest.

#### **4.2. Teories del lideratge**

Com es troba un nombre elevat de definicions de lideratge també hi ha un elevat nombre de teories del lideratge. No existeix cap teoria que per si sola expliqui el lideratge, per tant, les teories es complementen, no són excloents. Algunes de les més destacades o més conegudes són les següents:



#### 4.2.1. Teoria dels trets

Aquesta teoria es centra a analitzar les característiques dels individus que diferencien a les persones líders de les que no ho són. Hi ha individus que neixen per ser líders. Aquests tenen característiques i trets de la personalitat innats d'un líder. Segons Stogdill(1948) i Ghiselli (1970) no existeixen uns determinats patrons de trets que caracteritzin la figura del líder en totes les situacions. Però va determinar que els líders són:

- Persones més intel·ligents i que es desenvolupen millor en activitats acadèmiques, tenint criteris i habilitats superiors en la presa de direccions respecte als subordinats.
- A l'hora d'analitzar els trets físics no va trobar unes conclusions molt exactes en relacionar determinades qualitats físiques (estatura, edat, pes, etc.) amb un estil de lideratge efectiu.
- Pel que fa a la personalitat els líders solen caracteritzar per la gran confiança que tenen sobre si mateixos, la integritat, creativitat i iniciativa. Gran part dels estudis realitzats confirmen que els líders solen tenir una personalitat diferent de la resta que resulta influent sobre la capacitat de liderar.
- Actualment, els líders es caracteritzen per tindre una millor educació, d'aquí deriva a tenir una bona situació econòmica, cosa que resulta un gran avantatge sobre la condició del lideratge.
- Els líders tenen una alta motivació en fixar objectius i aconseguir-los. Aquesta motivació és la que els condiona a l'hora d'assumir responsabilitats i fer activitats específiques.

#### 4.2.2. Teoria X i Y de Douglas McGregor

McGregor (1960) defineix dos tipus de direccions pel que fa al lideratge.

La Teoria X està basada en un concepte més tradicional de direcció. Aquesta teoria defineix al treballador o subordinat com una persona poc motivada, que li agrada ser controlat i dirigit i que l'única motivació que té per fer la feina és econòmica. Per tant, davant d'això, el líder ha de ser una persona autoritària i l'única manera que té de

recompensar o sancionar al treballador és de forma econòmica, ja que és l'única motivació d'aquest.

Aquesta teoria afavoreix a la divisió del treball i a què el líder hagi de supervisar molt el compliment de les tasques que fan els treballadors.

L'altra teoria que descriu McGregor és la Y, la qual és contrària a la teoria X. Aquesta defineix al treballador com una persona motivada i ambiciosa per la seva feina, amb ganes de ser independent i que no dona tanta importància a la retribució econòmica.

Davant d'aquest tipus de treballador el líder pot ser més participatiu i exercir un lideratge més democràtic. Això afavoreix un ambient de participació que treu tot el potencial dels treballadors i enriqueix el treball.

#### **4.2.3. El model de Blake i Mouton; Grid gerencial**

Blake i Mouton (1964) són dos autors que van crear l'anomenat Grid Gerencial (Figur 8). Es tracta d'una matriu que mesuren el grau d'orientació i interès que té el líder per les persones (eix de les Y) amb el grau d'interès que té per aconseguir els objectius (eix de les X). Les dues variables es mesuren amb una escala de l'1 al 9, on 1 és un baix nivell d'interès i 9 és un alt nivell d'interès. Cada combinació entre les dues variables resulta en un estil de lideratge diferent.

Amb aquesta matriu s'obtenen 5 estils de lideratge principals:

- Líder Buròcrata: aquest nivell és el (1,1), no té gens d'interès ni per les persones ni pels objectius. Tan sols fa el mínim esforç.
- Líder Paternalista: aquest nivell és el (1,9), no té interès per assolir més rendiment, però té molt d'interès en les persones i per tindre relacions personals satisfactòries.
- Líder Democràtic: Aquest es troba en un punt mitjà de la matriu (5,5), equilibra l'interès per assolir els objectius amb el manteniment d'un nivell satisfactori amb les persones.
- Líder Autòcrata: Aquest es troba a l'altre extrem de la matriu (9,1), el seu objectiu principal és assolir el màxim rendiment deixant, en segon lloc, les relacions humanes.

- Líder transformador: per altra banda, aquest (9,9) és el que es centra al màxim tant en les persones com en els objectius, si totes les persones tenen un interès comú i estan compromesos s'obtenen amb èxit els objectius.

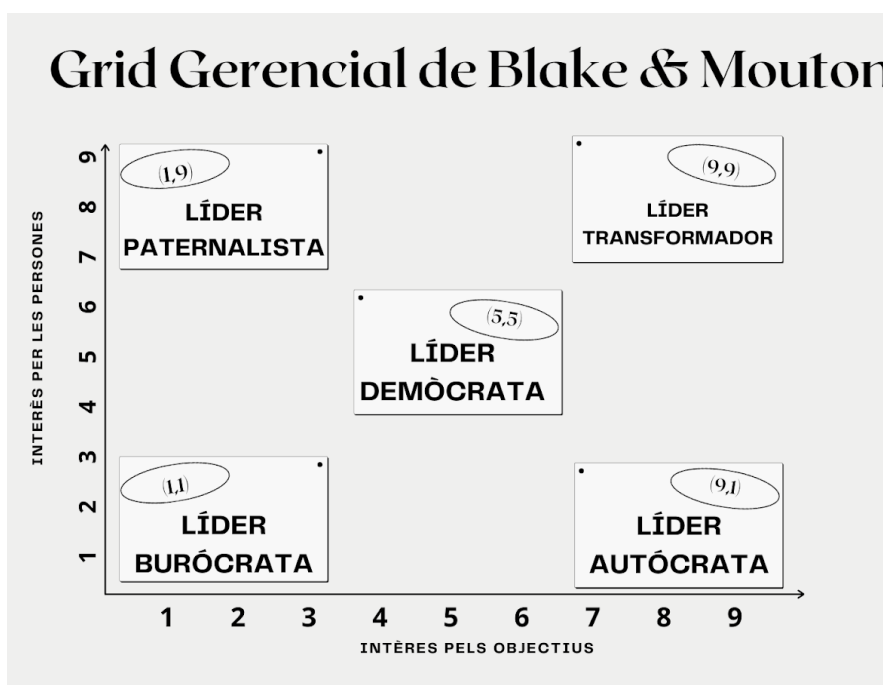


Figura 8: Grid gerencial de Blake & Mouton (Font: Elaboració pròpia a partir de *The managerial grid* (1994) )

#### 4.2.4. Teoria dels rols

L'acadèmic Henry Mintzberg (1983) va desenvolupar la teoria dels rols a partir d'un estudi on observava directius en el lloc de treball. Amb aquest estudi va arribar a la conclusió que cada directiu ha d'interpretar una sèrie de rols directiu que condueixen a unes determinades característiques comunes dins de la seva labor.

Mintzberg classifica les activitats directives en tres grups diferents: les corresponents a les relacions interpersonals, les que tracten la transmissió d'informació i les dedicades a la presa de decisions.

