

LIDERATGE S'ESCRIU EN FEMENÍ

JUDIT SERRANO TOLDRÀ

Grau en Comunicació i Periodisme Audiovisuals

Tutora: Teresa Serés Seuma

Curs 2012/2013

Índex

Resum i paraules claus	3
1. Introducció	4
2. Investigació teòrica del lideratge femení	7
2.1 Definició i aproximacions al concepte de lideratge	7
2.2 Antecedents històrics	9
2.3 Estat actual de la qüestió	15
3. Naturalesa del lideratge femení	18
3.1 Aptituds innates per al lideratge	18
4. Característiques comunicatives	23
4.1 Habilitats comunicatives de la dona	23
4.2 El lideratge carismàtic i emocional	24
5. Anàlisi de la situació real del lideratge femení	28
6. Aspiracions femenines i estereotips de rol.....	35
6.1 Aspiracions professionals de la dona	36
6.2 Percepció social del lideratge femení	41
7. El futur del lideratge femení	46
8. Conclusions	49
9. Bibliografia	55
9.1 Fonts en paper	55
9.2 Fonts digitals	56
9.3 Fonts de material fotogràfic.....	59
10. Annex	61

Resum

Són molts els que utilitzen el concepte de lideratge femení per crear una falsa sensació d'igualtat o de reivindicació feminista i, per contra, són pocs els que s'atreveixen a explicar en què consisteix aquest lideratge. No obstant, són menys encara els que lluiten per una igualtat de gènere real en tots els status socials i, especialment, en l'àmbit laboral i professional. Aquest Treball de Final de Grau tracta el lideratge femení des d'una posició crítica amb la societat, analitzant els motius que demostren i expliquen la inferioritat numèrica de la dona en les posicions de lideratge, sigui empresarial, mediàtic, polític o de qualsevol altre tipus. Aporta dades que deixen clara la poca representativitat de la dona en els alts càrrecs i les moltes dificultats afegides a les que es veu sotmesa la dona en el seu camí cap a una posició elevada en la jerarquia laboral. Aquestes pàgines volen demostrar que la dona és igual de vàlida o més que l'home per ocupar alts càrrecs i estar al capdavant d'empreses i grups i que, a més, el futur del món social i econòmic estarà en mans de les dones, molt més qualificades i preparades per assumir la responsabilitat i entendre l'esdevenir de la humanitat.

Paraules claus

Lideratge, femení, líder, gènere, comunicació, habilitats, direcció, alt càrrec, càrrec de responsabilitat, dona.

1. Introducció

La comunicació humana és un dels misteris més grans i complexos que es poden imaginar, sobretot aquells processos que intervenen en la ment de les persones quan ens comuniquem. Les relacions interpersonals no poden entendre's sense l'anàlisi curós de desenes d'elements: els mitjans de comunicació, la comunicació-societat de masses i la publicitat; les relacions entre cultures i ètnies; els rols, arquetips i estereotips; les relacions de gènere, les classes socials i econòmiques o la jerarquia i tradicions socials com la religió i la família.

Dins els diferents tipus de relacions interpersonals que existeixen, la relació entre el líder i el grup que és liderat, és la més interessant (en totes les seves formes possibles; professor-alumne, director-treballador, pare-fill, líder d'opinió-públic). També resulta sorprenent l'estudi del rol de la dona dins la societat, passada i present. Per tant, unir ambdós interessos i plantejar una investigació sobre el lideratge femení i, més concretament, la comunicació específica del lideratge femení era, sens dubte, la millor opció.

L'aspecte més atractiu d'aquesta qüestió és l'anàlisi de les particularitats de la comunicació femenina en la figura de la líder en comparació amb la masculina, és a dir, descobrir quins aspectes pot potenciar una líder a l'hora de comunicar-se. Però no podem oblidar que els canvis socials, polítics i econòmics que en les darreres dècades han trasbalsat l'esdevenir tradicional de la història. Les societats modernes s'han transformat i amb elles el paper d'homes i dones dins la societat. La dona ha passat a ser protagonista i centre d'atenció de nombroses investigacions i estudis de recerca i, paral·lelament, ha anat cobrant protagonisme i fent-se més visible dins les

organitzacions i institucions. Tot i això, les xifres segueixen demostrant que la presència femenina en àmbits i càrrecs de responsabilitat està molt per sota de la masculina. Per a la dona, és més difícil tenir les mateixes oportunitats que els homes, les mateixes possibilitats d'accedir a feines d'alta direcció o aconseguir el mateix salari just en relació al càrrec.

Podem comptar, a dia d'avui, amb nombrosos estudis que rebel·len aquesta situació. No obstant, segueixen faltant estudis que, sempre des d'una vessant objectiva i analítica, defensin i demostrin que la dona està tan o més capacitada que l'home per dur a terme professions de lideratge i que té les mateixes o més habilitats per assolir càrrecs de responsabilitat i direcció.

Els objectius d'aquest treball són:

1. Explicar les particularitats del lideratge femení i la idiosincràsia en la forma de liderar de la dona; en general i, específicament, en l'àmbit comunicatiu.
2. Enumerar les qualitats de la dona (innates i en comparació amb l'home) en la seva manera de comunicar com a líder. Estudiar si la dona és igual de vàlida o més que l'home per ocupar alts càrrecs i estar al capdavant d'empreses i grups.
3. Analitzar el paper de la dona en el món laboral i les seves oportunitats per accedir a càrrecs importants.
4. Criticar la situació de la dona respecte a les posicions de lideratge i direcció en organitzacions i institucions. Deixar constància de la situació d'inferioritat existent.
5. Citar les raons estructurals i psicosocials que expliquen la situació de la dona en les posicions de lideratge (qüestions d'estereotips, rols, tradició històrica en la societat i aspiracions inculcades en el nostre model educatiu passat i present).

El treball s'estructura en vuit apartats. Després d'aquesta primera introducció trobem un segon apartat que ens posa en context i ens explica la investigació teòrica passada i present, amb algunes definicions bàsiques sobre lideratge per situar un primer marc essencial en el treball. El tercer apartat ens parlarà de la naturalesa del lideratge femení, és a dir, d'aquelles aptituds innates i punts forts del lideratge femení en contraposició amb el lideratge masculí, per a continuació concretar en el quart apartat quines són les característiques i habilitats comunicatives i emocionals. En aquest apartat trobarem un anàlisi pràctic inclòs en l'annex.

Un cop haurem definit i explicat la idiosincràsia del lideratge femení, en el cinquè apartat veurem quina és la situació real d'aquest lideratge en els diferents àmbits de la societat, i en el sisè apartat explicarem per què la situació és aquesta, tenint en compte les aspiracions de la dona, els estereotips associats a la figura femenina i la percepció social del lideratge femení. És a dir, intentarem aprofundir en la situació real del lideratge femení i trobar les causes de la situació. Finalment, establirem un punt de partida que descrigui possibles vies a seguir en el canvi de lideratge que demana la societat actual i exposarem les conclusions del treball. La metodologia d'investigació del treball consisteix bàsicament en la recerca bibliogràfica. És un treball teòric on s'han consultat i contrarestat moltes fonts per tal d'arribar a unes conclusions fermes.



<http://apadrino.com/indice-de-desigualdad-de-genero-2011/>

2. Investigació teòrica del lideratge femení

Des de l'inici de la humanitat i, fins i tot en els animals, es pot trobar la figura d'un ésser que ocupa una posició jeràrquica de dominació biològica, una posició més elevada que la de la resta de membres de la manada o tribu. Tot i que els inicis de l'interès científic sobre el lideratge són recents, poden resseguir-se les arrels en la nostra cultura a través de la història i de tot un conjunt de posicions filosòfiques, polítiques, sociològiques, religioses, antropològiques i biològiques.

2.1 Definició i aproximacions al concepte de lideratge

Les paraules **líder** i **lideratge** són anglicismes provinents dels mots *leader* i *leadership*. Aquestes provenen d'una antiga arrel saxona i altres llengües del Nord d'Europa i dels mots *læden* i *lithan* i, posteriorment, del mot alemany antic *lidani* i el mot danès *leiden*.¹ Signifiquen anar, camí, sendera o rumb marí.

Segons la Real Acadèmia Espanyola, el líder és la persona a la qual un grup segueix, reconeixent-la com a cap o orientadora.² La definició d'aquests termes mai ha estat imparcial perquè l'autor sempre intenta recollir la característica que més defineixi el concepte per a ell. Per a la Psicologia Social, la polivalència semàntica del mot ha fet que s'utilitzi de moltes formes i en referència a moltes funcions.

Són molt els teòrics, pensadors i intel·lectuals que han teoritzat sobre la qüestió: entre ells polítics, com Henry Kissinger, que definí la tasca del líder com la de portar a la seva

¹ SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Juan Francisco: *Liderazgo: teorías y aplicaciones*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2010, pàgina 21.

² Definició extreta de la pàgina web de la Real Acadèmia Espanyola <http://lema.rae.es/drae/?val=I%C3%ADder>

gent d'on està fins on no hagi arribat mai; empresaris reconeguts a nivell mundial, com Jack Welch, que afirmà que ets un líder si les teves accions inspiren a altres a somiar més, aprendre més, fer més i ser millors; conferencians experts en motivació empresarial, com Brian Tracy, que dicta les tres C del lideratge: consideració, cura i cortesia; o personatges relacionats amb el cristianisme i la religió com John Maxwell, que diu que el líder és qui té la capacitat de reconèixer un problema abans que es converteixi en una emergència.³

Tanmateix, segons el nostre punt de vista, qui ofereix la definició més completa i brillant de lideratge és **Peter F. Drucker** (1909 – 2005), referent modern sobre la qüestió del lideratge i autor austríac de literatura relacionada amb el management i la gestió de les organitzacions. *“No es tracta d’una personalitat magnètica, això pot ser únicament facilitat de paraula. Tampoc de fer amics o influir sobre altres persones, això és adulació. El lideratge és aconseguir que les mirades apuntin més alt, que la actuació de la gent arribi a l’estàndard del seu potencial i que la construcció de personalitats superi les seves limitacions personals.”*⁴

No obstant, per arribar a aquests plantejament moderns, han hagut de passar molts segles d’altres idees i teoritzacions.

³ Cites extretes de la pàgina http://www.frasecelebre.net/Frases_De_Liderazgo.html

⁴ Cita de Peter F. Drucker extreta de la pàgina http://www.frasecelebre.net/Frases_De_Liderazgo.html

2.2 Antecedents històrics

Ja **Confuci** (551 al 479 aC) investigà i analitzà com havia de ser la figura del líder: *“El governant (el líder, en aquest cas, polític) és liberal sense ser pròdig, fa treballar al poble. Desitja i no es àvid, és gran sense ser superb, és digne sense ser adust.”*⁵

Els grecs antics també va teoritzar molt sobre lideratge, sobretot en els àmbits de la política i la guerra: motivació i conducció de grups humans. Un exemple és el del rei **Leonidas**, famós per la seva participació dins la batalla de les Termopiles. El seu lideratge s’assentava sobre un judici clar i sòlid; l’exemple personal, un dels pocs reis de la història que lluità en primera línia de batalla amb els seus homes.

La història també ens ensenya que existeixen diferents models de lideratge, propis de cada cultura, país o fins i tot, persona. El lideratge espartà fou ben diferent al lideratge persa al llarg de la història. De fet, molts líders bèl·lics de la història antiga i moderna s’han convertit en llegenda per la seva naturalesa de líder, com **Àtila**, rei dels huns occidentals durant la primera meitat del segle V, conegut com a paradigma de brutalitat i crueltat pel refranyer popular amb l’expressió *“per on passava no tornava a créixer l’herba.”* També se li atribuï el sobrenom *“l’assot de Déu”*.

Però, i la qüestió de la dona i el lideratge femení? A l’Antiga Grècia la dona no era quelcom desitjable. Les dones tenien el mateix estatus socials que el esclaus i, per tant, no tenien drets cívics de cap tipus i menys encara, participació política.

Plató (s. IV aC) dins la seva obra *“La República”*, on pretén explicar un model de societat perfecta, reconeix una mateixa naturalesa per al home i per a la dona. No

⁵ Cita de Confuci extreta de la pàgina http://www.frasecelebre.net/Frases_De_Liderazgo.html

obstant, també afirma que la dona és un objecte de raó de l'home i, per tant, ha de preparar-se per a ell, perquè l'home ha de reproduir-se amb algú similar a ell per a poder tenir fills perfectes. Per a Plató, la dona era considerada, únicament, un ésser útil per a mantenir l'espècie. En cap moment reconeix que la dona sigui un ésser amb drets civils ni que mereixi igualtat respecte l'home.

Aristòtil (s. IV aC) defineix la dona com un "home mutilat". Parla sobre la unió i la reproducció dels sexes i, a partir d'aquí, de les famílies, on cadascú té unes funcions específiques d'acord amb la seva pròpia naturalesa. Per al filòsof, la dona es un *ésser reproductiu* i l'home un *posseïdor administrador*. Per a Aristòtil, la virtut de la dona era el silenci, la submissió. L'home havia de determinar el seu estatus quo. La dona no té opció al discurs propi i, per tant, no té identitat ni personalitat.