En el grup corresponent a les relacions interpersonals es troba primerament el rol del cap visible, el directiu té l'obligació de representar l'empresa davant de la societat. Seguidament, trobem el rol d'enllaç el directiu és qui es comunica tant amb les persones de dintre de l'empresa com amb les externes. El tercer rol dins d'aquest grup

és el de líder, el directiu és qui motiva i guia als seus subordinats. Tots aquests tres rols són pel fet que el directiu té estatus, ja que és la persona encarregada de l'organització o d'una unitat d'aquesta i això li dona autoritat dins d'aquesta.

Després es troba el grup corresponent a la transmissió d'informació, en aquest també es diferencien tres rols diferents. El primer és el rol del monitor, aquest identifica a directiu com receptor i recopilador de la informació. El segon és el de difusor, el directiu transmet informació dins de la seva organització. I el tercer és el de portaveu, el directiu és qui representa l'empresa i transmet informació a persones externes.

Els dos grups mencionats anteriorment situen al directiu de forma que té tota la informació per a prendre decisions estratègiques. Per tant, a l'últim grup definit per Mintzberg es troben els quatre rols de decisió. El rol d'empresari, ja que és qui busca oportunitats i inicia el canvi. El rol de gestor d'anomalies, el directiu és qui s'encarrega de solucionar les amenaces i resoldre els problemes que puguin sorgir. El rol d'assignador de recursos, pel fet que és qui pren decisions sobre l'assignació de recursos. I finalment hi ha el rol de negociador, el directiu és qui s'encarrega de negociar amb altres organitzacions.

Mintzberg defineix 10 rols diferents, però aquests no es poden aïllar ni són excloents, formen un tot integrat. A la figura 9 es pot observar el esquema definit per Mintzberg.

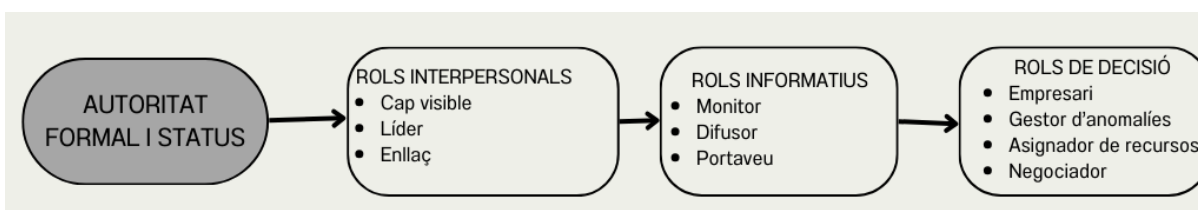


Figura 9: Els 10 rols segons Mintzberg (Font: Adaptació del llibre La naturaleza del trabajo directivo, 1983)

#### 4.2.5. Teories de contingències

- Model de contingència de Fiedler

Aquest va proposar una de les primeres teories de contingència de l'àrea del lideratge. Aquest model es basa en el fet que existeixen dos tipus de líders segons la situació en la qual es troben.

L'estil de lideratge pot estar orientat a les relacions. Aquest líder es preocuparà per les persones. O pot estar orientat a les activitats. La motivació principal d'aquest serà realitzar aquestes.

- Teoria de lideratge situacional (Hersey y Blanchard, 1996)

Aquesta teoria explica que els líders s'han de comportar d'una determinada manera depenent de les característiques dels seus seguidors. Si aquests estan o no disposats a executar les tasques, i si no ho estan els motius (poca capacitat, persones insegures,...).

Si els treballadors tenen un grau baix de disposició el líder haurà de donar indicacions. Si els treballadors tenen un grau moderat de disposició el líder haurà de vendre una idea. Si el grau de disposició és alt el líder podrà permetre la participació. I si el grau de disposició és molt alt el líder podrà delegar als seus subordinats. A la figura 10 es pot observar el esquema de la teoria definida per Hersey i Blanchard.

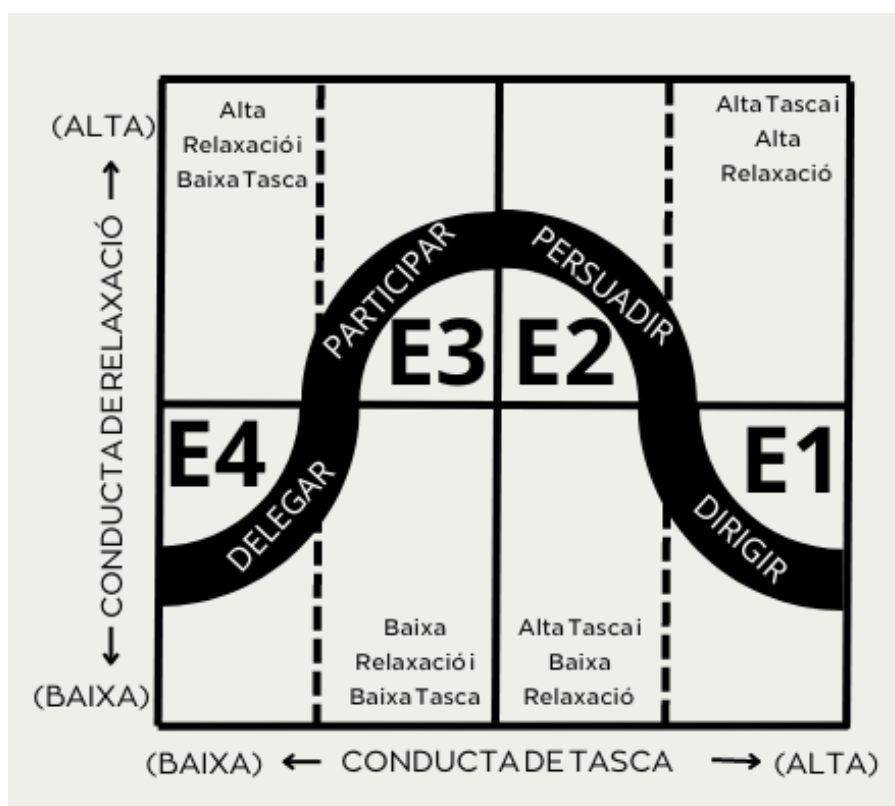


Figura 10: Adaptació Hersey i Blanchard (1996)

#### 4.2.6. Estils de lideratge segons Daniel Goleman

Daniel Goleman (2017) és un psicòleg nord-americà que ha estudiat durant la seva carrera el lideratge. Goleman deia que l'estil de lideratge és una funció de la personalitat. Segons ell es pot definir 6 tipus de lideratge. Cada líder farà servir el que

cregui més convenient en diferents situacions. A la figura 11 es pot veure els sis estils diferents definits per Goleman.

<b>Estils de lideratge segons Goleman</b>		
<b>DIRECTIU</b> <span style="float: right;">1</span>	<b>CAPACITADOR</b> <span style="float: right;">2</span>	<b>AFILIATIU</b> <span style="float: right;">3</span>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigeix compliment immediat.</li> <li>• "Fes lo que et dic."</li> <li>• "Drive to achieve", iniciativa, autocontrol</li> <li>• Funciona millor quan hi ha una crisi o un problema amb els treballadors.</li> <li>• Impacte negatiu en el clima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilitza les persones cap a un a visió</li> <li>• " Vine amb mi"</li> <li>• COnfiança en un mateix, empatia</li> <li>• Funciona millor quan es necessita una nova visió, o quan es necessita una direcció clara,</li> <li>• Impacte fortament positiu en el clima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crea una harmonia i construeix llaços emocionals.</li> <li>• " Les persones van primer."</li> <li>• Empatia, construir relacions, comunicació</li> <li>• Funciona millor per curar esquerdes dins de l'equip o per motivar les persones durant circumstàncies estresants.</li> <li>• Impacte positiu en el clima.</li> </ul>
<b>DEMOCRÀTIC</b> <span style="float: right;">4</span>	<b>DE REFERÈNCIA</b> <span style="float: right;">5</span>	<b>COACHING</b> <span style="float: right;">6</span>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca el concens a través de la participació.</li> <li>• " Què en penses?"</li> <li>• Col·laboració, lideratge d'equip, comunicació</li> <li>• Funciona millor per a consuntuir concens o per obtenir un input de treballadors valuosos.</li> <li>• Impacte en el clima positiu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estableix estàndard alts per rendiment.</li> <li>• " Fes-ho com jo, ara."</li> <li>• Consciència, "dirve to achive", iniciativa</li> <li>• Funciona millor per a obtenir resultats ràpids d'un equip altament motivat i competent.</li> <li>• Impacte en el clima negatiu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolupa perosnes per al futur.</li> <li>• " Prova això."</li> <li>• Desenvolupament dels altres, empatia, autoconsciència</li> <li>• Funciona millor per a ajudar als treballadors a millorar el rendiment o desenvolupar fortaleces a llarg termini.</li> <li>• Impacte en el clima positiu.</li> </ul>

Figura 11: Estils de lideratge segons Goleman ( Font: Adaptació de Goleman Leadership That Gets Results)



## 5. Anàlisi de les diferències de gènere als estils de lideratge

En l'àmbit del lideratge, el discurs de la "igualtat" ha provocat que sovint les dones han de fer front al repte de fer-ho tal com ho fan els homes o inclús millor.

Els prejudicis de gènere i expectatives respecte a les diferents maneres de liderar entre homes i dones constitueixen els reptes que moltes persones han d'afrontar en assumir el seu paper de líders.

Per exemple, l'estudi realitzat pel Foro Internacional de las Mujeres (1984), definia a les dones com entusiastes, dedicades, afectives, submises, sentimentals, comprensives, compassives, sensibles i dependents. En canvi, als homes els definia com dominants, agressius, forts, autoritaris, autòcrates, analítics, competitius i independents.

Com a característiques neutres van destacar: adaptables, diplomàtics, sincers, aplicats, responsables, previsibles, sistemàtics i eficients. (Rosener 2011, 29).

Pel que fa a la investigació sobre el lideratge, Uhl-Bien (2011), distingeix dos binomis de gènere. Associa l'enfocament realista d'entitat a una orientació més masculina, i l'enfocament constructivista amb una més femenina. L'enfocament realista es centra en els individus i les seves opinions respecte a la participació en les relacions interpersonals, en canvi, l'enfocament constructivista es centra a mantenir la relació i allunyar-se del control jeràrquic.

Per altra banda, Werhane (2011), descriu el lideratge dels homes com a transaccional, és a dir, amb una comunicació unidireccional. En canvi, l'orientació de les dones líders la descriu com a transformacional, és a dir, una relació d'estimulació mútua entre líders i seguidors.

Rosener (2011,28), manifesta que les dones tenen major tendència a utilitzar el poder basat en el carisma, en els antecedents professionals i en els contactes en lloc del poder basat en el lloc ocupat en l'organització i la capacitat tant de recompensar com de castigar als altres.

Les dones empren amb èxit estratègies de lideratge interactives, fomenten la participació, comparteixen el poder i la informació i milloren l'autoestima dels altres.

Segons l'estudi fet per la revista de psicologia del treball i de les organitzacions per Isabel Cuadrado i Fernando Molero, on van analitzar a 118 directius/ves espanyols van arribar a la conclusió que tot i que les diferències en les avaluacions en homes i dones directius/ves no són molt importants, existeix una tendència en les dones a autoavaluar-se com més transformacionals que els homes.

Les dones directives estan més orientades al desenvolupament, empatia i cura. També van concloure que les dones tendeixen a realitzar menys conductes de lideratge passiu que els homes. Aquest estudi també demostra que per a les dones el lideratge transformacional està més relacionat amb l'eficàcia de la unitat que amb la satisfacció dels subordinats, mentre que en el cas dels homes succeeix el contrari, donen per suposada l'eficàcia de la unitat i creuen que el bon lideratge hauria d'incrementar la satisfacció dels subordinats.

La professora Marta Grañó Calvete destaca, a l'informe de Dona i lideratge 2023, que els estereotips imposats per la societat són els que generen diferències. Mitjançant els estereotips es crea un sentiment de pertinença, cosa que deriva en què un grup adopti unes determinades actituds respecte a l'altre. Com els càrrecs de lideratge han estat tradicionalment ocupats per homes s'ha interioritzat que el model de lideratge ha de ser el desenvolupat per homes.

Marta Grañó també destaca en aquest informe l'estudi exposat en el llibre "The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders", realitzat per John H. Zenger i Joseph Folkman. Aquest estudi està basat en l'efectivitat i l'impacte dels grans líders en l'obtenció de resultats empresarials. Conclou que els millors líders posseeixen 16 competències específiques agrupades en cinc àrees.

1. Enfocament als resultats
  - 1.1. Promoure l'obtenció de resultats
  - 1.2. Establir metes exigents
  - 1.3. Prendre la iniciativa
2. Lideratge del canvi
  - 2.1. Desenvolupar la perspectiva estratègica
  - 2.2. Liderar, defensar i promoure el canvi
  - 2.3. Fomentar les relacions amb el món exterior
3. Caràcter
  - 3.1. Integritat i honestedat
4. Habilitats interpersonals

- 4.1. Comunicació freqüent, eficient i convincent
- 4.2. Inspirar i motivar als altres per a aconseguir un alt rendiment
- 4.3. Establir relacions
- 4.4. Desenvolupar als col·laboradors
- 4.5. Col·laboració i treball en equip
5. Competència personal
  - 5.1. Competència tècnica
  - 5.2. Capacitat per analitzar i resoldre problemes
  - 5.3. Innovació
  - 5.4. Desenvolupament personal.



Figura 12: Model Zenger & Folkman (Font: Informe de dona i lideratge 2023)

Amb aquest estudi van demostrar que quan es desenvolupen aquestes 16 competències en els líders (figura 12), les organitzacions incrementen la productivitat i milloren els resultats financers, alhora que milloren el clima de l'empresa i el compromís amb els treballadors.

Zenger i Folkman també van concloure que d'aquestes 16 competències les dones destaquen en 12, sobretot en; prendre la iniciativa, integritat, promoure l'obtenció de resultats, inspirar i desenvolupat els altres.

En conclusió, la professora Marta, destaca que l'èxit del lideratge femení no és casualitat, sinó que sembla que hi ha correlació entre aquest èxit amb què algunes habilitats femenines que es precisen avui en dia.

Per altra banda, a part dels estereotips cal destacar els factors neurològics que diferencien els homes de les dones.

Néstor Braidot (2020), especialista en l'aplicació de les neurociències a l'activitat organitzacional, defineix les següents diferències anatòmiques que poden ajudar a comprendre perquè homes i dones tenen diferents estils de lideratge.

- La capacitat per a memoritzar és major en el cervell femení, principalment la fixació de records amb continguts emocionals.