Per tant, per a Plató i Aristòtil, la dona era un ésser inferior, nascut per a reproduir-se i obeir l'home; necessitava que algú vetlles per ella perquè, per naturalesa, era incapaç de dur a terme cap activitat que comportés l'exercici d'un mínim lideratge o autoritat. El corrent de pensament estoic (s.III aC), fundat per **Zenó de Cítion**, afirmava que la dona era l'origen dels mals del món, fins al punt que pensadors catòlics com **Sant Agustí** (s.V) van arribar a qüestionar-se si un home casat podia anar al cel. En aquest context, no resulta estrany que la identificació d'allò virtuós amb allò masculí portés a negar que la dona pogués ser imatge de Déu, perquè un ésser inferior no podia reflectir la grandesa i excel·lència divines.

Aquest pensament estoic va arribar al seu cim amb **Tomàs d'Aquino** (s.XIII), que afirmà que *“la virtut i la dignitat de la dona és, per naturalesa, menor que la de l'home.”*⁶ Aquino pensava fermament que la dona tenia una mancança intel·lectual i moral i que era necessari que estigués sota la supervisió i la tutela d'un home. Estava destinada a viure seguint tres normes: silenci, disciplina i subjecció, és a dir, absoluta dominació.

Hobbes (s. XVII) és un dels filòsofs que al contrari que Plató i Aristòtil, remarca la igualtat entre l'home i la dona. En la seva obra *Elements de la llei*, qüestiona la llei natural acceptada per molts, segons la qual la dona ha de ser dominada per l'home, i és un dels pocs autors que quan utilitza el terme “naturalesa humana” o “naturalesa dels homes” no està fent cap distinció de gènere.

Nietzsche (s.XIX), dins el seu llibre *Així parlà Zarathustra* digué, sobre com ha d'evolucionar rumb al superhome i l'activitat fonamental de l'individu, *“l'home ha de ser educat per a la guerra, i la dona per a l'esbargiment i l'entreteniment del guerrer: tota la resta és tonteria.”*⁷

Rousseau (s. XVIII) també pensava que la funció de l'home havia de ser econòmica i política, i la de la dona domèstica. D'aquí neixen els dos espais i eixos fonamentals dins la societat liberal burgesa: el públic i el privat. L'educació de l'home ha de ser per a l'autonomia moral mentre que l'educació de la dona s'ha d'orientar cap a la dependència i la submissió. *“Un ha de ser actiu i fort. L'altre passiu i feble: és totalment necessari que un vulgui i pugui; és suficient que l'altre es resisteixi poc. Si la dona està feta per agradar i per ser sotmesa, ha de fer-se agradable per a l'home en lloc de*

⁶ Cita de Tomàs d'Aquino extreta de la pàgina <http://www.isalud.org/htm/pdf/pdfLazos/574La%20mujer%20vista%20por%20Arist%F3teles,%20Plat%F3n,%20Hobbes%20y%20Stuart%20Mill.pdf>

⁷ Cita de Nietzsche a <http://www.la-epoca.com.bo/index.php?opt=front&mod=detalle&id=783>

provocar-lo. (...) Quan la dona es queixa de la injusta desigualtat que en aquest punt han posat els homes s'equivoca; aquesta desigualtat no és una institució humana, o al menys no és obra del prejudici sinó de la raó.”⁸ I continua, “tota l'educació de la dona ha de referir-se als homes. Agradar-los, ser-los útil, fer-se estimar i honrar per ells, educar-los de joves, cuidar-los d'adults, aconsellar-los, consolar-los, fer-los la vida agradable i dolça: aquests són els deures de la dona en tot el temps, i és el que se li ha d'ensenyar des de la seva infància. Si no ens mantenim en aquest principi, ens allunyarem de l'objectiu, i tots els nostres preceptes no serviran de res ni per a la seva felicitat ni per a la nostra.”⁹ En definitiva, segons Rousseau, “la dona està feta per a cedir a l'home i per a suportar fins i tot la seva injustícia.”¹⁰

Però no tot el que ens arriba del passat és negatiu.

Una dona, **Olympe de Gouges**, pseudònim de Marie Gouze, en plena Revolució Francesa (1789 – 1799) va redactar la *Declaració dels Drets de la Dona i la Ciutadana* (1791), parafraçant la *Declaració dels Drets de l'Home i del Ciutadà*, publicat al 1789, que és el text fonamental de la Revolució Francesa. És un dels primers textos que proposa l'emancipació femenina en el sentit de la igualtat de drets i



http://es.wikipedia.org/wiki/Declaraci%C3%B3n_de_los_Derechos_de_la_Mujer_y_de_la_Ciudadana

l'equiparació jurídica i legal. La declaració reclamava un tracte igualitari cap a la dona tant en àmbits públics com privats, dret al vot i a la propietat privada, la possibilitat de

⁸ Cita de Rousseau <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/fuster50.pdf>

⁹ Cites de Rousseau <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/fuster50.pdf>

¹⁰ Ídem

participació en l'educació i en l'exèrcit, i exercir càrrecs públics arribant fins i tot a demanar la igualtat de poder en la família i l'Església.

Olympe de Gouges no creia que homes i dones fossin iguals. Al contrari que la majoria de les teòriques de la igualtat, pensava que hi havia dos forces naturals diferents i que la de la dona era superior.

Un any després, una filòsofa i escriptora britànica, **Mary Wollstonecraft**, curiosament la mare de Mary Shelley, autora de Frankenstein, publica la *Vindicació dels drets de la dona* (1792) en què argumenta que les dones no són per naturalesa inferiors als homes, sinó que ho semblen pel fet que no han tingut accés a l'educació adequada.

Stuart Mill (s. XIX) és el primer en parlar del Dret al Vot per a la dona. Segons ell, la igualtat entre homes i dones s'aconseguiria quan no hi haguessin obstacles legislatius discriminatoris, perquè un cop se superessin aquests obstacles, les dones superarien el seu sotmetiment i aconseguirien l'emancipació. Però tot i els molts llibres i documents comentats anteriorment, el llibre més venut i llegit de la història és **La Bíblia**.¹¹ En tant que és el document més llegit, i sumat el fet que la religió cristiana és una de les més esteses del món al llarg de la història, podem afirmar que ha estat i és una de les grans fonts de doctrina i influència per a la societat. Dins La Bíblia podem trobar molts casos de dones que van assumir posicions de lideratge. Alguns d'ells són els següents:

- Dins l'àmbit *religiós-espiritual* trobem el nom de **Maria**, una de dones que ocupà el ministeri profètic, la més alta funció religiosa. Es creia que Déu parlava al pobre a través del profeta.

¹¹ Informació extreta de la pàgina <http://rincondelbibliotecario.blogspot.com.es/2010/11/los-20-libros-mas-vendidos-de-la.html>

- Dins l'esfera *política*, trobem el cas de **Dèbora**, profeta i jutge. Quan el poble estava fent front a problemes de desintegració religiosa, derrota militar i falta de lideratge polític per solucionar els problemes del poble, la resposta de Déu, en una societat patriarcal, fou una dona. Dèbora assumí el lideratge espiritual del poble, exercí el poder polític i judicial. Sota el seu mandat, el poble d'Israel gaudí de 40 anys de pau.
- En el lideratge *familiar* trobem l'exemple de **Sara i Abigail**. Déu li digué a Abraham que, en contra de la seva opinió, fes cas del que li deia la seva esposa Sara sobre el seu fill Ismael. I el Rei David digué que havia vista la mà de Déu en la decisió d'Abigail, que es negà a acceptar la decisió del seu marit.
- Dins l'àmbit *bèl·lic*, segurament el més masculí de tots, trobem el cas de **Judit**, una vídua hebrea que en plena guerra d'Israel contra l'exèrcit assiri canvia el curs de la història. Judit descobreix que el general invasor, Holofernes, s'ha enamorat d'ella. Acompanyada de la seva criada i enganyant el militar per fer-li creure que està enamorada d'ell, aconseguí entrar a la seva tenda de campanya. Primer l'embriaga, i quan el general cau adormit, Judit li talla el cap, sembrant la confusió en l'exèrcit d'Assíria i obtenint d'aquesta manera la victòria per a Israel.

És sobretot aquesta influència dels filòsofs i pensadors, siguin d'església o no, la que ha fet que durant segles l'Església i, en general, la societat, llegís l'evangeli interpretant els textos amb uns altres ulls: els de la inferioritat femenina per naturalesa.

2.3 Estat actual de la qüestió

És a partir de la segona meitat del segle XX quan es comença a analitzar la qüestió del lideratge en un marc teòric molt més sòlid i complet. Segons l'autor Sánchez Vázquez al seu llibre *Liderazgo: teorías y aplicaciones*¹², pensadors com Carter, Shaw i Gibb han explorat totes les cares del líder i fent-ne una radiografia global.

Carter (1953) contempla cinc punts de vista molt diferents per al concepte de líder, i després de rebatre els quatre primers punts, opta per l'últim:

1. Persona que constitueix el punt focal de la conducta del grup
2. Persona capaç de conduir un grup cap als seus objectius
3. Persona que anomenen com a tal els membres del grup
4. Persona que té la màxima influència sobre el rendiment del grup
5. Persona que desenvolupa conductes de lideratge

Shaw, 41 anys més tard (1994) recull la categorització de Carter i aporta altres característiques per definir el lideratge que el primer autor havia oblidat, com per exemple el líder com a persona que ocupa un càrrec, una posició estandarditzada d'elevada possibilitat d'influència.

Brown (1988) havia parlat d'una influència positiva com a característica del líder, definint-la com *"aquella influència que és positiva per a tot el grup, és a dir, que ajuda al grup a dur a terme el seu propòsit, a aconseguir els seus objectius, a mantenir un bon funcionament i a adaptar-se al seu entorn."*¹³

¹² SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Juan Francisco: *Liderazgo: teorías y aplicaciones*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2010, pàgines 22 i 23.

¹³ SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Juan Francisco: *Liderazgo: teorías y aplicaciones*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2010, pàgina 23.

La teorització de **Gibb** (1969) es caracteritza perquè diferencia els conceptes de lideratge i domini i de lideratge centralitzat i distribuït (un únic líder o més d'un, encarregats d'àrees o departaments). **Pascual** (1987) puntualitza en la seva obra que no tota influència és lideratge; cal remarcar la influència diferencial i superior del líder en comparació amb altres influències possibles dins el mateix grup. A més, també concreta que el lideratge únicament es dona quan es produeix una interacció entre el líder com a individu i els seus seguidors com a grup. Si no hi ha interacció no hi ha lideratge. Una altra aportació important és la que fa **Fernández-Ríos** (1999) al seu Diccionari de Recursos Humans, on acota els conceptes de líder (subjecte), liderar (acció) i lideratge (fenomen).

Són moltes les teories que han anat sorgint a mesura que els estudis i anàlisis s'han anat esdevenint. A mesura que sorgiren nous corrents s'abandonaren idees anteriors. Sovint una teoria eliminava la confiança en l'anterior. Dins d'aquestes diverses desenes de teories, en destaquen per exemple la **teoria dels trets de personalitat** o enfocament personalista, defensada per autors com Bird (1940), en què el focus central és la personalitat dels líders; les **teories funcionalistes**, en què el pes recau en la conducta, principalment per als autors Lewin, Lippit i White (1939). Aquests defineixen tres estils de lideratge: autoritari, democràtic i laissez-faire; els **enfocaments interactius**, basats en una sèrie de desenvolupaments teòrics de la Psicologia Social cognitiva a partir del 1970 sobre les relacions interpersonals i les necessitats individuals respecte al grup social, com la validació d'opinions, la construcció d'idees sobre els altres o la categorització de la realitat amb referències

internes i externes al grup; i, finalment, el **Lideratge Carismàtic** i el **Lideratge Emocional**.¹⁴

El Lideratge Carismàtic es basa en la idea dels líders carismàtics, aquells líders que hipnotitzen quan parlen, atreuen amb una energia indescriptible i inspiren i motiven basant-se més en els sentiments que en la racionalitat. El lideratge emocional defensa que el líder aconsegueix l'èxit quan no és ni fred ni reservat ni analític, sinó quan es preocupa del grup de persones i pels seus sentiments i emocions.

En l'època més propera a l'actual trobem les teories feministes, extensions del feminisme com a corrent als camps teòrics o filosòfics. **La Teoria Feminista** recull una gran varietat de treballs realitzats en moltes disciplines, com antropologia, sociologia, psicoanàlisi, economia, estudis de gènere, crítica literària feminista i filosofia entre d'altres. El seu objectiu final és, generalment, la comprensió de la naturalesa de la desigualtat de gènere i se centra en la política de gènere, les relacions de poder i la sexualitat; és una teoria molt crítica amb les relacions socials. La part més important de la teoria feminista analitza la desigualtat de gènere i els drets, interessos i assumptes de les dones. En un aspecte pràctic, a partir dels anys 70, els moviments feministes sorgits d'aquestes teories han aconseguit una millora considerable i molt valuosa en la igualtat i els drets de la dona. Aspectes com la participació política o l'entrada en el món laboral són millores més que destacables. No obstant, la igualtat en el lideratge i en la representativitat en el llocs de poder no s'ha assolit. Anem a veure per què.

¹⁴ Ambdós explicats a l'apartat 4. Característiques comunicatives del lideratge femení.

3. Naturalesa del lideratge femení

Des de l'inici de l'era moderna, la saviesa popular ha transmès que darrera d'un gran home (en referència a un home de negocis, amb poder) hi ha una gran dona. A mitjans del 1700, Benjamin Franklin va dir: "*Qui vulgui veure prosperar els seus negocis, que consulti la seva dona*".¹⁵ Sempre hi ha hagut el pensament que la dona és bona per a intuir i esbrinar quin camí seguir en l'àmbit econòmic, polític o social. Per tant, algunes característiques i habilitats ha de tenir la dona per al lideratge i la direcció. Quines són aquestes particularitats de la dona que la converteixen en una bona líder? Quina és la naturalesa del lideratge femení?