Diverses investigacions han comprovat que la dona pot evocar records emocionals més ràpid que els homes. A més, en el cervell femení les regions involucrades en la reacció emocional coincideixen amb les àrees que participen en la codificació de la memòria episòdica, això explica per què les dones tenen major facilitat per evocar records emocionals amb major detall i intensitat que els homes.

- El cervell de la dona està millor estructurat per l'empatia emocional, condició imprescindible per a liderar, mentre que el masculí és més eficient en el relacionat amb el pensament lineal i sistemàtic.

L'empatia emocional es pot observar en les dones des que són molt petites. Aquesta aptitud natural, el cervell femení té més neurones mirall, per tant, és més empàtic i comunicatiu, també pot explicar el contagi emocional que s'observa dins del gènere femení.

- El cervell masculí mostra superioritat en el desenvolupament de les àrees visuoespacials.

Mitjançant neuroimatges i investigacions s'ha corroborat la superioritat de l'home en aquestes habilitats.

Aquesta característica neurològica aporta un avantatge als homes pel que fa a les activitats que requereixen el pensament analític relacionat amb el processament d'aquest tipus d'informació.



- Les dones tendeixen a utilitzar els dos hemisferis cerebrals davant de tasques complicades.  
A causa d'això les dones contemplaran major varietat de fonaments a l'hora d'analitzar alternatives perquè està dotada biològicament per a incorporar una major quantitat de dades, experiències, informació...
- Les zones cerebrals relacionades amb l'impuls sexual són 2,5 vegades majors en el cervell masculí.  
Aquesta diferència morfològica explica per què els pensaments sexuals estan més actius en el cervell masculí que en el femení, això afecta la percepció en la construcció de la realitat.
- Les zones cerebrals relacionades amb l'agressió són majors en el cervell masculí.  
Aquesta diferència incorporada a les influències culturals explica per què es troben més confrontacions entre homes i perquè els líders masculins es gestionen millor en lluites competitives.
- La dona neix especialment dotada per al desenvolupament d'habilitats socials i de comunicació.  
Aquesta facilitat es revela en els primers tres mesos de vida, en els quals la capacitat de contacte visual i observació es desenvolupa més en les dones que en els homes.

Néstor destaca que sense cap mena de dubte el component biològic ajuda a entendre les tendències dels dos gèneres cap a determinades conductes i facilita la selecció de les persones més adequades per a l'estil de lideratge que una organització necessiti. Tot i això, afirma que si bé els cervells femení i masculí venen amb un conjunt de característiques definit després són esculpits amb els diferents estímuls que reben de l'entorn.

## 6. Part pràctica: Disseny del qüestionari

Per tal d'analitzar si les diferències de gènere en els estils de lideratge que es plantegen al llarg del treball realment existeixen o no, s'ha elaborat una enquesta dirigida a treballadores i treballadors de Catalunya sobre els seus directius/directives o superiors.

L'enquesta compta amb una breu presentació en la qual s'indica l'objectiu d'aquesta i es demana i s'agraeix la col·laboració dels participants, també s'indica que la informació serà tractada de forma anònima i agregada.

Seguidament, es realitzen unes preguntes de classificació, on es pregunta l'edat del participant, el seu gènere, on resideix, quants anys porta al lloc de feina actual, quin càrrec ocupa i el gènere de la seva directiva/directiu o del seu/seva superior.

El cos de l'enquesta consta de 10 preguntes de diferent estructura. A més a més, hi ha una pregunta de valoració personal. L'enquesta està recollida a l'Annex 1.

S'han plantejat preguntes que permeten classificar les respostes segons el Model de Blake i Mouton (1964), és a dir, en funció de l'interès que el líder fica en les persones o en els objectius.

També hi ha preguntes que permeten classificar el lideratge segons la teoria de Douglas McGregor (1960), i d'altres segons la teoria de Daniel Goleman (2017). A més a més, hi ha preguntes especialment relacionades amb característiques que es consideren de lideratge femení. Finalment, s'ha inclòs una pregunta d'opinió personal sobre afirmacions relacionades amb característiques del lideratge masculí i lideratge femení.

L'enquesta ha sigut realitzada mitjançant el formulari de Google, aquesta es considera una plataforma senzilla d'utilitzar. La seva difusió també és ràpida i senzilla, ja que només s'ha d'emetre un enllaç.

L'enquesta ha circulat majoritàriament per WhatsApp i Instagram. Aquesta s'ha enviat a coneguts/conegudes demanant que la difonguessin en la mesura del possible.

L'objectiu era aconseguir una mostra representativa del percentatge de directius i directives que s'ha trobat al gràfic de la figura 5. Aquest era de 64% d'homes directius i 36% de dones directives.

Finalment, s'han obtingut un total de 109 respostes. D'aquesta mostra hem obtingut que 61 de les 109 respostes tenen directius i que 48 tenen directives. Per tant, s'ha aconseguit el 56% d'homes directius i el 44% de dones directives. Tenint en compte que les dades de la figura 5 són de l'any 2022 i l'enquesta s'ha realitzat l'any 2023 es pot considerar aquesta com una mostra representativa. Aquesta mostra ha estat possible de recollir donat que anava dirigida a treballadors i no als directius, per tant, hem tingut un accés més fàcil.

Amb la resposta d'aquesta mostra es procedeix a contrastar si es pot dir que realment existeix una diferència entre la forma d'exercir el lideratge per una dona i per un home.

## 7. Anàlisi dels resultats

Per tal d'estudiar si efectivament hi ha diferències entre les respostes obtingudes s'han dividit els resultats en dos grups segons el gènere del directiu, masculí o femení.

En la majoria de les preguntes s'ha realitzat un test de diferència de mitjanes, per tal d'observar si les diferències trobades en cadascuna de les variables són significatives estadísticament. Per a això s'ha fet servir la distribució T-Student que serveix per a determinar si existeixen diferències significatives o no entre les mitjanes de dues mostres independents, en aquest cas, homes i dones.

S'ha realitzat el test amb un interval de confiança del 95%. S'ha considerat com a hipòtesi nul·la ( $H_0$ ) que no hi ha diferència significativa entre els dos grups, per tant, en els casos que el valor  $p$  sigui menor a 0,05 es pot concloure que existeix evidència estadística suficient per a recolzar la idea que hi ha una diferència significativa.

### 7.1. Teoria X i Y

Com ja s'ha explicat anteriorment, Douglas McGregor defineix dos tipus de direccions del lideratge, la teoria X i la teoria Y.

Aquest indica que la forma de liderar del directiu no depèn només d'ell sinó que depèn del treballador. L'objectiu amb la pregunta de l'enquesta relacionada amb la teoria XY pretenia observar si les formes de ser dels treballadors influeixen a la forma de dirigir dels directius, i per tant les diferències que es poguessin trobar sobre com dirigien els líders homes i dones podien no ser resultat solament de la diferència de gènere.

Si es relaciona la teoria de McGregor amb altres teories i estudis relacionats amb les diferències de gènere es podria concloure que les característiques del líder de la teoria X estan més relacionades amb característiques associades a líders masculins com pot ser l'autoritat. En canvi, les característiques del líder de la teoria Y estan més associades a líders femenines, com pot ser la participació.

Després d'analitzar els resultats de la forma de ser dels treballadors enquestats per tal d'observar si es podrien classificar en la teoria X o en la Y i d'aquesta manera saber si la forma de ser del seu directiu està influenciada per això, s'ha observat que no hi ha

una diferència significativa entre les mitjanes com per afirmar que la diferència de lideratge entre homes i dones sigui degut a la forma de ser dels treballadors (figura 13)

	MITJANA		P-Valor	
	HOME	DONA		
Motivació per la feina	2,31	2,42	0,44	Acceptem Ho
Ambició per la feina	2,20	2,29	0,49	Acceptem Ho
Importància a la retribució econòmica	2,67	2,54	0,28	Acceptem Ho
T'agrada assumir responsabilitats	1,97	2,19	0,12	Acceptem Ho
T'agrada tindre iniciativa	1,87	2,10	0,13	Acceptem Ho
Capacitat d'adaptació als canvis	2,34	2,54	0,15	Acceptem Ho

Figura 13: Elaboració pròpia a partir dels resultats obtinguts en l'enquesta

## 7.2. Matriu de Blake i Mouton

Segons els resultats obtinguts i exposats a les taules X., les dones estan més interessades pels treballadors, però l'interès pels objectius és el mateix.

No obstant això, les mitjanes aconseguides per ambdós gèneres són similars, per tant, no es considera que hi hagi una clara diferència i no podem emmarcar a cadascun dels gèneres en formes diferents de lideratge. La diferència d'interès de les dones pels treballadors respecte als homes és mínima (figura 14 i 15).

L'únic que es podria afirmar és que tant els homes com les dones mostren un interès elevat tant pels treballadors com pels objectius, per tant, s'orienta més cap a un lideratge transformador (figura 16).

MATRIU GERENCIAL DE BLAKE I MOUTON

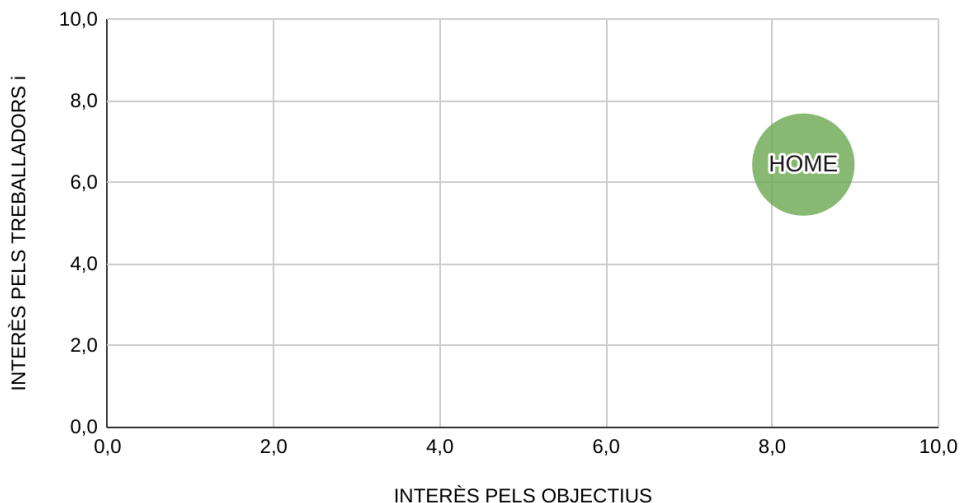


Figura 14: Elaboració pròpia a partir dels resultats obtinguts en l'enquest

MATRIU GERENCIAL DE BLAKE I MOUTON

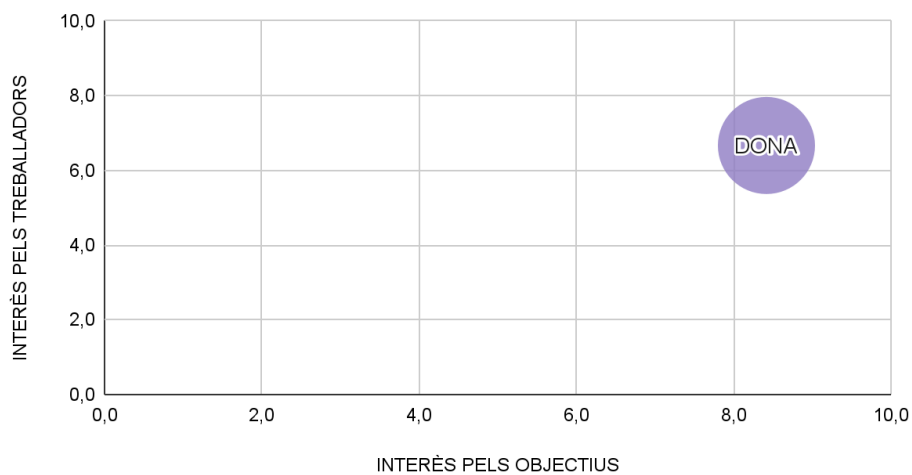


Figura 15: Elaboració pròpia a partir dels resultats obtinguts en l'enquesta

	HOME	DONA	P-Valor	
Interès pels treballadors	6,5	6,7	0,62124	Acceptem Ho
Interès pels objectius	8,4	8,4	0,97366	Acceptem Ho

Figura 16: Elaboració pròpia a partir dels resultats obtinguts en l'enquesta

### 7.3. Model de Goleman

Com s'ha explicat anteriorment Daniel Goleman defineix sis estils de lideratge diferents.

Gràcies als resultats (figura 17) es pot afirmar amb una diferència significativa que els directius homes exigeixen compliment immediat més que les dones. Per tant, són més propensos a aplicar un estil de lideratge directiu. Però tot i que la mitjana sigui major en què els homes mobilitzen els seus subordinats cap a una visió no es pot dir que aquesta afirmació és certa ja no existeix una diferència significativa.

Sí que es pot afirmar que les dones directives són més propenses a crear una harmonia i construir llaços emocionals i buscar el consens a través de la participació, per tant, es pot dir que les dones fan servir estils de lideratge afiliatius i democràtics.

No podem treure cap conclusió en si hi ha diferència en establir estàndards alts per rendiment i desenvolupar persones pel futur, ja que la diferència significativa és molt petita.

	MITJANA		P-Valor	
	HOME	DON A		
Exigeix compliment immediat	4,44	3,46	0,000000131	Rebutgem Ho
Mobilitza les persones cap a una visió	4,07	3,90	0,325477678	Acceptem Ho
Crea un harmonia i construeix llaços emocionals	3,27	4,15	0,000021940	Rebutgem Ho
Busca el consens a través de la participació	3,14	4,48	0,000000022	Rebutgem Ho
Estableix estàndards alts per rendiment	4,02	4,21	0,276035044	Acceptem Ho
Desenvolupa persones pel futur	4,22	4,15	0,695451245	Acceptem Ho

Figura 17: Elaboració pròpia a partir dels resultats obtinguts en l'enquesta

#### 7.4. Lideratge femení

Pel que fa a les preguntes encaminades a analitzar si, com creuen alguns autors i afirmen alguns estudis, realment existeix un “lideratge femení” propi, es pot veure a la figura 18 com sí que s’han obtingut resultats rellevants (figura 18).

Pel que fa a la qüestió de què les dones directives promouen un ambient de treball més inclusiu i empàtic els resultats indiquen que els homes són més inclusiu i empàtics, però amb la prova de la T-Student es veu que la diferència no és significativa, per tant, no es pot concloure que això sigui cert.