3.1 Aptituds innates per al lideratge

Homes i dones posseïm habilitats innates ben diferents, algunes d'elles particularment efectives dins les organitzacions de temps passats i d'avui en dia. No obstant, queda més que demostrat que les dones en general, i aquestes habilitats en particular, estan infravalorades i poc utilitzades, com per exemple, la capacitat intuïtiva.

La primera idea que cal deixar clara abans d'avançar és que **la dona líder no és un home** (o millor dit, no ho hauria de ser). Aquesta és la idea que explica Briam Lem Glez, especialista en lideratge i gènere.¹⁶ Les primeres dones que arribaren a espais de lideratge adoptaren actituds i comportaments típicament masculins. Això es donà perquè l'estructura a la qual van accedir era (i és en gran mesura) androcèntrica, és a

¹⁵ Cita de Benjamin Franklin (1706-1790), estadista i científic estatunidenc, de la pàgina web http://www.frasecelebre.net/Frases_De_Liderazgo.html

¹⁶ LEM GLEZ, Briam; *La mujer líder no es un hombre*. <http://www.emprendedoras.com/articulo1441.html>

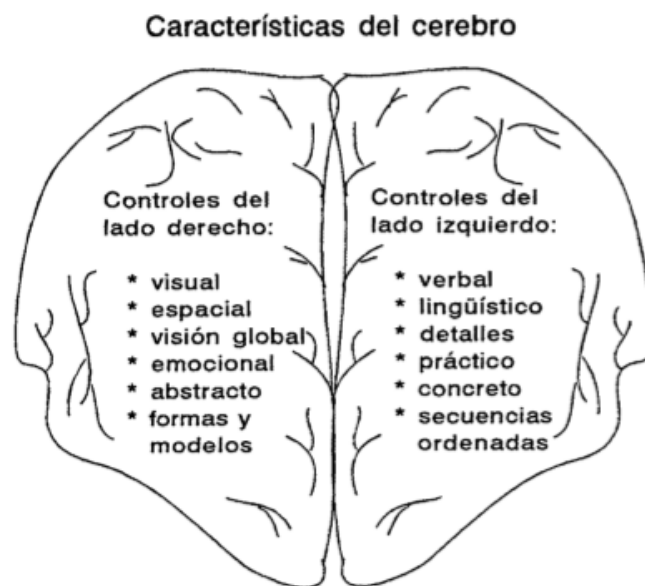
dir, assumia que aquests espais de lideratge i direcció són “naturalment” d’homes. I això és cert en tant que la dona mai ha tingut la preparació ni l’oportunitat per accedir i desenvolupar-se en aquests espais. Quan les dones van poder accedir a aquests espais laborals (per motius econòmics i estratègics durant i després les guerres mundials), van trobar-se perdudes en un món pel qual no se les havia preparat i on únicament tenien l’opció de desenvolupar l’esquema mental que per a elles significava *ser líder*. Un esquema que, òbviament, corresponia a actituds masculines. En conseqüència, es mostraven enèrgiques, autoritàries i inflexibles, sense mostrar el més mínim aspecte emocional. Si els treballadors veien un punt de sensibilitat femenina, possiblement no les respectarien. A més, adoptar actituds masculines suposava la principal i millor forma d’allunyar-se de l’estereotip de “la dona rebel que no volia assumir el seu rol i pretenia actuar en la societat com un home”, perquè permetia passar més desapercibuda i no molestar a la cúpula masculina de poder. Era l’única manera en que una dona podia evitar que la societat tingués una percepció negativa d’ella.

Amb el pas del temps, aquest lideratge “per imitació” ha desaparegut, i un lideratge femení ha pres poder. Els estudis recents suggereixen que en un futur molt proper, en les properes dècades, molts sectors econòmics **necessitaran les habilitats femenines**, i es valdran de les capacitats naturals i innates de les dones per al lideratge.

Tom Peters, un escriptor americà de referència en temes de negocis i pràctiques empresarials, en el seu llibre *Las mujeres arrasan en el mundo empresarial*¹⁷, ens ofereix un llistat d’aquestes tendències innates dominants en la dona. Són:

¹⁷ PETERS, Tom: *Las mujeres arrasan en el mundo empresarial! (las facultades de la mujer para el liderazgo)*, Nowtilus, Madrid, 2002, pàgina 40.

1. Capacitat d'**improvisar**. Capacitat de planejar i repensar el plantejament original en moments de tensió o urgència.
2. Capacitat de dur a terme dues o més **activitats simultàniament**; és a dir, fer dues coses o més a la vegada, repartir la concentració sense perdre-la.
3. Capacitats orientades a **desenvolupar relacions**: major inclinació natural a, per tant, la col·laboració, el treball en equip i el desenvolupament espontani de relacions professionals i laborals (*networking*). Els homes estan molt més marcats i regits per normes i regles. Són més racionals i, per tant, es permeten menys "canvis de guió".



(1997) Agustí Casas Romeo

4. **Menor preocupació per la jerarquia**. Les dones presten més atenció a l'essència de la persona i no tant al seu lloc dins l'organigrama. La posició dins la jerarquia empresarial té menys importància per a la dona.
5. **Autodeterminació**. No avaluen tant la seva posició dins la jerarquia sinó que tendeixen a seguir el seu camí i confiar en la seva força interior; és a dir, elles

mateixes determinen la seva vàlua, sense tenir en compte el càrrec que ocupen. L'home mostra una obsessió més gran respecte els càrrecs i la posició jeràrquica. En ells és més habitual la comparació amb altres persones segons el càrrec que ocupen i la responsabilitat que tenen, així com la infravaloració o sobrevaloració depenent del càrrec en qüestió.

6. Les dones valoren més **la confiança** i la potencien per crear connexions innates i instintives amb altres persones. Contràriament, els homes depenen molt més de les regles i els càrrecs, i basen les seves relacions en el poder i la jerarquia convencional.
7. **Intuïció.** La dona és molt més intuïtiva i valora i potencia la seva capacitat per a la intuïció, quelcom importantíssim i positiu dins de qualsevol sector econòmic. Fins ara, en l'economia feta per homes i per a homes, solament ha valgut la lògica, els fets i la hiperracionalitat. Ara el món es defineix per l'ambigüitat i el canvi continu, un context en què la intuïció pren molta més importància. A més, les dones respecten per igual la intuïció i la pura racionalitat.
8. **Propensió innata a delegar.** El seu paper i rol social ha estat, tradicionalment, el d'educar i aconsellar (per exemple, als fills). És molt més natural per a les dones que per als homes delegar responsabilitats i tasques i atribuir poder a altres. No relacionen tan clarament poder amb validesa professional.
9. **Consciència de la motivació intrínseca.** Les dones entenen millor i presten més atenció a elements de motivació inherents en el desenvolupament de qualsevol tasca o projecte, és a dir, a aquella motivació del dia a dia, aquella que satisfà. Els homes únicament tenen en compte el resultat final.

10. **Tendència a formar i unir equips.** Es caracteritza per un estil espontani de lideratge mitjançant la col·laboració i la interacció en equips. La dona es basa molt menys en la jerarquia i l'organigrama, i tendeix a promoure la col·laboració entre treballadors independentment de la seva posició dins l'empresa o institució.
11. La dona **manté vius els entorns de treball** en col·laboració fructífera i real. Té una predisposició innata a cooperar, escoltar, buscar consens i dirigir l'equip humà i el treball en equip amb gran equanimitat.
12. **Comoditat a l'hora de compartir informació.** Com que la confiança és bàsica per a la dona, no sent incomoditat a l'hora de compartir informació amb càrrecs semblants, superiors o inferiors a ella.
13. Capacitat d'**entendre i gestionar la diversitat** i ambigüitat social, cultural, ideològica o de qualsevol altre tipus. La diversitat no és una barrera per a la dona a l'hora de treballar en equip.
14. **Valoració per igual de la tècnica i la personalitat.** És a dir, dóna la mateixa importància a les habilitats tècniques i a les capacitats de relació interpersonal que ajuden i contribueixen al treball en equip.
15. **Flexibilitat** i capacitat d'adaptar-se a nous entorns, equips o tasques.
16. Habilitat i predisposició a **planificar a llarg termini.** Els homes tendeixen a sentir angonya o preocupació quan pensen més enllà del curt termini.

De totes aquestes habilitats innates es conforma el que anomenem **model de lideratge femení**, que acabarem de definir més endavant.

4. Característiques comunicatives

Les característiques específicament comunicatives són les que acaben de definir el model de lideratge femení.

4.1 Habilitats comunicatives de la dona

Helen Fisher, antropòloga experta a nivell mundial, afirma que *“en general, les dones i els homes posseeixen una sèrie d’habilitats innates diferents. Per una altra part, les tendències actuals suggereixen que en el segle XXI molts sectors de la comunicació econòmica necessitaran el talent i les habilitats naturals i innates en les dones.”*¹⁸

La mateixa Helen Fisher, dins el llibre de Tom Peters titulat *¡Las mujeres arrasan en el mundo empresarial!*¹⁹, enumera 7 facultats excepcionals del poder comunicatiu femení que provenen d’allò més profund de la naturalesa femenina:

1. Talent per a comunicar idees clares, fer-se entendre.
2. Capacitat d’interpretar claus de comunicació no verbal.
3. Sensibilitat emocional, més facilitat per explicar i entendre estats emocionals i sentiments.
4. Empatia, capacitat de posar-se al lloc de l’altre i entendre’l.
5. Pacència, respecte als fracassos i els errors.
6. Habilitat per fer i pensar diverses coses simultàniament.
7. Do especial per establir relacions amb altres i per negociar.

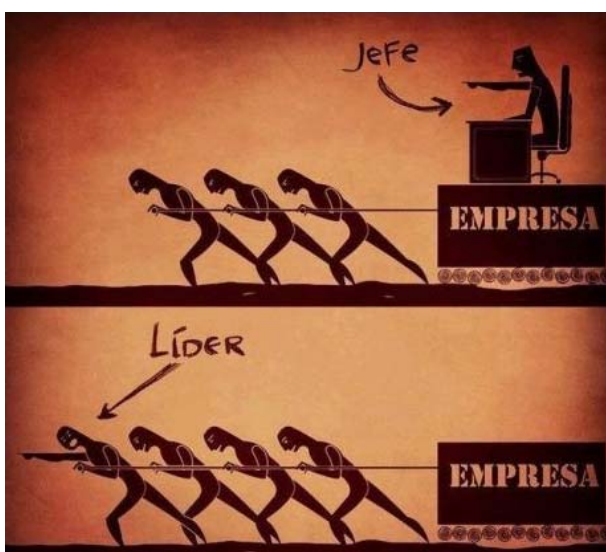
¹⁸ PETERS, Tom: *Las mujeres arrasan en el mundo empresarial! (las facultades de la mujer para el liderazgo)*, Nowtilus, Madrid, 2002, pàgina 39.

¹⁹ Ídem, pàgina 42.

4.2 El lideratge carismàtic i emocional

El lideratge femení s'explica mitjançant, principalment, dues teories: la Teoria del Líder Carismàtic i la Teoria del Lideratge Emocional.

Conger (1991) defineix el **Lideratge Carismàtic** dient que els líders carismàtics *“capturen la nostra imaginació amb una passió per les idees i una visió del que pot passar en el futur. Quan parlen ens trobem hipnotitzats per les seves paraules i atrets pel seu sentit de la urgència. Semblen posseir una certa energia indescriptible que inspira i motiva. També semblen arribar més als nostres sentiments que a la nostra racionalitat. Les coses passen quan ells estan a prop. Hi ha canvis.”*²⁰ La teoria del líder carismàtic ha estat, recentment, molt estudiada des de la vessant de la Psicologia



<http://www.cuantarazon.com/821956/y-tu>

Social i Organitzacional per a referir-se a fenòmens àmpliament distribuïts en els líders i percebuts i atribuïts pels seus subordinats. Com explica Sánchez Vázquez²¹, la paraula carisma prové dels termes llatins *charisma* i *charismata*, que signifiquen gràcia, regal, do i do dels déus, és a dir,

sentits referits a poders sobrenaturals i dons espirituals en relació a la passió, la visió de quelcom nou i de futur, la hipnosis, l'atracció, l'energia indescriptible, l'emoció, el canvi i la motivació.

²⁰ SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Juan Francisco: *Liderazgo: teorías y aplicaciones*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2010, pàgina 104.

²¹ Ídem.

Més enllà de tot aquest sentit metafísic, el lideratge carismàtic s'entén com un exercici de lideratge basat en la força de les capacitats personals del líder, tal i com són percebudes pels seus seguidors i en relació estreta a la tasca grupal, que aconsegueix importants efectes, tals com generar canvis i revitalitzar les organitzacions, a través d'elevat la motivació i el compromís dels seus subordinats. El mateix Sánchez Vázquez apunta alguns noms²², entre els quals destaquen algunes dones: Evita Perón, Teresa de Calcuta, Mary Kay Ash (de l'empresa Mary Kay Cosmetics), Dolores Cacuango (més coneguda com a Mama Dulu, dirigent indígena que dedicà la seva vida a defensar el dret a la terra i a la llengua quítxua) i Rigoberta Menchú (líder guatemalenc i defensora dels drets humans que guanyà el Premi Nobel de la Pau l'any 1992).