On tampoc es troba una diferència significativa rellevant és en l’afirmació que les dones directives es preocupen més per construir relacions positives i de confiança amb els membres del seu equip.

En canvi, sí que es pot afirmar que els resultats indiquen que la comunicació de les dones directives amb els seus treballadors és millor que la dels homes directius.

També es pot afirmar que les dones són més propenses a deixar participar als seus treballadors en prendre decisions. Per això es pot dir que l’estil de lideratge de les dones inclou més als treballadors.

	MITJANA			
	HOME	DONA	P-Valor	
Consideres que el teu superior promou un ambient de treball inclusiu o empàtic?	1,85	1,71	0,1852847	Acceptem Ho
Creus que el teu superior és preocupa per construir relacions positives i de confiança amb els membres de l'equip	2,15	2,33	0,1949955	Acceptem Ho
Com avaluaries la comunicació del teu líder amb els seus treballadors?	2,85	3,25	0,0165868	Rebutgem Ho
En quin grau deixa el teu superior que participis en les decisions?	2,62	3,48	0,0000006	Rebutgem Ho

Figura 18: Elaboració pròpia a partir dels resultats obtinguts en l'enquesta

Al gràfic de la figura 19 es pot analitzar diferents característiques que es solen associar a un gènere o a l'altre. Es pot veure com hi ha una clara diferència entre directius homes autoritaris i directives, l'autoritat és una característica que des de sempre s'ha relacionat amb els homes, la qual cosa ha complicat l'entrada de les dones a la direcció. Altres característiques més associades a líders masculins són l'exigència, la impaciència i la resolució de problemes. Pel que fa a les dones, aquestes s'associen més a la flexibilitat, la indecisió i l'ambició.

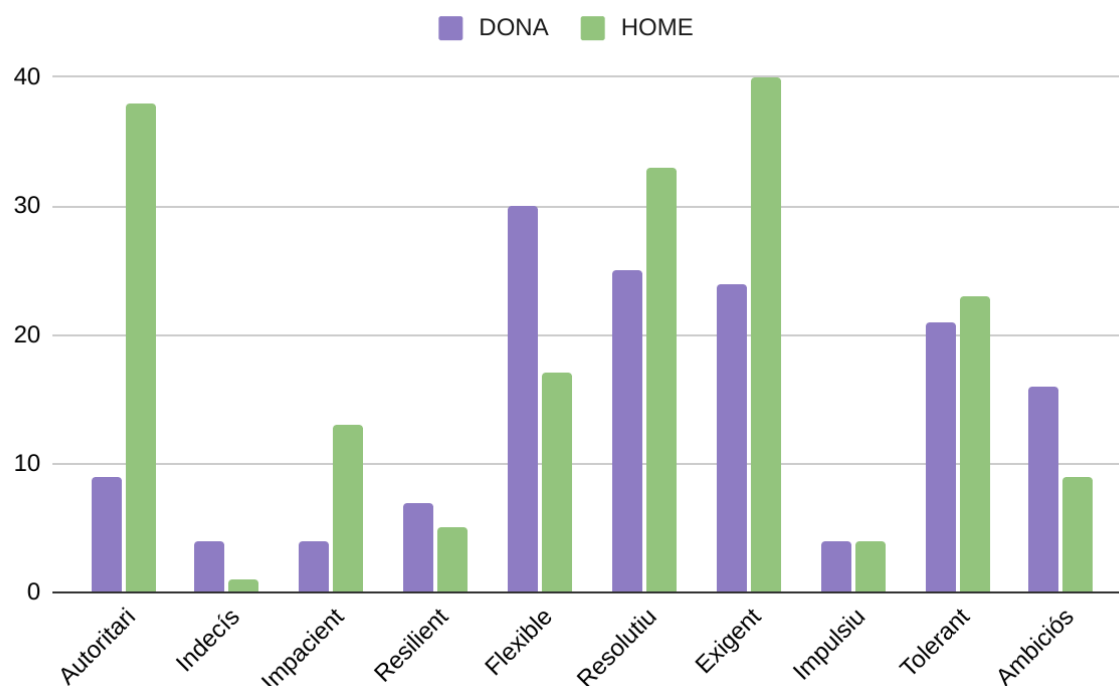


Figura 19: Elaboració pròpia a partir dels resultats obtinguts en l'enquesta

### 7.5. Opinió personal

Finalment, i amb l'objectiu d'observar quina percepció té la mostra sobre la societat s'ha realitzat una pregunta d'opinió personal on els enquestats han dit el seu grau d'acord amb afirmacions d'estereotips del lideratge masculí i femení.

Analitzant els resultats (figura 19) es pot afirmar que els homes estan més d'acord en què les dones líders acostumen a ser més empàtiques i comprensives amb els membres de l'equip. També els homes estan més d'acord en què els homes directius tendeixen a ser més autoritaris i directius en el seu enfocament de lideratge. I per acabar els homes també pensen que els directius homes acostumen a ser més eficaços en la resolució de problemes.

Per altra banda, no hem aconseguit suficient diferència significativa per afirmar que els homes pensen que les dones líders prioritzen la col·laboració en la presa de decisions i fomenten un ambient de treball més inclusiu i divers, ni tampoc es pot afirmar que els homes líders són més propensos a assumir riscos.

Tot i que hi ha afirmacions que no tenen suficient diferència significativa, si observem les mitjanes totes estan per sobre de 4, cal destacar que el màxim en acord que permetia la resposta era 5, per tant, de forma general la mostra estava d'acord amb aquests estereotips.

	MITJANA			
	HOME	DONA	P-Valor	
Les dones líders acostumen a ser més empàtiques i comprensives amb els membres del seu equip	4,70	4,20	0,0056	Rebutgem Ho
Els homes líders tendeixen a ser més directius i autoritaris en el seu enfoc de lideratge	4,65	4,28	0,0189	Rebutgem Ho
Les dones líders prioritzen la col·laboració en la presa de decisions	4,60	4,38	0,1162	Acceptem Ho
Els homes líders son més propensos a assumir riscos en la presa de decisions	4,33	4,09	0,1747	Acceptem Ho
Les dones líders fomenten un ambient de treball més inclusiu i divers	4,55	4,29	0,1236	Acceptem Ho
Els homes líders acostumen a ser més eficaços en la resolució de problemes	4,55	4,06	0,0101	Rebutgem Ho

Figura 20: Elaboració pròpia a partir dels resultats obtinguts en l'enquesta

## 8. Conclusions

En la culminació d'aquest estudi comparatiu sobre lideratge entre gèneres en l'alta direcció, emergeixen diverses reflexions que contribueixen a la comprensió del paper del poder, l'autoritat i la motivació en aquest context específic. Els principals resultats revelen diferències notables, però també semblances fonamentals entre els estils de lideratge exercits per dones i homes en aquesta esfera professional.

En primer lloc, es constata que les dones en posicions de lideratge sovint incorporen una perspectiva més col·laborativa i orientada cap a les relacions, enfocant-se en la creació d'un entorn de treball inclusiu i motivador. Això contrasta amb l'abordatge més directiu i jeràrquic que sovint es vincula amb els homes en aquesta mateixa posició.

Malgrat aquesta variabilitat en els estils de lideratge, es fa evident que tant homes com dones destaquen en la demostració d'habilitats de gestió, liderant amb eficàcia i influència. Això suggereix que les qualitats de lideratge no estan inherentment lligades al gènere, sinó més aviat a les habilitats individuals i l'experiència acumulada.

Els resultats del nostre estudi revelen de manera contundent que, malgrat els progressos realitzats en matèria d'igualtat de gènere, existeix una clara desigualtat en la distribució de rols de lideratge a l'alta direcció. Les dones continuen essent poc representatives en posicions directives, amb una marcada manca de diversitat en els consells d'administració i en rols executius.

Les dinàmiques de poder i autoritat en les organitzacions contribueixen significativament a la desigualtat de gènere a l'alta direcció. La percepció cultural de les qualitats de lideratge associades tradicionalment amb els homes, juntament amb pràctiques de selecció que poden no ser prou objectives, crea barreres invisibles que limiten les oportunitats de les dones.

La motivació és afectada de forma significativa per la desigualtat de gènere. Les dones han de fer front a pressions addicionals per equilibrar les seves responsabilitats professionals i personals, el que pot impactar negativament en la seva motivació i, per extensió, en el seu rendiment en rols directius. És crucial aquesta qüestió per crear entorns laborals més equitatius.

Les empreses s'han de comprometre amb polítiques i pràctiques que fomentin la diversitat i la inclusió, establint quotes, impulsant programes de mentoratge i assegurant que els processos de selecció siguin justos i equitables. La diversitat de pensament i experiència que aporten les dones en rols de lideratge no només millora la presa de decisions, sinó que també augmenta la reputació i la sostenibilitat de les empreses.

A títol personal, aquest estudi ens ha portat a una profunda reflexió sobre la necessitat de canvi. Cridem a tots els actors, des de les empreses fins als responsables polítics i la societat en general, a unir esforços per eliminar les barreres que impedeixen la plena participació de les dones en l'alta direcció.

La creació d'un futur on homes i dones comparteixin equitativament rols de lideratge no només és possible, sinó que és fonamental per a la construcció d'organitzacions i societats més justes, sostenibles i prosperes.

A la llum dels extensos avenços en la lluita per la igualtat de gènere, és descoratjador veure com la desigualtat persisteix de manera tan evident i persistent en l'alta direcció. Les dinàmiques d'autoritat i motivació que hem analitzat destapen un panorama que, tot i els esforços i la conscienciació creixent, continua penalitzant les dones en els rols de lideratge.

Una de les qüestions més preocupants és com les estructures organitzatives contribueixen a aquesta desigualtat. La percepció cultural de les qualitats de lideratge està tan arrelada en els estereotips de gènere que les dones es troben amb obstacles que semblen insuperables. És hora de qüestionar i desafiar a aquestes percepcions antiquades i crear entorns que valori les habilitats individuals més enllà del gènere.

Després d'aquest estudi, no es pot evitar sentir certa impotència davant la magnitud del repte que tenim davant. Malgrat les evidències de la desigualtat de gènere en l'alta direcció, les solucions semblen llunyanes i difícils de concretar. La resistència al canvi i les estructures establertes sembla que es converteixen en una barrera intransigent que cal superar.

No obstant això, l'esperança no ha de perdre's completament. Aquest estudi ha posat de manifest la necessitat imperiosa d'una acció immediata, i ha il·luminat camins potencials per aconseguir-ho. Les empreses i les institucions han de deixar de banda



les retòriques buides i adoptar polítiques i pràctiques concretes que impulsen la igualtat. Les nostres societats no poden permetre's el luxe de desaprofitar el talent i la perspectiva que les dones podrien aportar a la presa de decisions.

## 9. Bibliografia

Alcanzar la igualdad de género para las mujeres costará 300 años al ritmo de progreso actual. (2022, septiembre 7). Noticias ONU. <https://news.un.org/es/story/2022/09/1514031> [Consultat el 12/12/2023]

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1994). *The managerial grid*. Gulf Publishing.

Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development*, 50(1),42-47.

Calvete, M. G. (2023, febrero). *Mujer y liderazgo 2023*. Onlinebschool.es. <https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/Informe%20OBS%20Mujer%20y%20liderazgo%202023.pdf>

Coronado, E. (2023, marzo 7). *Mujeres líderes: ¿Cómo están cambiando el mundo empresarial?* Sage Advice España; Sage. <https://www.sage.com/es-es/blog/mujeres-lideres-como-estan-cambiando-mundo-empr esarial/> [Consultat el 23/12/2023]

de España, G. (s/f). *LA SITUACIÓN DE LAS MUJERES EN EL MERCADO DE TRABAJO 2022*. Gob.es. Consultat el 30 de diciembre de 2023, de [https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec\\_trabajo/analisis\\_mercado\\_trabajo/situacion-mujeres/Mujeres-y-Mercado-de-Trabajo-2022.pdf](https://www.mites.gob.es/ficheros/ministerio/sec_trabajo/analisis_mercado_trabajo/situacion-mujeres/Mujeres-y-Mercado-de-Trabajo-2022.pdf) [Consultat el 30/12/2023]

EJECON. (2023, febrero 8). *Las empresas del IBEX 35 sólo alcanzan el 21% de mujeres directivas, frente a la media europea del 23,6%*. EJE&CON. <https://ejecon.org/presentacion-informe-presencia-mujer-empresas-ibex35-y-euronext/>

[Consultat el 02/01/2024]

*Empleo: población con trabajo por género y sector en España en 2022*. (s/f). Statista., de <https://es.statista.com/estadisticas/1125084/empleo-poblacion-ocupada-por-genero-y-sector-en-espana/> [Consultat el 02/01/2024]

European Institute for Gender Equality (EIGE). (s/f). *Índice de Igualdad de Género 2022: La igualdad de género está amenazada*. Europa.eu., de [https://eige.europa.eu/sites/default/files/the\\_index\\_press\\_release\\_final\\_es.pdf](https://eige.europa.eu/sites/default/files/the_index_press_release_final_es.pdf)

[Consultat el 02/01/2024]

García, L. S. (2023, agosto 25). *El Estatuto de los Trabajadores recoge distintas medidas de conciliación familiar y laboral: conoce cuáles son y cómo aplicarlas correctamente*. Wolterskluwer.com;Wolterskluwer.

<https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/conciliacion-familiar-laboral>

[Consultat el 26/12/2023]

Goleman, D. (2017). Leadership that gets Results. En *Leadership Perspectives* (pp. 85–96). Routledge.

*Inicio- Observatorio de la Igualdad y el Empleo de la Fundación Mujeres*. (2017, diciembre 21). Observatorio de Igualdad y Empleo; Fundación Mujeres.

<https://www.observatorioigualdadyempleo.es/> [Consultat el 08/12/2023]

Isabel, C., & Fernando, M. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* -, 39–55.

*Los avances en la igualdad de la mujer en España desde 1975*. (2022, marzo 8). National Geographic.

<https://www.nationalgeographic.es/historia/2022/03/los-avances-en-la-igualdad-de-la-mujer-en-espana-desde-1975> [Consultat el 09/12/2023]

McGregor, D. (1960). *Human side of enterprise*. McGraw-Hill.

Mejía, S. E. (Mayo de 2007). LIDERAZGO A TRAVES DE LA HISTORIA. *Scientia et Technica*.

Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*.

*Presencia de mujeres en los consejos de administración y en la alta dirección de las sociedades cotizadas*. (2022, mayo 18). Cnmv.es.