El lideratge emocional és definit per Kouzes i Posner (2000) quan formulen les competències del que ells anomenen el "líder janusià", terme inspirat en el mite de Janus, líder i déu romà de dues cares que podia mirar endavant i endarrere a la vegada. Els autors assenyalen que *"la simpatia i l'afecte estan dins el cor del lideratge, que els millors èxits s'aconsegueixen en equip i que el líder no ha de ser ni fred, ni reservat ni analític, perquè "si s'ha de dirigir un grup de persones" cal preocupar-se per elles. Afirmen que el predictor número u de la conducta de l'èxit és la relació amb el subordinats i la realimentació positiva en la comunicació."*²³ Aquest autors citen un estudi del Centre per al Lideratge Creatiu, utilitzant l'instrument d'avaluació FIRO-B, creat per W.Schutz, en què l'únic factor que diferenciava els líders amb millors i pitjors resultats era l'expressió d'afecte. És a dir, el líder que tenia un impacte vertader sobre

²² SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Juan Francisco: *Liderazgo: teorías y aplicaciones*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2010, pàgina 108.

²³ Ídem, pàgina 126.

les persones era el que es preocupava per elles, aquestes es trobaven millor i més a gust, elevaven l'autoestima i això els permetia desenvolupar-se com a persones, implicar-se i aconseguir millors objectius individuals i col·lectius.

Si unim ambdós tipus de lideratge i les seves característiques, trobem que el que entenem per lideratge femení és aquell lideratge que ha trencat els esquemes de la manera clàssica de dirigir empreses, negocis, institucions o grups de persones. Aquest lideratge es basa en aspectes més relacionals (entre membres de l'empresa, del mateix càrrec i amb càrrecs superiors/inferiors, i amb l'exterior), en la col·laboració i la cooperació i en aquelles característiques més relacionades per tradició amb el concepte de feminitat. Molts autors relacionen l'estil de lideratge femení amb el lideratge carismàtic, explicat anteriorment.

Com que històricament les posicions de lideratge han estat ocupades per homes, tenia lògica en el passat que la manera habitual de liderar fos atribuïble a característiques masculines. El model típicament masculí, anomenat per alguns analistes *masculí-tradicional* o *model alfa*, es caracteritza per la competició, la jerarquia, l'establiment d'objectius, la racionalitat, el control fort i exigent, l'estratègia no emocional i l'anàlisi. Loden (1987) afirma que les líders femenines han començat a desenvolupar un model femení que trenca aquests motlles, un model molt més intuïtiu: "*per fi ha arribat l'era de la intuïció!*"²⁴. Sosté que el sistema intuïtiu confia preferentment en el raonament inductiu que permet dirigir assumptes complexos amb menys dades quantitatives, sense que això suposi que els fets no siguin importants. Uns altres factors positius en el model de lideratge femení són la experiència prèvia (aquelles generalitzacions que

²⁴ CASAS ROMEO, Agustí; *Mujer y management. Gestión empresarial de las mujeres directivas en las organizaciones complejas contemporáneas*, tesi doctoral en Sociologia per la Universitat de Barcelona, 1997, pàgina 169-171.

sovint fem sobre el present basant-nos en el passat) i els sentiments profunds basats en pressentiments i dades no racionals.

En segon lloc, el sistema intuïtiu constitueix freqüentment una ruta més directa cap a la innovació, perquè deixa lliure la ment humana per especular, per fer cas i seguir pressentiments i per descobrir nous enfocaments creatius. És a dir, una ment intuïtiva (més present en la dona que en l'home per naturalesa) aprofita per igual les dades emocionals i les racionals per formular solucions.

Experts i expertes com Grant (1988) afirmen que les característiques d'intuïció i flexibilitat pròpies de l'estil de lideratge femení es deuen a la participació de les dones en el procés reproductiu i en la vida familiar, que les ha portat a desenvolupar estructures psíquicament diferents. A més, aquestes habilitats són altament recomanables i útils en la gestió i direcció empresarial.

Judy B. Rosener (1990) afirma que en realitat, les dones directives utilitzen un estil molt transformacional que ella anomena interactiu, basat en el fet que el líder integra els col·laboradors en els objectius de l'empresa. Es basa en quatre característiques:

- Estimular la participació dels col·laboradors.
- Reforçar l'autoestima i la pròpia acceptació en els col·laboradors.
- Compartir amb ells poder i informació.
- Fer que s'entusiasmin amb el seu treball.

Com podem observar, aquesta manera femenina de liderar té molta relació amb les característiques femenines i les habilitats innates comentades en l'apartat anterior.²⁵

²⁵ Llegiu Annex 1, pàgina 61.

5. Anàlisi de la situació real del lideratge femení

La situació del lideratge femení està en una posició clarament inferior a la del lideratge masculí. Són moltes les dades i les estadístiques que confirmen aquesta idea i a continuació en veurem uns quantes. Per adonar-nos d'aquesta situació únicament ens cal intentar pensar en exemples de líders. Segurament ens costarà trobar alguna figura femenina clara i, molt probablement, se'ns ocorren molts més homes que dones. A més, també és molt probable, que les figures femenines que se'ns ocorrin siguin de l'àmbit polític (com Margaret Thatcher o Angela Merkel). L'esfera política és un dels àmbits on més s'ha evolucionat i on més igualtats d'oportunitats ha aconseguit la dona. Per tant, queda clar que la situació del lideratge femení no és igual en tots els àmbits de la societat i per això es fa difícil mostrar dades i estadístiques generals. Cada àmbit té una estructura jeràrquica diferent i unes característiques pròpies, però si ens fixem en les conclusions de cada àmbit de la societat, arribarem a una única conclusió: en les altes esferes i càrrecs de direcció i lideratge, la dona sempre hi és en menor presència.

En l'àmbit empresarial, és difícil trobar dones que estiguin al capdavant d'organitzacions multinacionals ocupant càrrecs directius de responsabilitat. La posició de la dona dins la jerarquia empresarial és clarament inferior a la dels homes i, especialment, es troba infravalorada i gens representada en càrrecs de lideratge i direcció que impliquin el desenvolupament d'una autoritat sobre altres persones, presa de decisions i possibilitat d'influir en salaris o promocions en les empreses.

Si tenim en compte l'esfera d'alta direcció i juntes directives d'empreses d'arreu del món, únicament un 13-14% són dones. I el més preocupant és que les dades no han variat des del 2002, per tant, no hi ha hagut cap millora ni evolució.

I dins les organitzacions sense ànim de lucre, que en un principi haurien de ser les primeres en lluitar a favor d'aquesta igualtat, les dones amb càrrecs dins les cúpules de responsabilitat i direcció representen únicament el 20% del total.

Estats Units és, per a molts experts, el país amb més llibertat i igualtat del món. Algunes dades significatives extretes del llibre *Las mujeres arrasan en el mundo empresarial*²⁶ de Tom Peters ens mostren la desigualtat que pateix la dona:

- L'últim informe de la revista *Fortune 500*, que elabora una llista amb les 500 empreses més grans d'Amèrica, rebel·là que dels 2430 directius d'aquestes 500 empreses, únicament 63 eren dones.
- Del total de socis del Big Five, el conjunt de les 5 firmes d'auditoria més grans del món, sols el 8% són dones.
- Dels 250 principals bufets d'advocats als Estats Units, solament un 14% dels socis són dones.
- Sol un 7% dels directors de cinema del món són dones.

²⁶ PETERS, Tom: *Las mujeres arrasan en el mundo empresarial! (las facultades de la mujer para el liderazgo)*, Nowtilus, Madrid, 2002, pàgina 49 i 50.

Les dades a Espanya no són millors, al contrari. Un llibre de referència en el sector és el de Manuel Márquez Dorsch i Jorge Barbat Hernández, titulat *Retratos de liderazgo: claves de éxito de 25 líderes españolas*.²⁷ D'aquests 25 casos, únicament 5 són dones; un exemple molt clar de la inferioritat numèrica de la dona en número en les posicions de lideratge a Espanya.

La desigualtat de la dona en el sector empresarial és més exagerada:

	Càrrecs de direcció secundaris		Càrrecs d'alta direcció en empreses internacionals	
	Dones	Homes	Dones	Homes
Espanya	31%	69%	5%	95%
Estats Units	46%	54%	14%	86%

LÓPEZ ZAFRA, Esther; GARCÍA RETAMERO, Rocío: *Situación de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo*, Universidad de Jaén, Jaén, 2009, pàgina 18.

I la desigualtat no comença i acaba en l'univers econòmic de l'empresa. Una altre àmbit que segueix estant governat per homes és l'educatiu, sobretot en l'esfera universitària.

Mariana Altopiedi, membre del Departament de Didàctica i Organització Educativa de la Universitat de Sevilla afirma sobre la universitat a Espanya que *la representació femenina va disminuint a mesura que es puja dins l'escala jeràrquica*.²⁸

²⁷ MÁRQUEZ DORSCH, Manuel; BARBAT HERNÁNDEZ, Jorge: *Retratos de liderazgo: claves de éxito de 25 líderes españolas*, McGraw – Hill, Madrid, 2006.

²⁸ ALTOPIEDI, Mariana; *Capítulo 1. La universidad actual y las mujeres: algunas paradojas*, pàg.13-58, dins SÁNCHEZ MORENO, Marita; *Mujeres dirigentes en la Universidad. Las texturas del liderazgo*, Editorial Sagardiana, Zaragoza, 2009. Pàgina 35.

A continuació mostren algunes dades sobre les diferents proporcions de presència de dones en la jerarquia en els diferents nivells d'ensenyament espanyols:

Catedràtiques	1994		1998/1999	
	Dones	Homes	Dones	Homes
	9,6%	90,4%	14,86%	85,14%
Catedràtiques a les universitats públiques	2009			
	Dones		Homes	
	14%		86%	
Professorat titular a les universitats públiques	Dones		Homes	
	36,5%		63,5%	
Alumnat universitari	2005/2006			
	Dones		Homes	
	60,3%		39,7%	
Directors/es centres d'infantil i primària	2003*			
	Dones		Homes	
	45%		55%	
Directors/es centres de secundària	23%		77%	

ALTOPIEDI, Mariana; *Capítulo 1. La universidad actual y las mujeres: algunas paradojas*, pàg.13-58, dins SÁNCHEZ MORENO, Marita; *Mujeres dirigentes en la Universidad. Las texturas del liderazgo*, Editorial Sagardiana, Zaragoza, 2009. Pàgina 35.

* LÓPEZ ZAFRA, Esther; GARCÍA RETAMERO, Rocío: *Situación de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo*, Universidad de Jaén, Jaén, 2009, pàgina 46.

Tom Peters ens explica al seu llibre anteriorment citat²⁹, que a Estats Units, l'any 2007, 9.2 milions de dones estudiaven a la universitat enfront dels 6.9 milions de homes. Aquesta proporció es manté fins a finalitzar els estudis universitaris perquè arriben a llicenciar-se moltes més dones que homes. Per exemple, en els estudis de medicina, un 43% dels nous estudiants són noies. Si pugem un esglaó dins la jerarquia universitària però, veiem que únicament un 26% dels professors de medicina són dones. I respecte al total de degans, sol trobem un 7% de presència femenina.

La presència (o millor dit manca de presència) femenina a les universitats tampoc és igual en les diferents àrees del coneixement. Les especialitats de lletres són, per tradició, les que més dones acullen. Com senyala Altopiedi citant a Luxán (1998), *per citar els extrems si un 70% de l'alumnat són dones als estudis d'Humanitats, tan sols un 25% ho són en els estudis de caràcter tècnic*. En els càrrecs de catedràtiques, en les Humanitats, la proporció és del 21%, mentre que en Ciències Socials és del 15,9%.³⁰

Dins l'àmbit polític, les xifres no són gaire millors. Segons Sheryl Sandberg³¹, directora d'operacions de Facebook, de 190 presidents d'estat d'arreu del món, únicament 9 són dones, i del total de personal parlamentari del món, solament ho són el 13%.

Les dades parlen per si soles. Tanmateix, un anàlisi quantitatiu no és suficient. En línies generals, segons Agustí Casas³², dins l'àmbit laboral i professional, la dona es pot trobar amb quatre tipus diferents d'obstacles:

²⁹ PETERS, Tom: *Las mujeres arrasan en el mundo empresarial! (las facultades de la mujer para el liderazgo)*, Nowtilus, Madrid, 2002, pàgina 50.

³⁰ ALTOPIEDI, Mariana; "Capítulo 1. La universidad actual y las mujeres: algunas paradojas" a SÁNCHEZ MORENO, Marita; *Mujeres dirigentes en la Universidad. Las texturas del liderazgo*, Editorial Sagardiana, Zaragoza, 2009. Pàgina 33 i 35.

³¹ Conferència de Sheryl Sandberg, Directora d'operacions de Facebook, titulada *Per què tenim tan poques dones dirigents?* (desembre, 2010); a la pàgina web de conferències *Ted Conferences*. http://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders.html

1. Estructurals: quan l'organització de l'empresa o institució busca un alt grau de rendibilitat i la dona no disposa de dedicació exclusiva.
2. Socials: quan la dona està condicionada pel repartiment del rol a la parella i té la majoria o tot el pes domèstic.
3. Ambientals: per ocupar alts càrrecs, a la dona se li exigeix més que a l'home per demostrar la seva vàlua.
4. Familiars: a l'hora de nomenar una dona per a un càrrec de direcció, té més possibilitats si no està casada o no té fills.

També cal analitzar quin tipus d'institucions i empreses aposten per tenir dones dins la direcció. Bàsicament trobem dos tipus d'empreses que tenen plantilles més femenines que masculines:

1. **Empreses amb característiques diferencials femenines.** És a dir, empreses amb un públic objectiu proper al 100% femení o empreses que es caracteritzen per tenir una forma de venda basada en el "boca orella" on el consell femení tingui un pes rellevant. És el cas per exemple, d'empreses com Tupperware o Avon, tradicionalment creades amb un sistema basat en la venda a domicili per poder contractar dones en horaris compatibles amb els seus rols "femenins" i les seves obligacions a casa.
2. **Empreses amb objectius relacionats amb el màrqueting i la imatge de marca.** Són empreses que compten amb dones en posicions de lideratge per motius diferents al seu talent o la seva validesa, com per exemple, per crear imatge

³² CASAS ROMEO, Agustí; *Mujer y management. Gestión empresarial de las mujeres directivas en las organizaciones complejas contemporáneas*, tesi doctoral en Sociologia per la Universitat de Barcelona, 1997, pàgina 167.

d'igualtat, per vendre modernitat o per obligacions dins el codi intern de la corporació.

Segons Mariana Altopiedi³³, si ens centrem en estructures més petites, com departaments o seccions, podem diferenciar:

- Els sectors de “**porta tancada**”: espais on, tot i la il·legalitat del rebuig a la incorporació femenina, es mantenen actituds discriminatòries.
- Els sectors de “**porta giratòria**”: ambients aparentment oberts a la incorporació de la dona però tan incòmodes que dificulten la seva permanència.
- Els sectors de “**porta entreoberta**”: semblant als sectors anteriors però on algunes dones poden quedar-s’hi reunint característiques específiques.
- Els sectors de “**porta oberta**”: amb un tracte igualitari entre homes i dones.

Finalment cal comentar la metàfora del *sostre de vidre*, que és la principal teoria per explicar l’absència de dones en posicions de lideratge. La **teoria del sostre de vidre**, explicada per Esther López i Rocío García³⁴, parteix de la base que, en realitat, hi ha moltes dones en nivells mitjans de direcció preparades per avançar i pujar l’esglaió a nivells superiors de lideratge. No obstant, arribades a un punt, xocaran amb un sostre de vidre que és una barrera invisible que sorgeix com a resultat del prejudici i la discriminació, i que evita que les dones puguin arribar a determinats nivells de lideratge. Aquest sostre modula les diferents aspiracions de l’home i la dona.



http://www.clarin.com/sociedad/trabajo-lugar-discrimina-mujer_0_797320285.html

³³ ³³ ALTOPIEDI, Mariana; “Capítulo 1. La universidad actual y las mujeres: algunas paradojas” a SÁNCHEZ MORENO, Marita; *Mujeres dirigentes en la Universidad. Las texturas del liderazgo*, Editorial Sagardiana, Zaragoza, 2009. Pàgina 46.

³⁴ LÓPEZ ZAFRA, Esther; GARCÍA RETAMERO, Rocío: *Situación de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo*, Universidad de Jaén, Jaén, 2009, pàgina 30.

6. Aspiracions femenines i estereotips de rol

No costa gaire adonar-se que les conclusions de les anàlisis que s'han fet i es fan actualment demostren que avui en dia se segueix percebent la dona com a poc apta o adequada per ocupar posicions de lideratge, sobretot en àmbits de la societat que han estat considerats tradicionalment ocupats per homes i que relacionem inconscientment amb l'estereotip de gènere masculí.

Totes les dades i estadístiques que hem vist en l'apartat anterior ens demostren que segueix existint un prejudici cap a les dones líders, que afecta directament el nivell d'aspiracions de les dones joves –les quals perceben grans dificultats a l'hora d'ocupar determinats llocs de treball amb tasques de responsabilitats i direcció –i, per tant, els conseqüents problemes en la seva vida personal.

Al llarg de la història, la societat ha anat adjudicant **estereotips i rols** a les figures de l'home i a la dona. Aquestes idees preconcebudes, aquestes imatges socialment acceptades per la majoria (i sovint amb un caràcter immutable) han desenvolupat patrons i models de conducta, fins i tot característiques de personalitat. Són construccions formades i perpetuades durant el transcurs de processos històrics, socials i culturals. Per tant, durant el pas dels segles, aquests estereotips han marcat unes tendències i són, en gran part, les que ens defineixen com a societat i delimiten les tasques i feines que pot desenvolupar cada individu.

Per tant, si les societats fins a mitjans del segle XX estaven fonamentades en una **estructura patriarcal** on el pes el tenia l'home, resulta lògic que els càrrecs i les esferes de poder hagin estat tradicionalment ocupats per homes. I arribats a aquest punt, cal deixar clar que això no ha estat o és així per gràcia divina ni imposició celestial, sinó

perquè les societats antigues van interpretar els papers de l'home i la dona dins la comunitat d'una manera determinada. Amb el pas de la història es va assignar a l'home el desenvolupament de l'àmbit públic, és a dir, treball, política i relacions socials, allunyant-lo d'activitats emocionals, i a la dona l'àmbit privat, és a dir, la cura dels nens, l'home i la llar, sempre sota un pla emocional.

Aquest conjunt d'idees ha acabat creant estereotips i rols que han arribat fins a la



<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/la-publicidad-emprende-el-camino-hacia-la-igualdad-de-genero/>

nostra societat, els quals xoquen frontalment amb el

fet que la nostra ja no sigui una societat patriarcal. Al

menys no en la base. Ja no es considera propi o

natural que sigui l'home qui treballi i la dona qui es

quedi a casa. Per tant, ens trobem davant la

paradoxa en què la societat ha canviat en la base, en

el pensament general de la societat, però no en les

estructures de poder. El que resulta més perillós d'aquesta contradicció és que aquests

estereotips basats en societats patriarcal antigues marquen **les aspiracions de la dona**

avui i, en conseqüència, afecten i ajuden a perpetuar aquesta condició d'inferioritat en

el lideratge femení.

6.1 Aspiracions professionals de la dona

Les aspiracions són les accions i efectes de pretendre o desitjar alguna feina, dignitat o

qualsevol altra cosa.³⁵ És a dir, és la pretensió o l'intent d'aconseguir quelcom que és

³⁵ Definició de la Real Acadèmia Espanyola <http://lema.rae.es/drae/?val=aspiraci%C3%B3n>

desitja. Són els **somnis màxims**, allò que volem o creiem que podem arribar a aconseguir.

Les aspiracions no són innates, no són biològiques. Cap persona neix amb un paquet d'aspiracions sota el braç. Siguin emocionals, afectives, laborals, religioses, de caràcter personal, familiars, o de qualsevol altra naturalesa, les aspiracions es formen a través de dos factors socials molt interrelacionats entre si: **educació i tradició**.

Des de ben petits incorporem conductes en un procés d'aprenentatge i identificació envers les figures del pare i la mare. Aquest aprenentatge encara, en molts aspectes, està basat en la **jerarquia familiar patriarcal** explicada anteriorment. El nen vol ser com el pare i la nena com la mare. En conseqüència, els estereotips se segueixen perpetuant dins aquest sistema patriarcal, perquè seguim associant estereotips a tasques concretes o a llocs de treball específics, com "dona de fer feines", "la cangur dels meus fills", "el senyor electricista" o "fontaner". En el fons seguim creient encara que les perruqueries o els centres estètics han d'estar ocupats per dones i que els tallers mecànics o les obres i construccions han de tenir treballadors homes. I aquesta idea senzilla és, bàsicament, la mateixa que tenim envers les oficines d'alts càrrecs o les reunions en què es tanquen acords entre empreses amb poder. Les imaginem plenes d'homes alt, forts i atractius, amb camisa blanca i corbata fosca.

La idea més important de tota aquesta qüestió és que el problema de la desigualtat en el lideratge femení envers el masculí comença per les mateixes dones. Educades segons el mateix sistema d'aprenentatge i imitació patriarcal, **les dones autolimiten** el seu ascens a posicions de poder, per a les quals no han estat educades i que, per tant, a més, se'ls exigeix més esforç que el que es requereix als homes. I autoimposar-se un límit és pitjor que la censura externa; costa molt més de canviar a nivell social.

El problema ja comença a l'escola. Cal recordar que el **sistema educatiu i escolar** és una de les estructures que menys ha evolucionat en les qüestions profundes i se segueixen impartint les mateixes matèries que molts segles enrere (ja els habitants de l'Antiga Grècia assistien a classes de química, física, literatura, ciències de la natura,...). El sistema educatiu és una estructura dirigida per homes i per a homes que no afavoreix la diversitat de pensament ni la diversitat d'habilitats en els diferents tipus d'intel·ligència. Tom Peters³⁶ assenyala 7 tipus d'intel·ligència reconeguts pels majors experts en la matèria (Gardner, Stenberg):

1. Lògica – matemàtica
2. Lingüística
3. Espacial
4. Musical
5. Corporal-Kinestèsica
6. Interpersonal
7. Intrapersonal
8. Naturalista



<http://webquest.carm.es/majwq/wq/ver/22901>

Tradicionalment i encara avui en dia, la majoria d'assignatures impartides durant tota la formació escolar (primària, educació secundària i batxillerat) es basen en les dues primeres intel·ligències: la lògica-matemàtica i la lingüística. Tota la resta, s'ha ignorat i menyspreat.

³⁶ PETERS, Tom: *Las mujeres arrasan en el mundo empresarial! (las facultades de la mujer para el liderazgo)*, Nowtilus, Madrid, 2002, pàgina 48

Per una altra banda, científicament i biològicament, està demostrat que els homes tenen molt més desenvolupat l'hemisferi dret, l'encarregat de les tasques més lògiques, racionals i teòriques; és a dir, numèriques. Les dones tenen més equilibri entre les dues parts del cervell, són més semblants i, per tant, tenen menys desenvolupat l'hemisferi dret que els homes però més desenvolupat l'esquerra, l'encarregat de les tasques més intuïtives, emotives i creatives.

El sistema educatiu potencia més les habilitats innates en els homes que en les dones, fet que després es veu traslladat en la valoració dels llocs de treball i de les persones aptes per ocupar alts càrrecs. En definitiva, el sistema escolar no prepara ni forma les dones per assumir i ocupar posicions de lideratge i responsabilitat (que, a més, tradicionalment han estat ocupades sempre per homes). Ja fa temps que les escoles de negocis, les universitats especialitzades en direcció d'empreses i els grans experts en comunicació i lideratge de grups, consideren tan importants les habilitats lògico-matemàtiques (innates en els homes) com les habilitats intuïtives, emocionals o de tracte interpersonal (innates en les dones). Aleshores, per quin motiu no se'ns forma ni se'ns ensenya a ser millors en el segon tipus d'habilitats? Per què únicament ens examinem de les primeres? Per què són les úniques que considerem productives i importants?

Un altre punt de conflicte per a la dona és el fet de **compaginar la vida laboral** (i lluitar per ascendir) amb la vida familiar. Antigament es pensava que el nombre més baix de dones líders es devia al fet que, arribat un moment determinat, preferien tenir fills i formar una família a seguir pujant en la jerarquia de càrrecs fins arribar a les primeres posicions. Sheryl Sandberg, directora d'operacions de Facebook, explica en les seves

conferències³⁷ que un estudi a Estats Units va mostrar, després d'analitzar els llocs de gerència de grans empreses, que dos terços dels homes casats tenien fills, mentre que únicament un terç de les dones casades en tenien. Això mostra que les dones tenen més dificultats per compaginar la realització professional amb la realització personal o familiar i que segueixen tenint moltes més obligacions a la llar i amb els fills les dones que els homes.

Un exemple, explicat per Esther López i Rocío García al seu llibre *Situación de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo*³⁸, és que l'any 2007, únicament un 4,3% dels homes que treballaven tenien una jornada a temps parcial i, en canvi, hi havia un 23,2% amb aquest tipus de contracte.

Per tant, les dones sospesen seriosament les possibilitats reals futures en el món de la seva empresa (dominada per homes) i conclouen que són ben escasses; per això sovint deixen la feina i opten per dedicar-se a tenir cura dels fills i la llar. Les dones es desil·lusionen i decideixen prioritzar aquell aspecte que saben que podran realitzar satisfactòriament. Cal que les empreses adoptin mesures per aconseguir mantenir les dones dins la força laboral, perquè les dones estan abandonant, estant tirant la tovallola davant les dificultats d'aconseguir el mateix que els homes i en el mateix temps i mateixos esforços. Cal implementar qüestions com una flexibilitat horària major i una igualtat de condicions laborals definitiva respecte als homes. En conclusió, si s'iguessin les oportunitats, hi hauria moltes més dones en posicions de lideratge, perquè no és una qüestió de desitjos o instints femenins envers la maternitat o la

³⁷ Conferència de Sheryl Sandberg, Directora d'operacions de Facebook, titulada *Per què tenim tan poques dones dirigents?* (desembre, 2010); a la pàgina web de conferències *Ted Conferences*.
http://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders.html

³⁸ LÓPEZ ZAFRA, Esther; GARCÍA RETAMERO, Rocío: *Situación de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo*, Universidad de Jaén, Jaén, 2009, pàgina 20.

família, sinó un tema de control total i absolut dels sectors econòmics per part de l'home.

6.2 Percepció social del lideratge femení

L'Escola de Negocis de Harvard va realitzar un estudi que s'ha fet famós per la seva claredat en l'anàlisi de la percepció social. L'estudi se centra en un cas real on la protagonista és Heidi Roizen, una treballadora i emprenedora de Silicon Valley.

Roizen utilitzà els seus contactes per a convertir-se en una inversora de capital de risc exitosa. Al 2002, un professor de la Universitat de Columbia agafa el seu cas i en realitza un experiment amb l'objectiu de veure quina percepció social sobre la dona emprenedora i d'èxit (la dona líder) tenen els seus alumnes. Els divideix en dos grups, nois i noies barrejats, i al grup 1 els dóna el cas de la Heidi canviant el seu nom pel de Howard (masculí). El grup 2 segueix tenint el cas amb el nom vertader, el de la Heidi.



Heidi Roizen
<http://roizen.com/heidi/>

Demana als dos grups el mateix exercici: que estudiïn el cas des de la vessant de la personalitat del protagonista, i que conclouin si és o no un bon professional i si mereix l'èxit. El resultat de l'experiment fou ben significatiu: els estudiants del grup 1 sentien simpatia cap a en Howard, els agradava el personatge i en parlaven en positiu. Afirmaven que era un treballador competent i un gran home; tothom volia treballar amb ell. El grup 2 no veia tan bé el personatge de la Heidi, no va agradar tant.

Opinaven que era una mica egocèntrica i es deixava portar pel seu vesant polític; ningú podia sentir-se segur de treballar per a ella. És a dir, no era una bona líder i no estava clar que mereixés l'èxit.

El mateix cas, la mateixa trajectòria professional, les mateixes decisions i el mateix càrrec d'èxit i lideratge. La Heidi no fou vista amb bons ulls. El personatge fictici d'en Howard sí. D'aquest experiment es pot extreure, bàsicament, una conclusió que ja hem anat apuntant al llarg del treball: la situació d'inferioritat de la dona en càrrecs de lideratge no està causada únicament per la part masculina de la societat. El fet que els grups fossin de nois i noies barrejats ens mostra que les primeres que estem perpetuant aquesta situació som les dones, amb pràctiques que podem veure sovint i personalment com la crítica cap a una dona que ha arribat a l'èxit. I aquesta crítica està íntimament relacionada amb els estereotips femenins i la manca d'aspiracions i de fe femenines, perquè en el fons **creiem que no és possible** que hagi assolit aquest càrrec per mèrits i que, probablement, no es mereix el càrrec assolit. Per tant, els mètodes que haurà utilitzat per arribar-hi segurament no són lícits, legals o, si menys no, fiables i ètics. I aquesta és, en general, la percepció que té la societat sobre la dona líder. Com hem de canviar la situació si com a societat no veiem justificat o lògic que una dona sigui líder?

Una de les estructures socials que més intervé i influeix en la percepció social són els **mitjans de comunicació**. Els mitjans no deixen de ser un reflex de la societat i per les seves notícies es dedueix que crida més l'atenció i destaca d'una manera més gran una dona líder que un home. Únicament el fet que hi hagi ressò mediàtic sobre l'ascens d'una dona a un càrrec de responsabilitat i no n'hi hagi sobre l'ascens d'un home (o no

en igual mesura), mostra que hi ha una clara desigualtat numèrica, perquè és la **reducció i singularitat** d'aquests fets els que els converteix en notícia. Com que és quelcom insòlit i especial, gens corrent i habitual, és notícia. Sovint, fins i tot la pròpia notícia en si remarca la especialitat del fet. El diari El Mundo i l'agència Europa Press han publicat:

La agente Julia Pierson, primera mujer al frente del Servicio Secreto de EEUU

Diari El Mundo
http://www.elmundo.es/america/2013/03/26/estados_unidos/1364325453.html



Diageo nombra a la española María Andrés directora de Desarrollos Logísticos en Europa occidental



Europa Press:

<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-diageo-nombra-espanola-maria-andres-directora-desarrollos-logisticos-europa-occidental-20121029110046.html>

Aquestes notícies i sobretot, la primera, són com una moneda: tenen dues cares. La primera és la **cara positiva**, perquè notícies així ajuden indirectament a reivindicar una justa posició de la dona i contribueixen a demanar una igualtat de condicions i presència en l'esfera d'alts càrrecs. Són notícies indubtablement positives i, a més, serveix d'exemple per **confirmar la situació d'inferioritat**. Són una crida a la societat mentre s'informa de quina és la desigualtat en què ha viscut la dona tants segles.

Ara bé, també hi ha una creu, una **cara negativa**. Aquestes notícies s'ofereixen envoltades d'una **aura d'excepcionalitat**, de cas únic, de novetat indiscutible. Això pot fer pensar als lectors que és normal i habitual que sigui la primera dona en ocupar

aquest càrrec. I el més perillós, pot fer pensar que és quelcom que no cal canviar. És a dir, pot justificar l'excepcionalitat i acceptar-la.

Una de les normes bàsiques del periodisme és que cal buscar incansablement el nivell màxim d'objectivitat. Però en determinades qüestions, com la violència de gènere o els atemptats terroristes, el periodista o mitjà té l'obligació pública de mostrar-se clarament en contra i **condemnar-ho públicament**. Per què els mitjans no condemnin la inferioritat de la dona en el món laboral? De què tenen por? Encara pensem que és quelcom que cal debatre o discutir? Definitivament, la societat encara no veu, en conjunt, que la igualtat de la dona en les posicions de lideratge sigui quelcom positiu i que calgui aconseguir. Encara tolerem (o fins i tot, justifiquem) que algú pensi que la dona no té capacitats per liderar. Passa una situació semblant amb el racisme; diàriament seguim veient acudits que tenen un rerefons racista. La societat riu i no s'adona que això ajuda a perpetuar la situació.

El mitjà llança l'expressió "*primera dona*" en el titular i sent que ja ha complert amb la seva obligació social i pública. Com que el mitjà no ho condemna ni s'hi posiciona en contra, no fa un reclam públic a seguir lluitant per la igualtat i, en conseqüència, el lector pot pensar que **ja és una situació solucionada**. Pot caure en l'error fatal de deduir que fins ara la dona no ha pogut accedir a aquests càrrecs però ara, com que Julia Pierson ja ha estat la primera en posar-se al capdavant del Servei Secret dels Estats Units, la dona ja està en igualtat de condicions i no cal seguir reclamant res. La feina està feta.

És difícil que els mitjans facin sempre bé la seva feina i, a més, pretenguin tenir a tothom content. Però cal revisar sobre quines qüestions permetem que els mitjans es posicionin i sobre quines no. Els mitjans de comunicació haurien d'ajudar a conscienciar la societat sobre la situació i a promoure una igualtat d'oportunitats i representativitat en els alts càrrecs de lideratge.

Un exemple de feina ben feta en un mitjà i, paral·lelament, de desigualtat femenina en les posicions de lideratge és el programa *Singulars*. S'emet al canal 33, canal de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, i és un referent en entrevistes i conferències públiques dels millors líders i estudiosos de molts tipus, entre ells polítics, econòmics i *coach* emocionals, a nivell espanyol i fins i tot mundial. No se segueix cap mètode de tria més enllà del currículum de la persona i el grau d'especialització en la qüestió que es vol tractar. D'un total de 161 convidats que han passat pel programa en 5 temporades, únicament 32 són dones, és a dir, un 19,87%. Pel plató del *Singulars* han passat líders com l'experta en física quàntica Sonia Fernández Vidal, l'activista en contra de la globalització, Susan George, la líder Teresa Forcades, Ada Colau o la doctora Teresa Guardiola.

7. El futur del lideratge femení

Després de l'anàlisi plantejada en els sis apartats anteriors, queda clara la necessitat que la societat -homes i dones, institucions públiques i empreses, etc.- facin un canvi de mentalitat en la percepció del lideratge femení i el rol de la dona en l'actual societat. Encara que la nostra societat, aparentment, es posicioni a favor de la igualtat de gènere i d'oportunitats, dins del nostre inconscient resideixen i es mantenen moltes actituds i conductes, gairebé sempre subtils i camuflades, en contra d'aquest progrés. Aquest pensament, en la majoria dels casos inconscient, està causat i s'ha perpetuat per segles i segles de tradició familiar i social en què la divisió de l'home i la dona en dos rols clars i ben diferenciats n'ha estat la característica principal. Però tampoc podem oblidar que hi influencien molt determinades estructures (com el sistema escolar i educatiu), que estan ancorades en un passat en què la jerarquia habitual era ben diferent a la que es pretén assolir en l'actualitat.

En les darreres dècades, la majoria de governs de països desenvolupats i en vies de desenvolupament ha implantat mesures i canvis per promocionar aquest avenç en el rol social de la dona. Ara bé, cal tenir clar que aquestes intervencions de caràcter polític, legal o estructural únicament seran útils de veritat i funcionaran si van acompanyades de canvis de caràcter psicosocial. Sol canviant la mentalitat de la població es produirà un vertader canvi social i aconseguirem la igualtat real de gènere. I en aquesta lluita diària cal reconèixer el paper de centenars d'associacions i agrupacions arreu del món que duen accions diàriament amb l'objectiu de reclamar

aquesta igualtat real d'oportunitats. Un exemple ben clar és la manera en què es fomenta any rere any el Dia Internacional de la Dona (8 de març).

Tots els estudis que s'han fet sobre la progressió d'aquesta qüestió apunten que en un futur les dones adquiriran molt més pes i poder social i ocuparan més càrrecs de responsabilitat, lideratge i direcció i, per tant, aconseguiran una igualtat d'oportunitats i de gènere més real i efectiva.



<http://orientatierra.blogspot.com.es/2012/02/actividades-dia-8-de-marzo-mujer.html>

Per exemple Tom Peters, en el seu llibre *¡Las mujeres arrasan en el mundo empresarial!*, afirma que “en termes de la Nova Economia, les habilitats femenines encaixen perfectament, mentre que els homes ni tan sols hi estan a prop.”³⁹ El recurs més fort i dinàmic d'aquesta Nova Economia és el poder creixent de les dones. El demà pertany a les dones, és a dir, tindran un paper importantíssim i un augment creixent en l'esfera de lideratge i la direcció. Peters també nombrava una altra experta en la qüestió, Theresa Welbourne⁴⁰, professora de la Business School de la Universitat de Michigan, que després de realitzar un estudi basat en 1400 empreses d'alt rendiment va arribar a la conclusió que les que tenen dones en alts càrrecs de gestió obtenen millors resultats que les que sol tenen homes.

³⁹ PETERS, Tom: *Las mujeres arrasan en el mundo empresarial! (las facultades de la mujer para el liderazgo)*, Nowtilus, Madrid, 2002, pàgina 44.

⁴⁰ Ídem, pàgina 45.

Bloomberg Bussinessweek, revista de negocis enfocada a les grans empreses i referent a nivell mundial, publicà l'any 2000 un reportatge titulat *Les donen manen*. Deia: “Com a líders, les dones manen. Estudis recents han demostrat que les gerents femenines sobrepassen els seus homòlegs masculins pràcticament en tots els aspectes”.⁴¹ I a continuació afegia: “Després d’anys d’analitzar què és allò que fa que els líders siguin més efectius i després de trobar a aquells que diuen tenir “l’adequat”, els gurus de l’administració ja saben com augmentar les possibilitats de trobar un gran executiu: Contractar una dona”.⁴²

⁴¹ Ídem, pàgina 43.

⁴² LÓPEZ ZAFRA, Esther; GARCÍA RETAMERO, Rocío: *Situación de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo*, Universidad de Jaén, Jaén, 2009, pàgina 93.

8. Conclusions

La relació i la lluita entre gèneres ha estat present al llarg de la història en totes les societats. D'aquestes relacions naixen els rols i els estereotips, els drets i les funcions socials d'homes i dones, molt diferents al llarg dels segles i molt diversos arreu del planeta. Si bé és cert que hi ha hagut algunes excepcions en un temps i alguns llocs concrets, en general la dona sempre ha estat considerada inferior a l'home i se l'ha relegat a tasques familiars, domèstiques i de la llar, començant pel sistema educatiu, que la va excloure directament prohibint l'assistència de les dones a les aules durant molts anys i, a més, la segueix exclouent indirectament en la seva columna central basada en la part lògica i numèrica de l'educació.

Mai en la història de la política o l'economia s'havia ni tan sols considerat que la dona podia tenir-hi algun paper, més enllà del de secretària. Les coses però, van canviar el segle passat, quan les teories i els moviments feministes van començar a demanar la igualtat de gèneres, teòrica i real. Gràcies a aquests grups de protesta, les dones van aconseguir igualtat de salaris i condicions laborals, així com també igualtat de participació política i de drets davant la llei entre d'altres.

No obstant, en les altes esferes i càrrecs de responsabilitat, la igualtat de gèneres no s'ha aconseguit. El lideratge segueix, en la majoria dels àmbits, en mans dels homes; les decisions, les responsabilitats finals, segueixen essent masculines. Així ho demostren les dades i les estadístiques mostrades al llarg d'aquest treball.

Aquesta situació s'explica per la suma dels estereotips de rol, perpetrats per l'educació i la cultura, i les aspiracions professionals femenines, basades en aquests estereotips.

El problema de la inferioritat numèrica de la dona vers l'home en posicions de lideratge comença (i gairebé podríem dir que acaba) en la ment i el pensament de les dones, que no estan educades ni formades per creure's igual o més vàlides que l'home. Un altre problema molt greu és la dificultat de compaginar la vida professional en un alt càrrec de responsabilitat amb una vida familiar i personal plena i completa.

Com a societat, seguim percebent la dona líder com una amenaça i una impostora, algú que no s'ha guanyat per mèrits ni capacitat el lloc de treball que desenvolupa. El primer actor que ha de lluitar per fer que això canviï són els mitjans de comunicació. En un nivell més concret, han de canviar de pensament les escoles, universitats i aules d'ensenyament però, principalment, la família i l'educació a casa des de ben petits.

Si mirem cap al futur, trobem experts en gènere, sociòlegs i economistes que opinen fermament que el futur dels països i les economies els decidiran les dones. Les seves aptituds innates per al lideratge les converteixen en líders molt més preparades i vàlides per conduir empreses, partits polítics i organitzacions diverses en el món canviant, inestable i obligatòriament polivalent que ja estem començant a viure. Les dones tenen més capacitat per improvisar i planificar a llarg termini, així com més habilitat per dur a terme activitats simultàniament i desenvolupar relacions amb companys d'igual i menor posició jeràrquica, basades en la confiança i el fet de compartir informació. La dona té més facilitat per autogestionar i motivar els treballadors, basa els seus projectes en el repartiment de rols, el fet de delegar funcions i tasques i el concepte de treball en equip. La dona manté vius els entorns de treball i entén i gestiona millor que l'home la diversitat. A més, té molt més talent per comunicar idees clares, així com també per interpretar estats emocionals i claus

comunicatives no verbals. La paciència i el respecte davant els errors propis i dels altres converteixen la dona en una líder molt preparada pel futur, especialment també pel seu do especial per establir relacions i negociar, basat en l'empatia i la capacitat d'escoltar i entendre l'altre.

Totes aquestes habilitats teòriques, portades a la pràctica, esdevenen en un model de lideratge anomenat **Lideratge femení**, una barreja del lideratge carismàtic (basat en el líder que atrapa i apassiona amb les seves paraules aconseguint extreure el màxim d'un) i del lideratge emocional (basat en la gestió de les emocions, els sentiments i la preocupació per la resta de membres de l'equip de treball). L'estil del lideratge femení es basa, especialment, en estimular la participació i la motivació dels col·laboradors; en reforçar l'autoestima i la pròpia acceptació del rol; en compartir tasques, informació i poder amb els membres de l'equip, i en fer que s'entusiasmin pel seu treball. La dona líder oblida les estructures de càrrecs i la jerarquia empresarial.

Per aconseguir aquesta igualtat real en les altes esferes de lideratge cal plantejar solucions i aportar idees de canvi. Sheryl Sandberg, en la seva conferència⁴³ per a la plataforma de discursos *Ted Conferences*, ofereix 3 mesures que ajudaran a canviar aquesta mentalitat femenina i que cal que comencem a aplicar les dones per després poder-les traslladar a tota la societat.

⁴³ Conferència de Sheryl Sandberg, Directora d'operacions de Facebook, titulada *Per què tenim tan poques dones dirigents?* (desembre, 2010); a la pàgina web de conferències *Ted Conferences*. http://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders.html

1. Asseu-te a la taula

Moltes de les dones que acompanyen a directors i presidents d'institucions i empreses, que també ocupen càrrecs rellevants però secundaris, no s'asseuen a la taula en reunions importants on es parlen decisions empresarials o es tanquen tractes. Les dones subestimen sistemàticament la seva capacitat. Sovint s'equivoquen preferint no intervenir i mantenint-se al marge. Perquè així, les dones sempre estarem al marge, mai arribarem a ser protagonistes, mai conquistarem el cim i mai aconseguirem una igualtat d'oportunitats i representativitat real.

Un estudi del dos darrers anys sobre persones que ingressen al mercat laboral des de la universitat revela que el 57% de les persones que ingressen negocien el seu salari, gairebé la totalitat homes, i únicament el 7% de dones ho fan. I més important encara, els homes s'atribueixen a ells mateixos l'èxit, mentre que les dones ho atribueixen a factors externs. Ens hem de començar a creure que som protagonistes de la nostra vida i valem tant o més que els homes. Hem de començar a lluitar des de dins nostre per aquest canvi real i prendre les regnes de la nostra vida. Ningú aconsegueix un lloc important en una empresa assegant-se a un costat de la sala i no a la taula de negociacions. I ningú aconsegueix ascendir si no creu fermament que mereix l'èxit i que el mèrit és seu. Cal que nosaltres siguem les primeres en estar segures del nostre èxit. Aquesta és l'única manera. I caldrà que afrontem sacrificis i obstacles que, molt possiblement, els homes no coneixeran mai.

2. Fes que la teva parella sigui un veritable company

Sandberg no té pèls a la llengua per afirmar que les dones hem progressat més en el nostre entorn laboral que en el nostre entorn familiar. Cal equiparar les responsabilitats dins la llar entre homes i dones si volem que les dones surtin fora a buscar feina, l'obtinguin i prosperin.

Com hem comentat al llarg del treball, les aspiracions de les dones han de canviar. Com a societat, exercim més pressió sobre els nostres fills que sobre les nostres filles per tal que busquin i obtinguin l'èxit professional. És una qüestió de tradició i educació. Hem d'esborrar el llegat de generacions passades i començar a crear una nova manera d'educar les generacions presents i futures. En definitiva, un canvi de rols que ens porti, en últim terme, a la igualtat d'aquests rols.

3. No et donis per vençuda abans d'abandonar el treball

Quan una dona comença a plantejar-se un projecte personal o familiar que, aparentment, pot xocar amb la idea de seguir avançant dins l'escala laboral (com per exemple tenir un fill), deixa de lluitar pel reconeixement laboral o l'ascens. És més, massa sovint fins i tot es fa enrere. Sheryl Sandberg afirma contundentment: *"No marxis abans de marxar. Queda't. Mantingues el peu a l'accelerador."*⁴⁴ És a dir, les dones hem de ser les primeres en no donar per suposat que avançar en la nostra vida personal o familiar significa retrocedir o estancar-se en la nostra vida laboral.

⁴⁴ Conferència de Sheryl Sandberg, Directora d'operacions de Facebook, titulada *Per què tenim tan poques dones dirigents?* (desembre, 2010); a la pàgina web de conferències *Ted Conferences*. Consultada: 07/04/2013
http://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders.html Minut 13.43

Un dels gran líders mediàtics i intel·lectuals dels nostres dies, Eduard Punset, afirma que *“un dels errors actuals és l’absència de lideratge jove. Evolutivament, la manada sempre va recórrer als joves quan tenia dificultats: creuar un riu o pujar a una muntanya.”*⁴⁵

Són molts els que creuen que igual que un lideratge jove milloraria les coses, un lideratge femení més real ens faria viure en un món millor.

⁴⁵ Frase d’Eduard Punset extreta de la pàgina http://www.frasecelebre.net/Frases_De_Liderazgo.html

9. Bibliografía

9.1 Fonts en paper

LÓPEZ ZAFRA, Esther; GARCÍA RETAMERO, Rocío: *Situación de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo*, Universidad de Jaén, Jaén, 2009.

MÁRQUEZ DORSCH, Manuel; BARBAT HERNÁNDEZ, Jorge: *Retratos de liderazgo: claves de éxito de 25 líderes españoles*, McGraw – Hill, Madrid, 2006.

PETERS, Tom; *Las mujeres arrasan en el mundo empresarial! (las facultades de la mujer para el liderazgo)*, Nowtilus, Madrid, 2002.

SÁNCHEZ MORENO, Marita; *Mujeres dirigentes en la Universidad. Las texturas del liderazgo*, Editorial Sagardiana, Zaragoza, 2009.

SÁNCHEZ VÁZQUEZ, Juan Francisco; *Liderazgo: teorías y aplicaciones*, Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca, Salamanca, 2010

9.2 Fonts digitals

Document per al seminari sobre violència de gènere que imparteix l'Administració de Justícia (dins el programa Violència contra les dones i polítiques públiques) d'Argentina. Consultat: 06/04/13

http://www.jusmisiones.gov.ar/capacitacion/files/material_curso/15,16-03-12-SEMINARIO%20VIOLENCIA%20DE%20GENERO%20Y%20ADMIN%20JUSTICIA/Violencia%20contra%20las%20mujeres%20y%20pol%C3%ADticas%20p%C3%ABlicas.PDF

Conferència de Sheryl Sandberg, Directora d'operacions de Facebook, titulada *Per què tenim tan poques dones dirigents?* (desembre, 2010); a la pàgina web de conferències *Ted Conferences*. Consultada: 07/04/0213

http://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders.html

Pàgina de la *Real Acadèmia Espanyola* per al mot "aspiració". Consultat: 06/04/13

<http://lema.rae.es/drae/?val=aspiraci%C3%B3n>

Blog de Felipe Sánchez Coll, professor de la Fundació d'Estudis Borsaris i Financers de València, a la pàgina web *Rankia, Comunidad financiera*. Escrit al setembre del 2008.

Consultat: 14/04/13

<http://www.rankia.com/blog/sanchezcoll/357160-lecciones-grecia-clasica-liderazgo-para-empresas-hoy>

Pàgina *Rincón del bibliotecario*, un espai web de trobada entre els bibliotecaris del món. Consultada: 14/04/13

<http://rincondelbibliotecario.blogspot.com.es/2010/11/los-20-libros-mas-vendidos-de-la.html>

CASAS ROMERO, Agustí; *“Mujer y management. Gestión empresarial de las mujeres directivas en las organizaciones complejas contemporáneas”* [tesi doctoral], Universitat de Barcelona, 1997. Consultada: 19/04/13

<http://www.tdx.cat/handle/10803/1486>

CASTILLO, Derken; *“Interpretación del concepto de mujer en la obra Así habló Zaratustra”* dins el diari setmanal colombià *La Época*, agost del 2011. Consultat: 15/04/13

<http://www.la-epoca.com.bo/index.php?opt=front&mod=detalle&id=783>

DO SANTOS, Marlene; *“La mujer vista por Aristóteles, Platón, Hobbes y Stuart Mill”* dins la revista *Lazos*, de la Universitat de la Fundació ISALUD a Argentina.

<http://www.isalud.org/hm/pdf/pdfLazos/574La%20mujer%20vista%20por%20Arist%F3teles,%20Plat%F3n,%20Hobbes%20y%20Stuart%20Mill.pdf>

FUSTER GARCÍA, Francisco; *“Wollstonecraft. Dos propuestas de la Il·lustració per a l'educació de la dona: Rousseau versus Mary”* dins la revista *A Parte Rei* de filosofia, març del 2007. Consultat: 15/04/13

<http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/fuster50.pdf>

LEM GLEZ, Briam; *“La mujer líder no es un hombre”* dins la pàgina web *Emprendedoras*.

Consultat: 15/04/13

<http://www.emprendedoras.com/article1441.html>

MUÑIZ, Margarita; *“La interpretación bíblica y el papel de la mujer”* dins la *Biblioteca*

Catòlica Digital. Consultat: 14/04/13

<http://mercaba.org/FICHAS/Teologia latina/interpretacion biblica papel mujer.htm>

9.3 Fonts de material fotogràfic

Pàgina d'Apadrino. Consultada: 06/04/13

<http://apadrino.com/indice-de-desigualdad-de-genero-2011/>

Pàgina web del diari *Clarín* d'Argentina. Consulta: 06/04/13

http://www.clarin.com/sociedad/trabajo-lugar-discrimina-mujer_0_797320285.html

Pàgina web *Orienta Tierra, Blog de orientación educativa*. Consulta: 06/04/13

<http://orientatierra.blogspot.com.es/2012/02/actividades-dia-8-de-marzo-mujer.html>

Pàgina web de *Marketing Directo*. Consulta 06/04/13

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/publicidad/la-publicidad-emprende-el-camino-hacia-la-igualdad-de-genero/>

Pàgina web del diari *El Mundo*. Consulta 06/04/13

http://www.elmundo.es/america/2013/03/26/estados_unidos/1364325453.html

Pàgina web de l'agència de premsa *Europa Press*. Consultada 06/04/13

<http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-diaqeo-nombra-espanola-maria-andres-directora-desarrollos-logisticos-europa-occidental-20121029110046.html>

Pàgina web del Webquest creat per Alba López sobre Els aliments i els hàbits alimentaris saludables, dins l'àmbit Autonomia personal i Salut Infantil. Material didàctic en col·laboració amb la Conselleria d'Educació, Formació i Treball de la Regió de Múrcia. Consultada 06/04/13

<http://webquest.carm.es/majwg/wq/ver/22901>

Pàgina personal i oficial de *Heidi Roizen*. Consultada: 14/04/13

<http://roizen.com/heidi/>

Pàgina de *Cuanta Razón*, web d'humor gràfic. Consultada: 02/05/13

<http://www.cuantarazon.com/821956/y-tu>

10. Annex

En l'annex que trobem a continuació s'ha pretès afegir una part pràctica i analítica al treball, més aviat teòric. La metodologia ha consistit en una sèrie de passos:

- Recerca i tria de diferents líders dones en diversos àmbits (cultural, polític, mediàtic, religiós, empresarial...).
- Tria de dos vídeos d'entrevistes, conferències o mítings de les líders, a partir del qual es fa l'anàlisi pràctic.
- Confecció d'una graella on analitzar les característiques biogràfiques, acadèmiques i professionals més significatives, i els trets més característics de la comunicació verbal i no verbal de la líder.
- Extracció d'unes conclusions comunicatives (de la seva manera de comunicar) i d'unes conclusions generals, relacionant-les amb els apartats del treball 3 i 4, Naturalesa del lideratge femení i Característiques comunicatives.

L'objectiu d'aquesta part pràctica és establir una relació directa entre la comunicació i la personalitat de líders femenines del món actual i la teoria sobre les habilitats de la dona i la comunicació femenina. És a dir, la part pràctica és una bona argumentació de validesa, un reforç i una confirmació a la part teòrica. A més, un bon complement de profunditat del treball.

Líder	Trets biològics, acadèmics i professionals	Trets característiques en la Comunicació Verbal	Trets característiques en la Comunicació No Verbal	Conclusions comunicatives
CRISTINA FERNÁNDEZ DE KIRCHNER	Àmbit polític. Presidenta d'Argentina des del 2007. Llicenciada en Dret. Va ser senadora i diputada per la província de Santa Cruz i per la de Buenos Aires. És la primera dona de la història argentina en ser escollida Presidenta i la segona en accedir al càrrec. Va succeir al seu espòs Néstor Kirchner.	Ús de mots crossa i expressions de dubte en la contestació (naturalitat). Silencis estratègics. Ús de la tercera persona per fer referència a Argentina. Repetició de paraules claus.	Enumeració amb els dits. Acompanyament de idees (sí/no) amb moviments de cap. To ferm, sòlid, consistent. Recolzament de gairebé totes les idees amb moviments de mans. Mirada constant i a l'altura dels ulls. Posició dominant.	Transmet veracitat, idees clares i precises. Té poder de convicció. Demostra empatia i preocupació pel benestar del grup o "equip" (argents); capacitat de negociar i repensar conceptes, és a dir, reajustar el discurs i improvisar; visió de futur; i passió i motivació per la professió i el càrrec. Basa el discurs en la confiança i transparència que dona i pretén rebre dels ciutadans/oients.
ESTHER JIMÉNEZ SALINAS	Àmbit educatiu. Ex-rectora URL. Doctora en Dret. Catedràtica de Dret Penal de la Facultat de Dret ESADE-URL. Membre del Comitè Permanent de la Conferència de Rectors d'Universitats Espanyoles. Directora General del Centre d'Estudis Jurídics del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya.	Ús de preguntes retòriques i reformulació d'arguments. Pausas per esperar feedback de l'entrevistadora. Ús de la segona persona del plural.	To més distés, tranquil i natural. Ús de somriures, proximitat emocional. Moviments de mans com a reforç d'idees i ús d'un to incisiu per remarcar paraules claus. Ús de metàfores.	Transmet amabilitat, simpatia, proximitat. La intenció de fer-se entendre és l'eix central del seu discurs. Entén la Universitat Ramon Llull com un equip i un grup unit que ha de caminar en conjunt. Utilitza recursos literaris per explicar millor els conceptes (metàfores, comparacions).
SHERYL SANDBERG	Àmbit empresarial. Directora d'operacions de Facebook. Estudià Econòmiques i M.B.A a Harvard. Nominada dins la llista de les 25	Reforça les idees amb dades numèriques. Exemplifica els conceptes i en posa	To ferm però no agressiu, amable. Ús de l'humor. Explicació d'experiències personals i anècdotes. To	Basa el seu discurs en dades numèriques que reforcen les idees. La seva experiència personal i altres anècdotes amb personatges amb noms i cognoms donen pes i constància als arguments,

	persones més influents per la revista Bloomberg Businessweek. Nominada dins la llista de les 50 Dones més Poderoses en Negocis per la revista Fortune l'any 2008.	sinònims en diferents àmbits socials.	d'incredulitat que interpel·la indirectament a l'oient.	aporten veracitat. L'humor la fa propera i agradable. Afegeix una gran part de teatralitat al seu discurs. Llança qüestions retòriques als oients i a continuació exposa la solució al problema; dóna el consell.
PATRICIA RAMÍREZ	Àmbit esportiu/intel·lectual/mediàtic. Psicòloga esportiva i conferenciant. Trajectòria en equips de futbol de primera i segona divisió, com el Mallorca i el Real Betis Balompié. Treballa amb esportistes nacionals i internacionals d'alt rendiment tant en esports individuals com col·lectius. Ha escrit llibres i col·labora al programa de TVE <i>Para todos la 2</i> .	Utilitza la primera persona per exposar idees i exemplificar-les. Utilitza molts sinònims per reforçar idees. Utilitza expressions quotidianes i informals properes a l'espectador.	No mostra cap signe de dubte. Té les idees clares i les expressa amb precisió i concreció. Somriu en moments determinats. Capacitat d'exposar idees i construir cadenes d'arguments. Ús del to exclamatiu i interrogatiu.	Exposa els arguments explicant la cadena lògica de causa-efecte. Constantment afirma idees deixant clar que és l'única manera possible de veure-ho. Els consells s'expliquen com idees coherents i òbvies. Exemplifica els conceptes en primera persona, amb expressions quotidianes i properes.
MARE TERESA DE CALCUTA	Àmbit religiós. Religiosa catòlica guardonada amb el Premi Nobel de la Pau l'any 1979. Fundadora de les Missioneres de la Caritat.	Entén l'ordre religiosa com un equip, un grup. Ús paraules claus: vida, felicitat, Déu, pobresa, servei.	Mirada penetrant als ulls. To tranquil, relaxat, natural i seré.	Transmet pau interior, tranquil·litat, bondat i una profunda convicció en les seves idees.
ISABEL COIXET	Àmbit cultural. Publicista, directora de cinema i guionista catalana. Guardonada amb el Premi Nacional de Cinema (2004) i amb la Creu de Sant Jordi (2006), 3 Premis Goya i 2 Premis Butaca.	Ús de mots crossa i moltes expressions de dubte (improvisa i pensa la resposta al moment).	Molt expressiva amb les mans i els músculs fàcils, també amb diferents tons de veu. To de contundència i força.	Mostra molta confiança en ella mateixa i les seves idees, encara que semblen estrafolàries. Expressa les seves opinions amb contundència i fortalesa. Transmet molta transparència i naturalitat. Sempre opina i es mulla.

<p>NAOMI KLEIN</p>	<p>Àmbit econòmic/reivindicatiu periodista i escriptora canadenca coneguda pel seu activisme polític. El seu llibre <i>No Logo</i> esdevingué el manifest del moviment anti-globalització. Contribueix habitualment a diaris anglo-saxons com ara <i>The Nation</i>, <i>In These Times</i> i <i>The Guardian</i>. L'any 2007 publicà el llibre <i>La doctrina del xoc</i>.</p>	<p>Ús de paraules claus: capitalisme, neoliberalisme, crisi, economia de casino, democràcia. Ús de “nosaltres” com a societat, com a grup, com a equip.</p>	<p>Utilitza un to de veu amable però a la vegada punyent i fort. Molta fluïdesa en el discurs i èmfasi en paraules claus. Acompanyament d'idees amb moviments de mans.</p>	<p>Té molta capacitat per exposar arguments amb fortalesa i contundència, amb claredat i fermesa. Transmet la idea de lluita, d'unió i de força, de convicció en unes idees i una forma de fer les coses i viure en societat. La seva capacitat de mobilitzar i convèncer és brillant.</p>
--------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Conclusions generals

El lideratge femení no es pot portar a la pràctica, en tots els àmbits, de la mateixa manera que s'escriu teòricament sobre el paper. L'àmbit polític és una de les esferes socials que tradicionalment, ha estat més controlada pels homes; feta per homes i dirigida a ells. Antigament les dones no accedien al poder polític i fins fa poc ni tan sols tenia dret a participar en eleccions democràtiques donant el seu vot. Per aquest motiu el lideratge femení de les líders polítiques és el que més tendeix a assemblar-se al lideratge dut a terme per homes. L'estil de Cristina Fernández de Kirchner és el més autoritari, recte, jeràrquic, basat en les normes i tradicional dels lideratges plantejats en aquest anàlisi pràctic. Tot i això, veiem punts claus propis de l'estil femení de lideratge, com la capacitat per transmetre idees clares, improvisar respostes i arguments, basar el discurs en la confiança que els ciutadans han de tenir en ella i la que ella té en el seu poble i en la humanitat, i mostrar preocupació i empatia cap als oients i argentins.

L'Esther Giménez, líder en l'àmbit educatiu i acadèmic, desenvolupa un lideratge femení molt marcat per la necessitat i la voluntat de fer-se entendre i deixar les idees ben clares. Utilitza tants recursos (verbals i no verbals) com té al seu abast per expressar idees concretes, sense possibilitat d'ambigüitat, precises. Basa els seus discursos en vendre el treball en equip, la unió del grup i el "nosaltres" com a motor i camí a l'èxit. El seu to natural, distés i amable transmet molta proximitat i confiança en les seves paraules i la seva persona. És un lideratge molt més emocional que el de Cristina Fernández de Kirchner, molt més femení i basat en la sensibilitat i empatia emocional.

L'àmbit empresarial està perfectament personalitzat en Sheryl Sandberg. La Sheryl és l'exemple perfecte d'un lideratge carismàtic: mostra passió per les idees que transmet; té visió de futur i dóna solucions i consells als problemes que exposa; hipnotitza amb el seu discurs que llança idees fermes, gairebé com sentències, sense deixar que l'oient es planteji que potser no té raó; té una energia indescriptible que inspira i motiva i apel·la als sentiments amb casos personals i anècdotes barrejats amb l'humor i la naturalitat. A més, aporta dades que donen veracitat i solidesa als seus arguments. Sheryl Sandberg és una líder de les que provoca canvis i millores en les persones que envolta.

Si ens endinsem en l'àmbit intel·lectual o mediàtic i agafem com a exemple a Patricia Ramírez, especialitzada en l'àmbit esportiu i psicològic), ens adonem que el tipus de lideratge femení resulta molt útil i eficaç a l'hora d'assessor i aconsellar. Patricia Ramírez basa el seu discurs en el consell des de l'eix central de l'empatia, la sensibilitat emocional, la preocupació per l'altre, la paciència en els errors, l'estimulació a la participació i la recerca de l'autoestima i la motivació personal. Intenta que a l'oient l'entusiasmi la seva vida i extreure el màxim d'ell mateix, una característica essencial del lideratge femení. És una bona líder que sap transmetre i explicar conceptes psicològics gens fàcils mitjançant les expressions quotidianes i informals, la tècnica d'exemplificar una situació amb ella mateixa com a protagonista i la capacitat per a exposar idees clares segons la lògica causa-efecte.

L'àmbit religiós també s'adequa perfectament al tipus de lideratge femení. La Mare Teresa de Calcuta va marcar un abans i un després en la posició de la dona líder dins l'Església i els moviments religiosos. És un dels exemples més clars d'expressió d'idees clares: les seves paraules van arribar a persones arreu del món i els van fer mobilitzar i

canviar. Transmet una sensibilitat emocional i una empatia immenses, així com una preocupació pels altres (els pobres, els desfavorits) i una confiança en la humanitat molt grans. Fou una gran líder que serví amb el seu exemple i moltíssimes persones van seguir els seus passos, aconseguint canviar en concepte d'Església per a molts i aconseguint extreure el màxim de les persones que l'escoltaven o sabien d'ella.

Isabel Coixet és una líder cultural i mediàtica molt característica. Correspon perfectament al perfil de líder carismàtica, opina sobre qualsevol tema amb contundència i seguretat en ella mateixa i les seves idees, tot i que sovint estan distanciades del que la majoria de la gent opina i poden resultar estranyes. Mostra una passió per la seva feina immensa i la seva concepció de la vida i del cine inspira i motiva perquè sobretot apel·la als sentiments i les emocions i no a la racionalitat. Es mostra molt transparent i amb una autoestima alta.

La Naomi Klein és l'exemple perfecte d'un discurs ben estructurat, ben planificat i ben exposat. Sap transmetre les idees de manera clara i fluïda, marcant amb el to de la veu i amb les mans les paraules claus del discurs. El seu to de veu ajuda a reforçar la idea de lluita, de fortalesa i contundència, però no és gens agressiva, sinó des d'una vessant de confiança i seguretat en les seves idees i propostes. Veu i explica la societat com un grup de persones que han de lluitar juntes i unides pel seu futur, formant equip i estant unides. Entén i gestiona la diversitat d'idees, té empatia, i estimula a l'oient a participar i canviar. Predica amb l'exemple i té una ment brillant.

Bibliografia annex

CRISTINA FERNÁNDEZ DE KIRCHNER

- <https://www.youtube.com/watch?v=xgXhBrJcRoY>
- <https://www.youtube.com/watch?v=pMyGoiTkZsA>

ESTHER JIMÉNEZ SALINAS

- <https://www.youtube.com/watch?v=KkcYc-I9izk>
- <https://www.youtube.com/watch?v=yd1i7ZUqWIM>

SHERYL SANDBERG

- http://www.ted.com/talks/sheryl_sandberg_why_we_have_too_few_women_leaders.html
- <https://www.youtube.com/watch?v=mtd07APrJ1Y>

PATRICIA RAMÍREZ

- <https://www.youtube.com/watch?v=UFF4IFKWxOU>
- https://www.youtube.com/watch?v=TOA_A0sO8XI

MARE TERESA DE CALCUTA

- <https://www.youtube.com/watch?v=pc0adacflm0>
- https://www.youtube.com/watch?v=YAru_YFvGvc

ISABEL COIXET

- <https://www.youtube.com/watch?v=ywZp9PbMwqA>
- <https://www.youtube.com/watch?v=Yuw6Q1jSLKc>

NAOMI KLEIN

- <https://www.youtube.com/watch?v=0io2KNgeBJA>
- <https://www.youtube.com/watch?v=CMYKIK2U88o>