[https://www.cnmv.es/portal/publicaciones/consejeras\\_directivas.aspx](https://www.cnmv.es/portal/publicaciones/consejeras_directivas.aspx)

Rac. (2021, mayo 17). *Falten 50 anys per arribar a la paritat als alts càrrecs: estem pitjor que el 2008*. RAC1.

<https://www.rac1.cat/societat/20210517/493815712760/partitat-alts-carrecs-ansy-done-s-homes-bretxa-salarial-igualtat-genere.html> [Consultat el 04/01/2024]

RAE. (s/f). *Conciliación de la vida laboral y familiar*, de <https://dpej.rae.es/lema/conciliaci%C3%B3n-de-la-vida-laboral-y-familiar>



Rafaela, S., & Peter-Hansen, K. M. (s/f). *INFORME sobre la propuesta de Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo*. Europa.eu. de [https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0056\\_ES.html](https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2022-0056_ES.html) [Consultat el 05/01/2024]

Ramírez, H. (2021, enero 25). *¿Qué es el techo de cristal y cómo eliminarlo?* Grupo Atico34; Ático34 Protección de datos para empresas y autónomos. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/techo-de-cristal/> [Consultat el 26/12/2023]

Resultados, P. (s/f). *Encuesta de Población Activa (EPA) y Estadística de Flujos de la Población Activa (EFPA) Cuarto trimestre de 2022*. Ine.es. de <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0422.pdf> [Consultat el 28/12/2023]

Rosener, J. B. (2011). *Ways Women lead*". En P. H. Werhane Y Mollie & J. Painter-Morland (Eds.), *Leadership, Gender, and Organization*. Springer.

*Sindicato Unión General de Trabajadoras y Trabajadores de España*. (s/f). UGT. de <https://www.ugt.es/las-mujeres-trabajan-en-espana-34-dias-gratis-en-este-2022> [Consultat el 28/12/2023]

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, 35–71.

Uhl-Bien, M. (2011). *Relational Leadership and Gender: From Hierarchy to Relationality*". En P. H. Werhane Y Mollie & J. Painter-Morland (Eds.), *Leadership, Gender, and Organization*. Springer.

Viale, D. (2020, noviembre 17). *El género en el cerebro*. Nestor Braidot. <https://braidot.com/el-genero-en-el-cerebro/>

Werhane, P. H. (2011). *Women Leaders in a Globalized World*". En P. H. Werhane Y Mollie & J. Painter-Morland (Eds.), *Leadership*. Springer.

**Nerea García Sánchez, Rachida Aalili**

## **ANNEXOS**

**TREBALL DE FI DE GRAU**

**Àrea temàtica: Direcció financera**

**Doble grau ADE + FIC**



**FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA**  
**Universitat Rovira i Virgili**

**Reus**

**Curs 2023-24**

**22 de Gener del 2024**

## 1. Annex 1: Guió enquesta

Bones, som dues estudiants del grau de Administració i Direcció d'Empreses de la Universitat Rovira i Virgili. La següent enquesta correspon al nostre treball de fi de grau sobre el lideratge en la alta direcció. Us agrairiem que col·laboressiu amb nosaltres responent la següent enquesta. Les respostes seran tractades de forma agregada, mai de forma individual. La durada aproximada serà de 5 minuts.

Us agraïm per avançat la vostra col·laboració.

### 1. PREGUNTES FILTRE

1.1. Quina edat tens?

1.2. Gènere

Home

Dona

No binari

1.3. Resideix a Espanya?

Si

No

1.4. En quina comunitat autònoma?

Catalunya

Aragó

València

Murcia

Andalusia

Castilla la Manxa

Extremadura

Castilla i Lleó

Madrid

Galícia

Astúries

Cantàbria

País Vasc

Navarra

La Rioja

Illes Balears

Illes canàries

Ceuta

Melilla

1.5. Quants anys portes treballant al lloc de treball actual?

1.6. Quin càrrec ocupes?

Treballador

Cap de departament

Directiu

Autònom

1.7. Actualment el teu directiu/superior és....

Home

Dona

No binari

## 2. HÀBITS A L'EMPRESA

2.1. Dels següents parells de característiques, digues quina s'acosta més a la situació en la que et trobes

	Poc/a	Ni molt ni poc	Molt/a	NS/NC
Motivació per la feina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambició per la feina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Importància a la retribució econòmica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
T'agrada assumir responsabilitats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
T'agrada tindre iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitat d'adaptació als canvis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- 2.2. En una escala del 1 al 9 on 1 es un baix nivell d'interès i 9 és un alt nivell, quin és el grau d'interès que té el teu directiu per les persones?

GRAU D'INTERÈS PER LES PERSONES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nc

- 2.3. En una escala del 1 al 9 on 1 es un baix nivell d'interès i 9 és un alt nivell, quin és el grau d'interès que té pels objectius?

GRAU D'INTERÈS PELS OBJECTIUS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Nc

### 3. ESTILS DE LIDERATGE

- 3.1. De les següents afirmacions respecte al estil de lideratge del teu superior, digui'm el teu grau d'acord mostrar de forma aleatoria

	Totalment d'acord	Bastant d'acord	Ni acord ni en desacord	Poc d'acord	Gens d'acord
<b>Exigeix compliment immediat</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Mobilitza les persones cap a una visió</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Crea un harmonia i construeix llaços emocionals</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Busca el concens a través de la participació</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Estableix estàndards alts per rendiment</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Desenvolupa persones pel futur</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.2. Elegeix tres característiques que defineixen al teu directiu

Autoritari

Indecís

Impacient

Resilient

Flexible

Resolutiu

Exigent

Impulsiu

Tolerant

Ambiciós

3.3. Com descriuries l'estil de lideratge del teu superior?

Cooperatiu i orientat a la participació.

Transaccional i enfocat a l'autoritat.

Altres: especificar

3.4. Consideres que el teu superior promou un ambient de treball inclusiu o empàtic?

Si

No

NS/NC

3.5. Creus que el teu superior es preocupa per construir relacions positives i de confiança amb els membres de l'equip?

Sí, sempre

A vegades

Rarament

NS/NC

#### 4. COMUNICACIÓ

4.1. Com avaluaries la comunicació del teu líder amb els seus treballadors.

Alta

Baixa

Mitjana

No hi ha comunicació

NS/NC

4.2. En quin grau deixa el teu superior que participis en les decisions?

Molt

Poc

A vegades

Mai

NS/NC

#### 5. OPINIÓ PERSONAL

5.1. Respecte a la teva opinió personal, digues quin és el teu grau d'acord o desacord respecte les afirmacions següents:

	Totalment d'acord	Bastant d'acord	Ni acord ni en desacord	Poc d'acord	Gens d'acord
Les dones líders acostumen a ser més empàtiques i comprensives amb els membres del seu equip	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Els homes líders tendeixen a ser més directius i autoritaris en el seu enfoc de lideratge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les dones líders prioritzen la col·laboració en la presa de decisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Els homes líders son més propensos a assumir riscos en la presa de decisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les dones líders fomenten un ambient de treball més inclusiu i divers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Els homes líders acostumen a ser més eficaços en la resolució de problemes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## AGRAÏMENTS

Moltes gràcies! Sense la vostra col·laboració aquest projecte no es podria dur a terme. Si té més informació que pugui resultar útil per a la realització del treball la pot escriure al següent apartat: