



Estratègies de lideratge per a dones directives

Rosa Escapa Garrachón
Luz Martínez Ten

Estratègies de lideratge per a dones directives

**Rosa Escapa Garrachón
Luz Martínez Ten**

BIBLIOTECA DE CATALUNYA - DADES CIP

Escapa, Rosa

Estratègies de lideratge per a dones directives

Bibliografia

I. Martínez Ten, Luz II. Catalunya. Departament de Treball III. Fons Social Europeu IV. Títol

1. Directives 2. Lideratge 3. Empreses – Direcció i administració

658.012.4-055.2

Edició

Departament de Treball

Redacció

Rosa Escapa Garrachón

Luz Martínez Ten

Direcció

Subdirecció General de Programes d'igualtat

entre dones i homes en el Treball

Coordinació tècnica

Gabinet de Comunicació del Departament de Treball

Disseny gràfic

Summa

Impressió

Gràfiques Pacífic

Dipòsit legal

B-13085-2010



Avis legal

Aquesta obra està subjecta a una llicència Reconeixement -No Comercial- Sense Obres Derivades 3.0 de Creative Commons. Se'n permet la reproducció, distribució i comunicació pública sempre que se'n citi a l'autor i no se'n faci un ús comercial de l'obra ni la generació d'obres derivades.

La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.ca>

Índex

Introducció

1. Abans d'emprendre el viatge
 2. Direcció i coordinació d'equips
 3. L'estil de lideratge i la incorporació de la igualtat a l'empresa
 4. Trencar els estereotips sexistes. mitjans i raons per a donar a conèixer el talent de les dones
 5. Gestionar el temps i l'agenda sense renunciar a viure
 6. Gestionar una reunió. recomanacions perquè tot funcioni i acabi a temps
 7. Prendre decisions amb seguretat i tranquil·litat. Una qüestió de talent
 8. Resolució de conflictes i negociació
 9. Saber crear xarxes. Una qüestió d'aliances
 10. Com definir i mantenir la pròpia meta professional
- * Dones directives participants
 - * Bibliografia

Em plau presentar-vos aquest llibre que possiblement formarà part d'entre els millors acompanyants en la vostra trajectòria i desenvolupament personal i professional.

En aquest, trobareu estratègies, orientacions i recomanacions útils i properes a través de les quals podreu reforçar les vostres competències de lideratge, superar els obstacles que sovint ens trobem les dones al mercat de treball i avançar en la vostra carrera professional.

Estratègies de lideratge per a dones directives té el valor afegit de parlar des de l'experiència en lideratge cooperatiu i igualitari de les autores, Rosa Escapa Garrachón i Luz Martínez Ten, i de l'exhaustiu i rigorós treball de camp entre dones professionals en alta direcció.

La veu de les dones professionals en alta direcció és la protagonista. L'expertesa i la sapiència de les dones que dia a dia estan al capdavant d'un equip. D'aquesta manera, es construeix coneixement des de l'experiència.

Les dificultats, les solucions, els dilemes i els èxits compartits prenen la importància que mereixen, la de generar coneixement disponible per a què les dones que es trobin davant situacions similars, es vegin reflectides i s'enforteixin a través de l'experiència d'altres dones. Es tracta, doncs, de conèixer i reconèixer l'experiència de les dones.

Sara Berbel Sánchez

Directora general d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball

Introducció

Introducció

En les pàgines següents pretenem oferir una eina de suport per a les dones que ocupen o desitgen ocupar càrrecs de direcció. L'objectiu no consisteix en oferir unes pautes d'actuació tancades, sinó més aviat en fomentar l'anàlisi reflexiva de tots els elements que estan en joc en els entorns de direcció des d'una perspectiva de gènere. Aquest enfocament requereix tenir en compte com ho viuen i ho entenen les dones; només així es pot aportar un valor afegit a les guies de *management* o direcció d'empreses, que amb tanta freqüència han estat pensades i contrastades amb patrons de comportament i actituds típicament masculines.

És per això que en el procés d'elaboració d'aquesta publicació s'ha comptat amb les veus de dones que des de la seva experiència han compartit amb nosaltres tots els elements significatius que s'han trobat al llarg de la seva trajectòria de directives.

En aquest sentit, tot i que una part fonamental d'aquesta publicació es centra en el recull d'aportacions extretes dels estudis i assaigs relacionats amb la direcció d'empreses, el gran gruix s'ha construït a partir d'un treball de recerca empírica basada en tècniques com les entrevistes en profunditat i els grups de discussió i/o treball amb dones que en aquests moments estan ocupant càrrecs de direcció.

Aquesta combinació de marc conceptual de referència i d'investigació participativa amb dones és el que ha permès revisar i contrastar el que s'ha dit fins a l'actualitat sobre la direcció d'empreses des d'un nou enfocament, el que ens facilita la incorporació de la perspectiva de gènere. Així doncs, d'aquesta manera el que s'està fent és ampliar els coneixements existents respecte a la direcció d'empreses. Incorporar la perspectiva de les dones al que ja s'ha dit prèviament complementa els estils, coneixements i experiències que tradicionalment s'han estudiat i publicat.

És tracta, per tant, d'un procés d'enriquiment del coneixement existent, que esperem pugui ser útil per veure reflectides unes actituds, comportaments i sentiments propis als quals segurament, sovint, no els donàvem prou valor o bé no hi prestàvem prou atenció perquè, en la majoria de guies, no estaven identificats com a elements clau dins els estils de lideratge.

1

Abans d'emprendre el viatge

1.1. Orientar-se cap a les empreses socialment responsables incorporant la igualtat entre homes i dones

1.2. Raons per incorporar la igualtat a les empreses

1.3. La formació de gènere i la direcció d'empreses

1.4. Termes i paraules que hem de dur a la maleta

Abans d'emprendre el viatge

“Avui dia es pot ben assegurar que comptar amb les aportacions i potencialitats de les dones és la manera d'aconseguir un desenvolupament mundial equilibrat i sostenible”.

Marisa Álvarez, secretaria general de la Fundació Internacional per a l'Iberoamèrica d'Administració i Polítiques Públiques (FILAPP) a “Género y responsabilidad social”

Tot viatge és una successió d'esdeveniments que s'encadenen en el temps, però s'ha de tenir una especial cura amb l'etapa de preparació. Abans de partir cal imaginar on es vol arribar, com serà aquest lloc i quines experiències s'hi viuran. Aquests processos permeten imaginar el destí desitjat, fer els primers passos en la bona direcció i deixar de banda altres opcions que, possiblement, no corresponen a les expectatives plantejades. En aquesta guia s'ha escollit com a destí la direcció d'empreses socialment responsables, un concepte modern d'organització que uneix la responsabilitat ètica i social amb la gestió estratègica eficaç i intel·ligent.

Abans de començar, s'ha dissenyat un full de ruta amb un mapa estratègic que inclou tot el que cal per orientar-se en l'univers empresarial, començant pel concepte de responsabilitat social que incorpora la igualtat d'oportunitats com un dels seus eixos prioritaris.

1.1. Orientar-se cap a les empreses socialment responsables incorporant la igualtat entre homes i dones

Senyals en la ruta

L'any 2007 es van perdre un 40% dels llocs d'alta direcció ocupats per dones. Varen renunciar-hi, sobretot, per les dificultats de fer compatibles la vida

personal i familiar amb les exigències de la seva professió. (Font FEDEPE)

Abans de partir cal saber que...

Cada vegada són més les empreses que es preocupen per treballar de forma ètica i responsable. Són conscients que les seves actuacions tenen conseqüències importants en aspectes fonamentals del desenvolupament social. Per aquesta raó incorporen la igualtat d'oportunitats en les seves estratègies organitzatives, de manera que aquest sigui un tret que defineixi la seva identitat corporativa, i a la vegada fan que aquest criteri s'estengui a la clientela, accionariat, empreses proveïdores, comunitat local i Administració pública.

Les empreses socialment responsables han comprovat que quan tot el personal assumeix la igualtat d'oportunitats entre dones i homes, i s'aplica aquest concepte en els diversos àmbits de presa de decisions, tothom se sent responsable del prestigi que va adquirint l'organització i, a més, augmenta el nivell d'adhesió interna als programes i objectius establerts.

Recomanacions per al trajecte

La incorporació de les dones a càrrecs de direcció pot repercutir positivament en els processos que beneficien el conjunt de l'empresa i incideixen en el canvi social. La igualtat d'oportunitats contribueix al desenvolupament d'una empresa socialment responsable que es compromet amb valors com la igualtat, el respecte al medi ambient, la salut, els drets humans, el desenvolupament sostenible, el respecte i la integració de la diversitat.

Abans d'empendre el viatge

En aquest sentit, és important que els següents objectius s'incorporin a l'agenda i siguin adoptats pel conjunt de l'organització:

- (1)** Assegurar-se que qualsevol forma de discriminació és eliminada de la selecció de personal.
- (2)** Treballar per aconseguir un clima laboral que resulti integrador per a homes i dones.
- (3)** Contribuir a reduir la pressió i els conflictes derivats de desigualtats entre sexes per tal de millorar la motivació i la productivitat del personal.
- (4)** Tenir en compte, de forma activa, les barreres de gènere i els enfocaments tradicionals que poden aparèixer en el disseny dels llocs de treball i en les polítiques institucionals, sovint com a resultat de falta de conscienciació.
- (5)** Incorporar canvis en la mobilitat horitzontal i vertical tant dels homes com de les dones.
- (6)** Promoure la creació d'escales d'ascens per a aquells llocs de treball que topen amb límits per al seu desenvolupament.
- (7)** Desenvolupar models de temps flexibles aprofitant la llibertat de les noves tecnologies, que garanteixin la conciliació de la vida familiar, personal i laboral.
- (8)** Aprofitar la negociació col·lectiva per desenvolupar plans d'igualtat o altres instruments que millorin la gestió dels recursos humans de l'empresa.
- (9)** Incorporar mesures d'acció positiva per tal d'assegurar que dones i homes rebin el mateix sou quan tenen el mateix nivell i exerceixen les mateixes funcions, evitant l'encobriment que representen els complements.

(10) Utilitzar un llenguatge i unes imatges no sexistes.

Cal recordar que...

Defensar un model d'empresa èticament responsable significa comprometre's amb la igualtat d'oportunitats.

1.2. Raons per incorporar la igualtat a les empreses

Senyals en la ruta

A Catalunya l'Anuari Dones i Treball (2008) assenyala:

(1) Les dones tenen més dificultats per accedir al mercat de treball. Per exemple, les dones amb estudis primaris (19,7%) tenen taxes d'ocupació d'un 18% per sota de les taxes masculines. D'altra banda, els contractes a temps parcial s'utilitzen prioritàriament per contractar dones. El 80% de les persones amb contractes a temps parcial són dones.

(2) Segueix existint la diferència salarial entre dones i homes. El sou brut anual que reben les dones representa el 70'7 % del que cobren els homes. Aquestes diferències encara són més grans pel que fa als llocs de direcció. Segons l'Enquesta Anual d'Estructura Salarial, a Catalunya les dones directives cobren menys de la meitat que els homes de la mateixa categoria professional.

Abans de partir és important saber que...

La igualtat d'oportunitats és un dret relativament nou a Espanya. Un dret que neix amb la democràcia i l'aprovació de la Constitució. Si retrocedim

Abans d'empendre el viatge

als anys 70 del segle passat, trobem que les dones necessitaven permís del marit per poder treballar, que moltes professions els eren prohibides o que percebien uns salaris inferiors als dels homes, ja que es considerava que el seu treball i remuneració eren tan sols una ajuda a la llar, la qual havia de sostenir el cap de família.

La conquesta de la igualtat ha conduït a canvis socials i culturals. L'article 14 de la Constitució diu que dones i homes són iguals davant la Llei, i Llei orgànica per a la igualtat efectiva entre dones i homes aprovada l'any 2007 penalitza qualsevol forma de discriminació contra les dones. Per aquest motiu, algunes vegades, es sol considerar innecessària la implantació de mesures específiques per defensar els drets de les dones a la feina. Malgrat això, aquestes mesures estan plenament justificades atès que existeix una enorme distància entre la igualtat legal i la igualtat efectiva.

En l'àmbit de l'empresa, aquesta diferència és palesa: les dones segueixen tenint més dificultats per accedir a determinats llocs de treball i, en conjunt, obtenen retribucions salarials menors, així com condicions de treball menys avantatjoses que les dels seus companys. Tot sovint es diu que la igualtat arribarà amb el temps. Per a moltes persones el canvi de mentalitat que s'ha produït en les noves generacions és una força suficient per vèncer les situacions de discriminació contra les dones. No obstant això, els estudis realitzats per l'Organització Internacional del Treball (OIT) i les evidències que ens arriben dels països nòrdics -on fa més de cinquanta anys que incorporen accions positives en favor de la igualtat i encara existeixen grans diferències en els càrrecs directius- demostren la necessitat d'incorporar mesures específiques si es vol aconseguir la igualtat efectiva.

Recomanacions per al trajecte

Incorporar mesures que garanteixin la igualtat d'oportunitats a les empreses i procurar que siguin assumides pel conjunt del sector empresarial contribueix a reduir les barreres invisibles que moltes dones es poden trobar en el seu camí professional. Amb aquesta finalitat cal:

- (1)** Garantir que l'empresa contracti persones amb perfils professionals competents i diversos, tenint sempre en compte que el talent no té sexe.
- (2)** Facilitar l'aprofitament dels recursos humans de forma més eficaç i eficient. Si una empresa sap prendre les mesures adients per atreure i retenir el talent femení, millorarà la trajectòria professional d'una part molt important del seu capital humà, i com a empresa en sortirà beneficiada.
- (3)** Prevenir els riscos laborals des de la igualtat en la gestió dels horaris, en les condicions de treball, les relacions, en les interaccions socials, etc. incideix positivament en la reducció de l'estrès, en la prevenció de malalties psicosomàtiques i, conseqüentment, en la reducció de l'absentisme laboral.
- (4)** Contribuir al desenvolupament de noves capacitats per al lideratge, fonamentades en la comunicació, el treball en equip, la capacitat per gestionar les emocions i la innovació creativa.
- (5)** Millorar el funcionament dels equips de treball. Molts estudis demostren que les empreses amb una presència similar de dones i homes resulten més competitives. Moltes empreses creen, amb bona estratègia, equips mixtos per fomentar la creativitat i trobar noves solucions a vells problemes.

Abans d'empendre el viatge

(6) Interessar-se per la realitat del personal treballador, no tan sols per la part estrictament laboral, sinó també tenir en compte el seu entorn personal, ja que aquest fet motiva i reforça la creativitat, competència i efectivitat.

(7) Crear vincles amb el codi corporatiu de l'empresa per tal que resulti més fàcil identificar-s'hi.

(8) Fomentar un clima laboral positiu i conciliador que millori l'ambient de treball.

(9) Millorar la imatge pública de l'empresa, socialment responsable amb la igualtat, compromesa en la construcció d'una societat més justa i equitativa.

(10) Canviar la cultura. Les conductes excloents de les empreses cap a les dones, no només s'eliminen amb lleis, incentius i sancions. Cal, a més, un canvi de cultura en l'organització del treball que millori la qualitat de vida a l'empresa i qüestionari els models masculins d'entrega a la feina, de forma exclusiva.

Cal recordar que...

És important tenir com a referent la Llei d'igualtat efectiva entre dones i homes, dissenyar un pla d'igualtat d'oportunitats a l'empresa, conèixer la situació de partida i determinar uns objectius i les estratègies corresponents per a assolir-los.

1.3. La formació de gènere i la direcció d'empreses

Senyals en la ruta

Més de la meitat de les persones llicenciades són dones, però tan sols el 12,4% de les càtedres universitàries estan en mans femenines. Només hi ha 3 dones rectores respecte 28 rectores que hi ha a l'estat espanyol. (Pérez Sedeño, 2005)

Malgrat que les dones tenen millors expedients acadèmics, tenen una taxa d'ocupació inferior, a Catalunya, és del 48'8%, segons l'Anuari Dones i Treball 2008.

Abans de partir cal saber que...

La perspectiva de gènere en la formació es va començar a introduir a Espanya als anys setanta, quan aparegueren departaments i estudis especialitzats en temes de gènere a les universitats. Progressivament, la formació en qüestions d'igualtat s'ha anat estenent a diversos àmbits, com ara els polítics, sindicals, les administracions públiques, les associacions o les empreses.

Els continguts referits a la igualtat es van incorporant de forma progressiva i transversal, com un component més dels currículums formatius de les escoles de negocis o en els postgraus universitaris, que s'adrecen tant a dones com a homes. Aquesta oferta respon tant als interessos socials com a la demanda de les empreses i a les mesures que estableix la Llei d'igualtat. Paral·lelament a la formació mixta hi ha cursos especialitzats que s'adrecen exclusivament a dones. En tenim un exemple en el "Jo, Directiva", organitzat pel Departament de Treball, que té l'objectiu de combatre la segregació vertical i baixa representació de dones en llocs de direcció tot potenciant la

Abans d'emprendre el viatge

capacitat de lideratge de les dones predirectives i ajudant-les a identificar totes les possibilitats de creixement personal i professional.

En aquests espais de formació s'afavoreix la cooperació i la reflexió col·lectiva, fet que permet exposar els dubtes o conflictes que es solen trobar diàriament a les empreses, amb la certesa que la resta de companyes i el professorat col·labora en resoldre'ls i en trobar alternatives a situacions que han estat ja experimentades amb èxit. L'assessorament col·lectiu i la resolució de casos concrets són elements fonamentals per al desenvolupament de capacitats i habilitats directives.

Aquests grups de formació participativa resulten ser autèntics laboratoris d'investigació en què s'analitzen els obstacles i la discriminació encoberta a la qual s'han d'afrontar les dones, així com els models d'organització dels recursos humans des d'una perspectiva de gènere, la incorporació de mesures d'igualtat, l'organització d'empreses socialment responsables o propostes específiques per assolir la conciliació personal i laboral.

Recomanacions per al trajecte

Hom es pot preguntar per què existeixen cursos de formació dirigits només a dones. La resposta és que molts espais socials continuen essent, gairebé en la seva totalitat, espais masculins i que accedir-hi no resulta igualment fàcil per als dos sexes, de manera que una formació específica que mostri la realitat i com combatre-la facilita que les dones tinguin les mateixes oportunitats que els homes.

Els cursos i les xarxes per a directives són una guia segura que ajuda a orientar les pròpies estratègies pels diferents camins que porten a la direcció d'empreses.

Cal recordar que...

És important tenir informació dels cursos, dels grups o xarxes dirigides a dones directives i professionals que s'organitzen entorn els propis interessos. Actualment, les dificultats per accedir-hi, per problemes de temps o distància, es resolen a través dels portals de la xarxa, on es troba tota la informació necessària.

1.4. Termes i paraules que hem de dur a la maleta

Senyals en la ruta

Una de les tasques més interessants dels estudis de gènere és la de crear conceptes per anomenar les situacions que vivim les dones. D'aquesta manera s'ha pogut posar nom a experiències que passaven desapercebudes perquè no hi havia un llenguatge que les anomenés.

Abans de partir cal saber que...

Els estudis sobre les dones han anat construint tota una terminologia per anomenar les situacions viscudes per les dones. D'aquesta manera, el llenguatge ha reconegut fets que passaven desapercebuts i han adquirit, així, una identitat que d'altra manera els hauria estat negada. Les paraules són com petits tresors, perquè permeten entendre i comunicar el món en què vivim. *"El que no s'anomena, no existeix"* diu la filòsofa Cèlia Amorós. Quan es troba el terme exacte que defineix o que concreta la situació amb la qual una dona s'identifica, s'avança un pas en la direcció que es vol.

Tot seguit es presenten alguns termes que sempre haurien d'estar dins la maleta.

Abans d'emprendre el viatge

Recomanacions per al trajecte

Al llarg del trajecte, és positiu recordar les paraules següents i enriquir el vocabulari amb nous termes que contribueixen a descriure el que es viu, el que es veu i el que se sent en l'espai professional i personal.

Posar nom a la pròpia experiència i compartir-la. Quan es posen en comú les pròpies vivències esdevé més fàcil analitzar les situacions personals des d'una perspectiva de gènere. Les paraules ajuden a comprendre que els problemes i obstacles que trobem no vénen del "jo sóc així", sinó que estan condicionats pel fet de ser dones.

Aquests són alguns dels termes per endur-se a la maleta:

(1) Barreres invisibles. Actituds que responen a les expectatives, normes i valors tradicionals, que dificulten el ple desenvolupament de les dones per als processos de presa de decisions i obstaculitzen la seva participació en càrrecs de responsabilitat en tots els àmbits, social, polític i econòmic.

(2) Coresponsabilitat. Perquè una persona, home o dona, pugui viure una vida plena i completa ha de poder fer compatibles tres espais de vida:

- (a)** L'espai públic (laboral, de participació social, polític, cultural).
- (b)** L'espai domèstic (tasques de la llar, afectes, cura d'altres persones).
- (c)** L'espai privat (oci, formació, dedicació de cada persona a si mateixa).

La doble jornada, terme que ha estat atribuït a les dones, és la suma de la jornada laboral remunerada i la jornada posterior dedicada principalment a les tasques de la llar i la cura de persones. L'assignació del treball domèstic a les dones, tradicionalment en exclusivitat, limita les seves possibilitats reals de participar en la promoció professional, en la formació i desenvolupament

d'altres interessos i expectatives pròpies en l' àmbit social, cultural, econòmic i polític.

Per tal de facilitar la participació social i professional de les dones i dels homes, cal repartir entre els dos sexes les tasques de la llar i la cura de les persones dependents. Cal, a més, enfortir i eixamplar xarxes de recursos socials que puguin respondre a les noves necessitats emergents.

(3) Discriminació des de la perspectiva de gènere. La Convenció sobre l'eliminació de totes les formes de discriminació contra la dona, la defineix amb aquestes paraules *«tota distinció, exclusió o restricció fonamentada en el sexe que tingui per objecte o com a resultat restringir o anular el reconeixement, el gaudi o l'exercici per part de la dona, independentment del seu estat civil, dels drets humans i llibertats fonamentals en l'àmbit polític, econòmic, social, cultural i civil, o en qualsevol altra esfera.»*

(4) Estereotips de gènere. Corresponen a un conjunt d'idees simples, però molt arrelades en la consciència col·lectiva, que s'escapen del control de la raó. Els estereotips determinen quins han de ser els comportaments i les actituds, correctes o incorrectes, de dones i homes, de manera que construeixen la personalitat de manera unidireccional.

(5) Gènere. L'Organització de les Nacions Unides (ONU), en els treballs preparatoris de la IV Conferència Mundial sobre les dones que tingué lloc a Pekín al setembre de l'any 1995, va adoptar de forma oficial la definició de gènere com un instrument d'anàlisi de la realitat de totes les dones. El gènere és *«la construcció social i cultural basada en les diferències biològiques entre els sexes que assigna diferents característiques emocionals, intel·lectuals i comportamentals a dones i homes, variables segons la societat i l'època històrica. A partir d'aquestes diferències biològiques, el gènere configura les relacions socials i de poder entre homes i dones »*

Abans d'emprendre el viatge

(6) Gènere i sexe. El sexe identifica la diferència biològica entre dones i homes i determina la natura. El gènere identifica les relacions socials que s'estableixen entre ambdós i explica la societat. Per tant, es refereix no a les dones i els homes, sinó més aviat la construcció social que regula les relacions socials que es mantenen. Les relacions de gènere varien d'un context a l'altre i sovint responen a circumstàncies canviants.

(7) Igualtat de gènere. Implica el reconeixement i la mateixa valoració social de dones i homes, així com també de les funcions que ambdós realitzen. Aquest concepte pressuposa l'absència de qualsevol jerarquia d'un sexe sobre l'altre i la plena participació de les dones en tots els àmbits de la societat: públic, privat i laboral. Des del punt de vista jurídic, la igualtat de gènere forma part consubstancial dels drets humans i és l'eix fonamental de qualsevol ordenament jurídic.

(8) Paritat. Paritat és un terme que han introduït les dones en el llenguatge i en els debats polítics. Fa referència a la presència equilibrada de dones i homes en els diferents àmbits de la societat, sense que hi hagi cap privilegi o discriminació. Aquest equilibri, anomenat també democràcia paritària, consisteix en què cap dels dos sexes sigui representat per més del 60% ni menys del 40%.

(9) Quota. Proporció o part dels llocs, escons o recursos que s'han d'atribuir a un col·lectiu específic, generalment seguint certes normes o criteris amb els quals es pretén corregir un desequilibri anterior quant a l'accés a llocs rellevants per a la presa de decisions o a l'accés a oportunitats de formació o llocs de treball. Desapareix quan el desequilibri s'ha corregit.

(10) Rols de Gènere. És el conjunt de tasques i funcions que realitzen les dones i els homes d'acord amb el que cada societat els assigna. Els seus comportaments i conductes són resultat de clixés que s'apliquen de forma

artificial d'acord amb el sexe de la persona. Tradicionalment el rol femení atribueix a les dones les tasques de la cura de la família i dels afectes; les reclou als espais domèstics i les allunya dels espais públics, justament allí on es prenen les decisions polítiques i econòmiques. Els homes, en canvi, ocupen l'espai públic, que socialment es considera que és l'únic espai productiu, en què es desenvolupa l'activitat laboral i social; per contra, se'ls priva de participar en el món de la cura i dels afectes.

En generacions i llocs diferents, trobem que hi ha tasques que en un lloc les fan els homes mentre que en un altre les fan les dones. A Amèrica del Nord, per exemple, la majoria dels pagesos són homes, però a Àfrica, la major part de la producció d'aliments prové de l'esforç de les dones. És important comprendre que aquestes variacions es troben també en un mateix país i entre regions i grups culturals. De vegades els nostres rols canvien a mesura que nosaltres canviem i passem de fill o filla a persona adulta, pare o mare.

Cal recordar que...

Aprendre a anomenar el que vivim és el primer pas per prendre consciència de la discriminació i per vèncer-la.

2

Direcció i coordinació d'equips

2.1. Raons per treballar
en equip

2.2. Claus per dirigir
equips

2.3. Recomanacions per
organitzar la feina diària

2.4. Crear un clima laboral
positiu per treballar
en equip

Direcció i coordinació d'equips

*“Tota empresa necessita estar orientada als resultats per assegurar la seva viabilitat de futur. Per assolir-los calen objectius clars i senzills a tots nivells, i focalitzar a tot l'equip humà cap a la mateixa direcció. El repte més gran es poder fer aquest camí, amb la complicitat, implicació i compromís de totes i cadascuna de les persones que formen l'empresa. La suma de cada tasca individual ben feta, junt al sentiment de pertinença, implicació i compromís amb l'empresa, esdevé la clau imprescindible per poder competir en un entorn global. Assolir un equip que tingui la **vocació** de fer la feina ben feta, la **valentia** per anar endavant innovant, i els **valors** basats l'ètica, la humanitat i l'optimisme, és la força més imbatible per la seva prosperitat”.*

Adriana Casademont i Ruhi, Presidenta de Casademont,S.A.

Una vegada dins l'empresa, la primera parada important en el trajecte són les reunions amb el grup de persones que treballen en l'equip. És el principi d'una etapa com a directives i cal ser conscients de la importància que té la capacitat de transmetre confiança i seguretat. Al voltant de la taula de treball hi ha rostres que segueixen amb atenció les nostres paraules i gestos. Es parteix d'un desconeixement mutu, no obstant tothom desitja crear un bon clima de comunicació que faciliti l'entesa i la cohesió de l'equip. Les primeres trobades seran molt importants per crear els fonaments de les metodologies de treball i d'un bon funcionament del projecte. És important que hi hagi una bona preparació de la pròpia intervenció; que es doni a conèixer la pròpia trajectòria personal i professional i que s'expliquin quins són els objectius definits i les tasques que s'han de fer. Però, sobretot, es tracta d'assentar les bases del treball en equip fomentant el sentiment de pertinença, la implicació al projecte i la capacitat de col·laboració entre totes les persones del grup.

Les organitzacions haurien de desenvolupar sistemes de qualitat total, de manera que una bona part dels processos siguin transferits al personal que aporta els seus coneixements i iniciatives, i compartits amb la resta de l'equip.

Aquesta manera de treballar permet posar en joc capacitats i actituds. Es tracta d'una forma de dirigir que permet tenir una visió estratègica del projecte i coordinar totes les aportacions de les persones amb les quals es treballarà.

Una vegada portada a terme l'exposició de la metodologia de treball, és important manifestar que es tindran en compte les capacitats i especialitzacions individuals, i que es compta amb la col·laboració i compromís de l'equip amb l'empresa. I es confia en aspectes impescindibles, com ara la capacitat per treballar amb els altres, ben lluny de l'individualisme i la competitivitat. Es tracta d'una tasca comuna i hi ha molt a guanyar si es fa mitjançant la cooperació.

Aquesta manera d'orientar el treball en equip respon a un estil de lideratge participatiu, horitzontal i col·laboratiu, amb el qual les dones ens podem identificar amb facilitat com a conseqüència, en part, d'haver estat socialitzades diferencialment. En aquesta forma de direcció, l'orientació del treball a realitzar està destinat a impulsar i motivar cada persona treballadora i facilitar-ne l'autonomia mitjançant la delegació i la supervisió com a suport. Des d'aquesta perspectiva, els millors resultats s'obtenen gràcies a l'estímul i no al control dels comportaments. Alguns estudis posen en evidència que les dones, en general, tendeixen a l'equilibri, l'harmonia del grup, i avaluen el progrés personal de forma positiva. És important implicar l'equip en els objectius a assolir, en la tasca i el projecte global de l'empresa. Cada persona ha de conèixer la finalitat de la seva feina i de l'organització de manera que es treballi avançant en una mateixa direcció i es faci sentir el projecte com a propi. Tot això sense perdre de vista el lideratge situacional, en el qual s'exerceix puntualment l'estil de lideratge convenient en cada moment i, d'acord amb la maduresa de l'equip.

Com aconseguir-ho? Cal prioritzar i potenciar la relació amb l'equip. Cal proporcionar la màxima informació sobre l'empresa, els objectius i les tasques, afavorir la comunicació tant horitzontal com vertical, desenvolupar la màxima capacitat per escoltar opinions, suggeriments i problemes tant personals com

Direcció i coordinació d'equips

professionals, i minimitzar les jerarquies. En una investigació molt interessant realitzada amb 87 dones directives (Pallades, 2005) es va observar que, en general, les dones fomentaven la direcció participativa, impulsant la comunicació oberta, la col·laboració, la creativitat i l'autonomia de l'equip.

2.1. Raons per treballar en equip

Senyals en la ruta

L'ésser humà posseeix un 10% de contingut racional o cerebral. El 90% restant és emocional. Malgrat això, tota la gestió empresarial està dirigida al 10% racional. La major part dels directius no té en compte aquest fet. (Gómez-Acebo, 2006)

Abans de partir cal saber que...

El treball en equip s'ha convertit en una peça fonamental de les organitzacions empresarials que, davant la situació canviant causada per la globalització, confien en el potencial del coneixement humà per fer front a les situacions més diverses. Dins aquest nou marc de relacions laborals, a les persones directives els calen certes qualitats socials, com ara la comunicació, la capacitat de motivar, la visió global del projecte o la capacitat negociadora dels conflictes. Totes aquestes característiques les dones les han anat assumint com a pròpies mitjançant la socialització i el paper que han desenvolupat en la societat. Des d'aquesta perspectiva és més fàcil comprendre els avantatges del treball en equip.

Recomanacions per al trajecte

Per defensar un estil de direcció participatiu fonamentat en el treball d'equip, cal conèixer quins són els avantatges i defensar-los:

- (1)** Permet la multiplicació (sinergia) de coneixements i informacions.
- (2)** Incorpora aportacions diferents per respondre a situacions diverses.
- (3)** Fomenta la coordinació en l'equip que és més eficaç que cadascuna de les parts per separat.
- (4)** Promou la possibilitat de compartir perspectives diverses, de tenir accés a la informació i al coneixement, com el tracte obert i receptiu fan que els membres de l'equip s'enriqueixin de forma individual i col·lectiva.
- (5)** Fa que s'acceptin millor les decisions quan a l'hora de prendre-les totes les persones hi han col·laborat.
- (6)** Creix la motivació vers el projecte gràcies al sentiment de pertinença que comporta la participació, l'intercanvi i la comunicació.

Perquè funcioni l'equip s'ha de tenir en compte que:

- (1)** La coordinació es duu a terme de manera participativa.
- (2)** Els objectius i el projecte han de ser compartits i assumits per totes les persones, així com també l'estratègia i el repartiment de tasques i temps.

Direcció i coordinació d'equips

(3) Cal desenvolupar l'esperit de col·laboració i cooperació basats en la mútua confiança. Això implica respectar el treball de l'altra persona i la capacitat que té per resoldre situacions problemàtiques.

(4) Hi ha un clima d'acceptació de les diferències entre les persones de l'equip. Cada persona és portadora d'aspiracions, preferències i actituds diverses. S'ha de saber que, davant dels problemes que hi ha per resoldre, hi haurà desacords. Però aquests desacords poden, en definitiva, ser positius. Són l'expressió d'òptiques diferents que donen valor a l'equip.

Cal recordar que...

Quan es vol que les empreses tinguin un contingut més humà, cal tenir en compte que el treball en equip propicia que les persones se sentin reconegudes com a part important de l'organització, que vegin que aquesta es preocupa pel seu desenvolupament personal i professional i que confia en les seves decisions, fet que estimula la creativitat, la motivació i la productivitat.

2.2. Claus per dirigir equips

Senyals en la ruta

Les organitzacions i institucions polítiques dissenyen els seus programes d'acord amb els objectius que volen assolir en els diferents camps on han d'intervenir. Per tal d'obtenir resultats, posen en marxa estratègies que encomanen a persones o equips. Els equips compleixen la funció de dur a terme els treballs, generar idees i crear vincles amb altres equips.

Abans de partir cal saber que...

Es podria dir que l'ànima de les organitzacions és el treball en equip. La gestió directiva depèn en bona part de la capacitat per definir els projectes i planificar-los; però només es podran dur a terme amb el suport de l'equip. Saber el que cal fer per guanyar-se'n la confiança i el reconeixement, dirigir-los mitjançant el diàleg i el compromís en el projecte és tot un repte que cal afrontar.

La diferència entre les xarxes i els equips de treball és que les primeres s'estableixen a un nivell informal mentre que els equips s'organitzen com a part de l'estructura de l'organització, amb l'objectiu que les persones aportin els seus esforços al desenvolupament d'una proposta concreta, i aconseguir així les fites proposades.

Perquè els equips funcionin s'ha de confiar en les persones que els componen, en les seves capacitats i en la seva creativitat. Les dones tendeixen a desenvolupar models de direcció d'equips més participatius.

En una estructura participativa, la piràmide organitzativa s'inverteix i es facilita així que els equips se sentin part de l'organització. D'aquesta manera els equips generen, lideren i gestionen les propostes i contribueixen a donar forma al contingut i a les línies estratègiques de l'empresa. Aquest model de gestió de recursos humans aporta una major flexibilitat, capacitat de prendre decisions i d'adaptació als processos i canvis del mercat.

Recomanacions per al trajecte:

(1) Promoure la participació: participar vol dir prendre part en els processos en què s'ha assumit un compromís. Qui coneix els objectius i les fites que persegueix l'empresa, s'hi implicarà i aportarà el millor de les seves capacitats per tal d'assolir l'èxit del projecte.

Direcció i coordinació d'equips

(2) Estimular el treball de totes les persones de l'equip, mitjançant el reconeixement tant individual com grupal de les aportacions que fan:

tot i que sovint la urgència i la quantitat de treball dificulten la planificació i seguiment, és important trobar temps i ocasions per reunir-se i dialogar, no només sobre el que s'ha o no aconseguit, sinó també sobre com s'ha aconseguit. Posar de relleu els assoliments, reforçar la identitat del grup, reconèixer la contribució de cadascuna de les persones és un exercici continu que no pot ser descuidat.

(3) Dialogar: significa comptar amb l'opinió de la resta de persones i saber enriquir-se amb les diferències. Quan es vol incorporar la perspectiva de gènere, l'experiència de les dones de l'equip és una font d'informació i reflexió valuoses. Un projecte en què totes les persones se'n senten part implicada és sempre millor que aquell que no ha estat participat, i a més millora el compromís personal.

(4) Administrar correctament el temps de les reunions: el temps ha de ser administrat de dues maneres. D'una banda, s'han d'evitar les reunions innecessàries o massa llargues que trenquen el ritme del treball i el clima d'equip. D'altra, s'ha de planificar la feina, organitzar les reunions i repartir les tasques.

(5) Delegar i establir mecanismes de confiança amb l'equip: és important que tots els membres de l'equip participin, sense oblidar les funcions encomanades, i opinin. Cal escoltar-los per poder definir objectius, resultats, la planificació d'activitats i els processos de negociació.

(6) Acceptar els suggeriments i implicar l'equip en la presa de decisions: coordinar no vol dir tenir totes les respostes, sinó saber plantejar els problemes i els reptes. La posada en comú permet desenvolupar les sinergies necessàries per afrontar els projectes, prendre decisions en equip i fer que tothom es responsabilitzi dels èxits aconseguits.

(7) Situar les persones en els llocs més adients: és important que cada persona es situï en el lloc més adequat per a ella, d'acord amb la seva experiència, formació, competències, actituds o habilitats. Per això és fonamental percebre bé les capacitats de cada persona, invertint especial atenció a les situacions de discriminació que poden patir les dones. Cal aconseguir que cadascú realitzi aquelles funcions que li permetin desenvolupar-se millor d'acord amb la seva preparació, capacitats i habilitats. La valoració que se'n faci no ha d'estar mai esbiaixada pel sexisme.

(8) Reconèixer el treball de les persones que participen a l'equip: la direcció ha de posar de relleu les activitats realitzades per cada membre que el forma. Així els èxits són compartits sense oblidar, nogensmenys, la contribució específica de cada persona.

(9) Crear entorns de feina humanitzats, gràcies a una determinada sensibilitat i a saber escoltar. Aquest clima de treball s'aconsegueix quan:

- (a)** Es crea un sentiment de confiança.
- (b)** S'afavoreix la comunicació i les relacions interpersonals.
- (c)** S'accepten i es comparteixen els objectius.
- (d)** Hi ha un compromís en la realització del projecte i suport en els moments crítics.
- (e)** Es dona resposta a les necessitats de les persones. Crear un clima humà vol dir aconseguir unes relacions de treball de qualitat que puguin respondre a les necessitats que també es tenen d'atenció a la família i la vida personal: llars d'infants, serveis de suport a les famílies i altres serveis demostrin que l'organització es preocupa per les persones.

Direcció i coordinació d'equips

Cal recordar que...

Hi ha determinats gestos que, tot i que són ben quotidians, són molt importants; per exemple crear espais per a parlar d'aspectes personals, posar de lleu els èxits aconseguits; en definitiva, generar sinèrgies perquè cada persona de l'equip se senti respectada i valorada, fins i tot en moments crítics. D'aquesta manera s'instaura un clima de confiança, col·laboració i compromís.

2.3. Recomanacions per organitzar la feina diària

Senyals en la ruta

Treballar en equip no vol dir desaparèixer enmig de la col·lectivitat. El treball en equip té una dimensió individual i una altra de grupal que es complementen. Si hi ha una bona compenetració dins l'equip s'assolirà un tipus de col·laboració que permetrà que cada persona desenvolupi el seu potencial i se senti, alhora, part del treball en comú. D'aquesta forma, cada persona es fa càrrec de la tasca per la qual està més ben preparada i alhora interactua amb les altres per tal d'aconseguir els objectius proposats.

Abans de partir cal saber que...

Quan es pregunta a les dones directives del grup de treball com es pot organitzar un equip per assolir els objectius plantejats, les respostes són molt variades. La impressió és que dirigir requereix donar una resposta a cada situació i la capacitat d'avançar-se als esdeveniments de forma molt versàtil. Inspirar, motivar, escoltar, exigir, ordenar, generar reflexions, animar a buscar l'èxit i col·laborar en les pròpies dinàmiques del grup, són algunes de les accions que es porten a terme cada dia. Sovint, resta la sensació que no s'ha fet res concret, res que es pugui mesurar amb dades objectives, i

això pot desanimar. Però tot aquest esforç que requereix estar amatents al procés global i pendents de cadascuna de les qüestions que planteja l'equip és decisiu per al resultat final del projecte. En definitiva, es dirigeixen totes les energies cap a una finalitat comuna gràcies a la creació de complicitats. Complicitats plenes de confiança i compromís.

Però, com organitzar tot aquest procés?
Com posar ordre a tantes activitats i interaccions?

Tot seguit es presenten algunes claus per dibuixar el propi camí:

(1) Organitzar l'agenda de cada dia: una breu reunió per analitzar on s'està i on es vol arribar ajudarà a prendre el pols de la situació. Ordenar les tasques de forma col·lectiva aporta serenitat i sensació de control. No hi ha res pitjor que una tripulació que no sap quin rumb ha de seguir.

(2) Prendre's el temps que calgui per informar: aquest fet a vegades requereix tancar la porta, desconnectar el telèfon i conversar amb tranquil·litat. Tot el temps que s'empra per recollir o transmetre informació és una inversió que ajuda a optimitzar el treball i el temps necessari per dur a terme la tasca. La informació ha d'anar en dues direccions: d'una banda hi ha la que aporta la pròpia persona i de l'altra, la que es rep de la gent amb la qual es treballa.

(3) Aturar-se per valorar el desenvolupament, reflexionar sobre el que s'ha aconseguit i les dificultats que s'han tingut: ajuda a posar ordre a l'equip, sense oblidar que totes les persones han de participar en el procés. Des de la direcció a vegades cal intervenir per suggerir o corregir de forma positiva, sense interferir en els progressos ni, sobretot, generar alarma. Si l'equip sap que qui dirigeix s'ocupa d'allò que és global, cada persona pot ocupar-se del seu treball individual. Una bona recomanació és

Direcció i coordinació d'equips

fer un feedback de la feina que cada persona fa. La visió que es rep des de la direcció i que posa de relleu els assoliments és un element fonamental per a la motivació.

(4) Delegar és una de les tasques mes complexes, però també de les més importants: és un gran error creure que qui dirigeix s'ha d'ocupar de tot, ja que es pot perdre la perspectiva d'allò que és realment important. De tant en tant, cal revisar les tasques pendents, distribuir-les entre els membres de l'equip i valorar-ne els progressos. Tot això ajuda a veure el camí que ja s'ha fet.

Cal recordar que...

És important posar en pràctica el lideratge versàtil. No oblidar-se de manar, gestionar, entrenar, acceptar, cohesionar i representar l'equip .

2.4. Crear un clima laboral positiu per treballar en equip

Senyals en la ruta

El 30% dels resultats d'un equip està condicionat pel clima organitzatiu. Si s'assoleix el clima ideal a l'equip, els resultats poden augmentar fins a un 30%. El clima és un dels factors que reforcen el compromís de les i els professionals. D'altra banda, un bon clima de treball incideix fins a un 24% en les rotacions no desitjades. (Acción empresarial, 2008).

Abans de partir cal saber que...

Quan s'analitzen amb atenció els textos que tracten la millora del clima laboral a l'empresa, s'observa el fet que les tècniques i habilitats que es proposen

com a molt positives i més innovadores coincideixen plenament amb les habilitats que principalment les dones han anat desenvolupant durant segles, ja que han estat el suport de les relacions humanes en l'àmbit privat.

Recomanacions per al trajecte

Quan l'ambient de treball no és positiu, la capacitat de motivació i creativitat de les persones de l'equip se'n ressent i es perden actius i productivitat. Davant d'aquesta situació Goleman (2007) dóna alguns consells que poden ajudar-nos a recuperar el bon clima:

(1) Quan s'estableix una situació de conflicte en el grup, s'ha de procurar que tots els membres prenguin consciència del que està passant, de la realitat, encara que aquesta sigui difícil o incòmoda.

(2) És important dirigir l'anàlisi per descobrir les causes d'aquesta situació.

(3) Cal fer visible la situació ideal a la qual es vol arribar. La comprensió de la realitat emocional i de les normes dels equips i la cultura d'una organització proporcionen els elements necessaris per esbossar la visió del grup; el seu efecte mobilitzador dependrà de la seva connexió amb la visió personal dels integrants del grup. Aleshores es podrà investigar de forma conscient quin és el millor camí per assolir el clima que ens sembla adient.

Cal recordar que els grups funcionen de forma similar a com ho fem les persones. S'ha de fomentar, per tant, la presa de consciència del clima del grup o, dit d'una altra manera, l'empatia, que fa créixer l'equip, ajuda a mantenir normes positives i a gestionar millor les relacions amb el món extern.

Direcció i coordinació d'equips

Cal recordar que...

Per crear un clima d'equip adequat cal que l'activitat directiva atengui tant la tasca que està realitzant l'equip com la relació que hi ha entre tots els seus membres. Es tracta de crear de forma natural un ambient amable i cooperatiu que alimenti una visió positiva del futur, elevi el nivell d'autoestima de l'equip, bo i posant en relleu els assoliments i les possibilitats de cadascuna de les persones.

3

L'estil de lideratge i la incorporació de la igualtat a l'empresa

3.1. Com definir l'estil de lideratge

3.2. Conviure amb el poder des d'un lideratge transformacional i sense culpa

3.3. Com desenvolupar l'autoestima i l'apoderament necessaris per al lideratge

3.4. Camins per desenvolupar un lideratge que fomenti la igualtat a les empreses

3.5. Com aconseguir un lideratge d'èxit

L'estil de lideratge i la incorporació de la igualtat a l'empresa

“Lideratge i comunicació són dues habilitats rarament dissociades una de l'altra. A les organitzacions, i també a la vida personal, la comunicació és l'eina a través de la qual s'exercita el lideratge. Les empreses, com a col·lectius, les formen persones individuals que treballen, senten, viuen i s'emocionen com a éssers individuals. La comprensió d'aquest fet i la capacitat d'entendre a l'interlocutor és l'habilitat mínima requerida per a què la comunicació esdevingui imprescindible per a la gestió del canvi, per a impulsar la cultura empresarial i fomentar la reputació i identitat corporatives. Avui en dia la comunicació ja s'ha convertit en element estratègic i en un dels ingredients fonamentals que marca la diferència positiva entre les organitzacions que fermament i creuen i les que no, marcant també el seu estil de lideratge”.

Ma. Àngels Valls, Directora de Comunicació del grup químic-farmacèutic ESTEVE

Ens anem apropant al lideratge. Tots els dubtes, totes les preguntes, totes les prevencions tenen una explicació relacionada amb la socialització de les dones en el no-poder, les barreres que han obstaculitzat la participació en igualtat i la manca de models de referència en els càrrecs directius.

Una de les dones directives entrevistades deia amb contundència: *«la presència de les dones a l'empresa ha suposat una gran transformació, però l'entrada de dones en els llocs de direcció, una revolució»*. I té tota la raó. És una autèntica revolució que s'ha produït en un temps molt curt de dues dècades; aleshores podíem dir gairebé de memòria els noms de les poques dones que ocupaven llocs de direcció en les empreses més importants del món. Les aportacions d'aquestes dones a la vida de les empreses no eren conegudes, ja que no hi havia una massa crítica suficient capaç de fer visibles les seves propostes de manera que incidissin de forma eficaç en les organitzacions. Seguint els passos de les pioneres que obriren camí, veiem que cada cop hi ha més dones que s'incorporen a llocs directius amb la voluntat d'aportar-hi

l'experiència, els coneixements i les capacitats, també un estil propi de lideratge que, sens dubte, beneficia l'empresa i la societat en general.

Els nous estils de lideratge poden resultar molt eficaços per a les empreses, sobretot, si tenim en compte que han de fer front a processos de canvi lligats a les transformacions socials i econòmiques. De forma gradual i, a partir de la crisi dels anys 70, les empreses més avançades han fet un gir fonamental en la forma de gestionar els recursos humans i busquen formes de col·laboració i implicació del personal a l'empresa en una estructura més horitzontal, participativa i democràtica que impregni tot el procés de producció.

Petra Mateos (2001), catedràtica d'economia financera de la UNED i presidenta de Hispasat, defensa aquesta posició i fa referència al lideratge en general:

“En aquesta època de gran competitivitat, la supervivència es fonamenta, en bona mesura, a trobar avantatges competitius sostenibles respecte d'altres organitzacions i bona part dels esforços van dirigits als aspectes més qualitatius de l'empresa. Es té el convenciment que l'èxit de les organitzacions depèn directament del compromís efectiu de les persones. En aquest sentit, el famós empresari David Rockefeller deia: “pagaria més per la capacitat de gestionar persones que per qualsevol altra habilitat”. Aquesta afirmació encaixa perfectament amb la percepció i les qualitats d'una persona líder, com ara: direcció de l'atenció, dels significats, de la confiança i d'una mateixa.”

Als anys 80, Marilyn Loden identifica qualitats positives del lideratge de les dones posant de relleu que, dins d'una estructura, les dones valoren més la distribució de poder que l'acumulació; estan més acostumades a liderar per consens, d'una manera més democràtica i pròpia d'organitzacions més modernes, alhora que són més plurimentals. Incorporen l'afectivitat. Sense afectivitat no hi empatia, i sense empatia, no hi ha lideratge. En el treball en

L'estil de lideratge i la incorporació de la igualtat a l'empresa

grup és important escoltar, entendre la posició dels altres i trobar una posició integradora de les diverses visions de les persones, més que imposar de forma restrictiva una opinió pròpia que pot resultar no tan vàlida.

Seguint amb els trets més comuns en l'estil de direcció de les dones, tal com defineixen Grimwood i Popplestone (1993), tendeix a ser menys competitiu, més obert, innovador, amb un sentit clar de la qualitat, més centrat en la persona, flexible, comunicatiu i persuasiu. Des d'aquesta perspectiva, és un tipus de lideratge més democràtic, dialogant, mediador, amb una actitud més receptiva i participativa, que cerca el consens.

Aquest estil de lideratge pot ser descrit com a multidireccional i multidimensional, més ferm i constant, més creatiu, generador de més cohesió en els equips i amb major incorporació de la intel·ligència emocional, la qual cosa produeix enfocaments consultius i cooperatius.

En síntesi, com assenyala Kaufmann (1996) *«les dones posen en la feina també la seva part emocional»*, i en un entorn de gran complexitat i de canvi constant com l'actual, aquestes són qualitats essencials. Per això no és estrany que les organitzacions estiguin descobrint que capitalitzar el talent femení és una necessitat i un avantatge competitiu en els negocis.

Nombroses investigacions –Goleman (2007), Grimwood i Popplestone (1993), Kauffman (1996)- han posat de manifest la importància del lideratge per millorar la gestió empresarial. En aquesta etapa ens agradaria destacar que, malgrat la dificultat que tenen les directives d'assumir un estil propi de lideratge en determinats entorns de treball amb una gestió tradicionalment masculina, és un gran ajut valorar aquestes capacitats per a la gestió de projectes i la direcció dels equips humans.

La tendència inicial de les dones directives ha estat la d'adoptar i assumir com a propi el model de lideratge que ja hi havia a les empreses. En aquest sentit, les dones sovint no han tingut més remei que adaptar-se a l'estil masculí com a condició bàsica per accedir al món de la política i també de l'empresa. Tot i que era un món estrany per a elles, la majoria d'aquestes dones han dedicat grans esforços a comprendre'l i assimilar-lo en la mesura possible, adoptant conductes que, en principi, els resultaven alienes (Helgesen, 1993).

Algunes autores com Loden (1987), Fisher (2000) i Helgesen (1993) van denunciar aquesta situació i van reivindicar una forma de fer diferent com a dones líders, mentre posaven de relleu els costos tan alts que suposa per a les dones estar presents en àmbits absolutament masculinitzats. Van assenyalar que la suposada adaptació femenina és falsa i que sempre es fa al preu de grans renúncies personals per part de les dones. Aquesta és una de les raons per les quals moltes dones no arriben a triomfar en el terreny polític o empresarial.

Per poder sortir d'aquest cercle és important tenir confiança en les pròpies habilitats i capacitats; però, a més, saber donar valor a l'experiència que es viu, en tant que dones, del que succeeix al voltant nostre. Tal com diu Hellen Fisher (2000) *«el gran repte de les dones és la seguretat, que no s'aconsegueix mai mitjançant el que no ets.»*

En aquesta etapa es proposa reflexionar sobre el significat que té el lideratge per a les dones i intercanviar algunes recomanacions per anar consolidant un model propi de direcció.

L'estil de lideratge i la incorporació de la igualtat a l'empresa

3.1. Crear un clima laboral positiu per treballar en equip

Senyals en la ruta

Les organitzacions s'estan adonant que capitalitzar el talent de les dones és un imperatiu i un avantatge competitiu per als negocis.

«En un estudi recent dut a terme per l'organització americana Catalyst Inc se'ns diu que les empreses que tenen més dones en els equips d'alta direcció obtenen més bons resultats financers que les que tan sols tenen homes en els equips de gerència (...) les companyies que integren les dones d'una forma més oberta solen ser més innovadores, disposen d'una visió, millors condicions de treball i obtenen, al final, millors resultats i satisfacció, variables que l'accionariat, l'empresariat i els mercats de capitals valoren molt positivament.»

Petra Mateos, Catedràtica d'Economia Financera de la UNED i presidenta d'Hispasat a *Las mujeres en la dirección de las empresas*.

Abans de partir cal saber que...

Contràriament al que es sol creure, el lideratge no és una característica innata, ni un actitud exclusiva d'unes quantes persones; es pot aprendre si hi ha un entrenament en les habilitats i competències per desenvolupar bé el treball. Però, com s'aprèn a liderar? El que cal, en primer lloc, és definir què significa lideratge i quines característiques té per poder reflexionar sobre com es volen desenvolupar les pròpies funcions directives. En segon lloc, és important conèixer el propi estil, valorar el que ja se sap, l'experiència que es ja té a l'empresa, la capacitat d'anàlisi, de comunicació i de resolució de conflictes. Però també cal identificar les debilitats i mancances. El coneixement permet traçar

una ruta formativa a fi de poder desenvolupar la visió, la missió i els valors propis en relació amb les necessitats professionals i de l'organització.

Així doncs, en primer lloc, definim què s'entén per lideratge: El lideratge és la capacitat d'influenciar en un grup de persones. Tot i que no existeixen uns trets de personalitat necessaris per a què una persona sigui líder, sí que hi ha unes característiques que faciliten que una persona es converteixi en líder:

- Motivació per a l'assoliment de reptes
- Capacitats per a la influència social
- Coneixements rellevants
- Competència cognitiva
- Competència social
- Autoconfiança
- Fiabilitat
- Flexibilitat

En funció de les conductes i els tipus de comportament de la persona líder es tingui es poden distingir quatre estils bàsics d'exercir lideratge:

(1) Interès per la tasca. La persona líder fomenta alts nivells de productivitat, organitza i defineix les activitats del grup en funció dels objectius d'aquest. També es diu centrat en la producció, orientat a la tasca, iniciació d'estructura i consecució de resultats.

(2) Interès per les persones. Es preocupa per les necessitats, interessos, problemes, desenvolupament, etc. dels altres membres del grup. Es diu també lideratge orientat a la persona, centrat en la persona, consideració o manteniment.

L'estil de lideratge i la incorporació de la igualtat a l'empresa

(3) Lideratge autocràtic o directiu. La persona líder pren totes les decisions que afecten al funcionament del grup, i espera que els membres segueixin les seves instruccions. També anomenat lideratge autoritari o autocràtic.

(4) Lideratge democràtic o participatiu. La persona líder comparteix amb els membres del grup la presa de decisions que afecten el funcionament d'aquest.

Quan es parla de lideratge, sovint, es confon amb poder perquè, tradicionalment, s'ha relacionat amb una estructura de jerarquia piramidal i l'establiment de sistemes de control.

El lideratge comporta poder, però més aviat entès com a autoritat i influència. Una influència que és recíproca entre la persona que lidera el grup i el grup d'influència. Aquesta interacció és una de les característiques del lideratge transformacional; un model fonamentat en la capacitat de motivar les persones perquè desenvolupin les seves facultats, de manera que puguin assolir fites que elles mateixes ignoraven que podien assolir. Les persones que exerceixen el lideratge transformacional orienten els esforços cap al futur més que en el present, impliquen de forma activa i participativa les persones amb les quals treballen i tenen l'habilitat de contribuir creativament en les organitzacions.

Les persones que lideren des d'un enfocament transformacional s'esforcen a fi que les persones que dirigeixen:

- (a)** Siguin conscients de la missió o visió del treball
- (b)** Desenvolupin tot el seu potencial
- (c)** Col·laborin amb el grup i facin passar el projecte comú per damunt dels seus interessos.

És comú escoltar que les dones exerceixen amb més freqüència aquest estil de lideratge transformacional. En aquest sentit, les investigacions han posat

de manifest que hi ha unes característiques que històricament s'han atribuït a les dones perquè han estat apreses al llarg del procés de socialització, amb les que es senten més còmodes i desenvolupen en la feina de direcció.

Algunes d'aquestes característiques són:

(1) Treball cooperatiu: en què cada persona desenvolupa una funció que reverteix en el projecte comú. L'estructura és, per tant, poc jeràrquica i disposa de línies de comunicació obertes entre les persones de l'equip i la direcció.

(2) Tot l'equip comparteix l'èxit: es posa l'èmfasi en el procés i el camí recorregut. No només és important triomfar, sinó la manera com s'ha gestionat el projecte.

(3) Combinació del treball racional amb l'intuïtiu: és a dir que no cal controlar-ho tot, sinó que per a cada persona hi ha d'haver un programa d'acord amb el temps, els ritmes que necessita i els espais que li són més còmodes. Des d'aquesta perspectiva, es "confia" en l'equip.

(4) Fomentar la col·laboració en lloc de la competició: això significa preveure les repercussions que una acció determinada pot tenir en les persones de l'equip. En les diverses entrevistes realitzades a directives, n'hi ha moltes que expressen interès per les situacions personals de l'equip i per buscar mesures que puguin fer compatible la realitat personal amb la feina. *«Si algú te un fill malalt o té una reunió a l'escola, li dic: no et preocupis, ves-te'n. Totes hem passat per aquesta situació alguna vegada i no et pots concentrar mentre penses que hauries de ser en un altre lloc. La confiança fa que aquesta persona estigui més motivada i si un dia cal que es quedi una estona més fora de l'horari laboral, serà la primera a oferir-se. És qüestió de col·laborar mútuament i establir xarxes de confiança.»*

L'estil de lideratge i la incorporació de la igualtat a l'empresa

Recomanacions per al trajecte

La primera clau d'un bon lideratge és la confiança en una mateixa. Des d'aquesta confiança es pot decidir quin estil de lideratge es vol emprar i quines competències es volen posar en joc. Tal com s'ha comentat en la presentació d'aquesta etapa, les dones tot just acabem d'arribar als espais de direcció i tenim dues opcions: o bé copiem els models masculins o bé posem en joc les nostres capacitats i coneixements fonamentant-nos en el que som i vivim tant en el terreny professional com en el personal. Indubtablement totes les opcions estan obertes, fins i tot hi ha directives que utilitzen estils diversos. Si hi ha confiança en una mateixa es pot fer un exercici d'autoconeixement i aprendre a fer servir les habilitats imprescindibles en l'exercici del lideratge (Berbel, 2008):

- Comunicar bé
- Tenir gran capacitat de treball
- Saber escoltar
- Fixar-se objectius
- Treballar en equip
- Motivar el personal col·laborador
- Encarar reptes i acceptar certs riscos
- Solucionar conflictes
- Suportar les crítiques
- Fomentar la creativitat i la generació d'idees
- Generació de xarxes de dones

Cal recordar que...

“Culpa és una paraula terrible que hem de desterrar. La culpa paralitza, és inútil, no serveix per a res. No hem de sentir culpa, cap culpa. No hi crec en la culpa, en canvi sí que crec en la responsabilitat. Responsabilitat cap a tu mateixa i les persones que t’envolten.”

Isabel Yanguas, co-fundadora de la galeria d’art contemporani Distrito Cu4atro

3.2. Conviure amb el poder des d’un lideratge transformacional i sense culpa

Senyals en la ruta

«Les dones educades per donar prioritat a les necessitats dels altres abans que les seves pròpies, senten més culpabilitat i més ansietat quan defensen els seus interessos o necessitats professionals. No tan sols han de demostrar la seva professionalitat, sinó que, a més, han de defensar-se dels intents d’altres persones d’excloure-les i deixar-les aïllades, i també dels judicis de valor que emeten altres persones sobre les seves prioritats. Per tant, no hi ha tan sols el que han hagut de fer a nivell professional per demostrar la seva capacitat, sinó tot el que han hagut d’afrontar per aconseguir-ho, els obstacles que han trobat en altres fronts.» (Moreno, Coronel, Padilla, 2002).

Abans de partir cal saber que...

Les dones han estat socialitzades per al no-poder. És una constant que s’ha anat trobant en totes les entrevistes amb dones directives. En molts casos, les dones predirectives o les directives joves comenten que han assolit llocs de

L'estil de lideratge i la incorporació de la igualtat a l'empresa

responsabilitat perquè les circumstàncies les han dut aquí, però no per elecció pròpia, malgrat que totes elles asseguruen que s'han marcat com a objectiu desenvolupar una carrera professional d'èxit. En el cas de les dones amb més anys d'experiència, reconeixen el poder com a factor positiu que han escollit des de bon principi o que l'han après a fer servir de forma satisfactòria com a valor en la seva vida professional. En tots els casos, es destaca que inicialment hi ha una sensació que el poder i l'ambició són alguna cosa aliena als deures i a l'espai proper de les dones. Aquest allunyament comporta, sovint, alguns sentiments de culpa quan les dones accedeixen al poder.

En aquest laberint de contradiccions és convenient reflexionar sobre el sentit que té l'ambició. Sense l'impuls per aconseguir determinades fites, sense desig o aspiracions no hi hauria progrés, ni la humanitat hauria avançat. Òbviament les dones som part de la humanitat, però durant segles hem estat apartades dels llocs on s'exercia el poder. Per assumir-lo, doncs, cal fer, tal com han fet moltes dones que ocupen càrrecs a les empreses, un exercici d'apoderament, gestionant i liderant el projecte personal i professional. S'ha de desenvolupar la capacitat estratègica que permeti distingir entre trampes i oportunitats i optar, per tant, pel que més interessi i enriqueixi totes les facetes de la pròpia vida.

Aquest camí que moltes directives fan cap a l'ésser suposa una autèntica revolució i un ajut important per a altres dones que seguiran els seus passos. La directiva Laura Alabart i Elorz, Directora Comercial d'Emte Multiservicios, explica que es va adonar que ella era una referent per a altres companyes de professió. En l'entorn laboral en què exerceix la seva professió (construcció i rehabilitació d'edificis) gairebé no hi ha cap dona. Comentava que, per exemple, en una de les convencions que havia assistit darrerament, només hi havia tres dones entre un total de dos-cents cinquanta participants.

Carmen Martínez Ten, presidenta del Consejo de Seguridad Nuclear, explica:

“Les dones no hem estat socialitzades per tenir poder, no ens han preparat, ni coneixem dones que tinguin poder i ens puguin servir de referència. Les dones de la meua generació vam haver d’optar entre la vida familiar i la professional, o fer un gran esforç per compaginar ambdues responsabilitats. L’intent de fer compatible la responsabilitat familiar i la professional és una sobrecàrrega important que et pot conduir a una mena d’esquizofrènia entre dos móns que tu intentes fer funcionar segons uns estàndards molt alts d’eficàcia. La por a no tenir prou cura dels petits, de la parella, de la família és un component del sentiment de culpabilitat que sovint acompanya la carrera professional de moltes dones. També hi ha la inseguretat, la idea que tu no ets la persona indicada. Hi ha dones que viuen aquest fet amb una certa sensació de culpa, amb la idea que ocupen un espai que no els correspon, i això fa que estableixin una relació molt poc natural amb l’exercici de dirigir l’organització. La culpa també està relacionada amb el temps que s’hi dedica, i amb la disponibilitat per defensar els propis interessos. Si s’inverteix el temps en l’exercici del poder, l’entorn pot transmetre fàcilment la sensació de no tenir cura de les obligacions familiars. Però, amb el pas del temps, es va començant a veure que el poder és important, que pot ajudar-nos a canviar una realitat que ja no respon al model de societat vigent, a incorporar un lideratge positiu. S’ha d’exercir positivament el poder en les organitzacions i disposar d’una bona dosi d’ambició per tal d’influir-hi i poder prendre decisions.”

Recomanacions per al trajecte

Per accedir al lideratge amb el poder i el reconeixement necessaris, s’ha de desterrar la culpa i adquirir certes dosis de confiança en una mateixa.

L'estil de lideratge i la incorporació de la igualtat a l'empresa

Carmen Martínez Ten ofereix algunes recomanacions imprescindibles per a aquest trajecte.

(1) En primer lloc, prendre's tot el temps que calgui: si es parteix d'una educació en el no-poder, arribar-hi no és tan sols una qüestió de voluntat, sinó d'anar-s'hi aproximant respectant el propi ritme, prenent consciència de les habilitats, de les capacitats i perdent les pors. Els homes, en general, no solen plantejar-s'ho; no es qüestionen si estan o no preparats, però per a les dones és molt més complexe. Moltes dones s'adonen, després de molts anys, que tenen qualitats que les fan bones candidates per a llocs de direcció; però això no ha vingut d'una manera automàtica. És important donar-se temps, perquè arriba un dia en què es reconeix la pròpia vàlua i es pren consciència de les pròpies possibilitats.

(2) Creure que no compensa l'esforç: és positiu recordar que la direcció comporta tanta càrrega de feina com la que existeix en llocs de menys responsabilitat, però que des de la direcció hi ha la possibilitat de prendre decisions, d'influir de forma eficaç en l'organització i canviar la realitat. Persisteix la idea que la direcció comporta un temps i unes energies desmesurades. Però són les mateixes que es poden estar utilitzant en un altre lloc de treball, amb la diferència que es rep més reconeixement i, per tant, més capacitat d'influir. La direcció ofereix la possibilitat d'organitzar, liderar, dirigir i millorar l'organització.

(3) Cal anar en compte amb el sentiment de responsabilitat: s'ha de ser responsable, ja que és important fer les feines ben fetes, però aquesta responsabilitat no pot arribar a paraitzar fins al punt que es renunciï a assumir la direcció per por de no ser perfecta. El sentit de la responsabilitat ha de ser compatible amb certa dosi d'ambició i de seguretat en una mateixa i d'acceptació dels errors.

(4) No apartar-se de la vida: la direcció ha d'estar ben a prop de la quotidianitat. La persona directiva que corre tothora d'un despatx a l'avió està

malbaratant una part molt important del seu valor com a ésser humà. Si una persona directiva no es permet viure la quotidianitat com ara llegir un llibre, trobar-se amb les amistats, ocupar-se de les persones pròximes, s'està perdent una part fonamental de l'experiència que ajuda a connectar millor amb les persones del propi equip i de la ciutadania en general. La direcció no pot fer que es perdin les experiències vitals que enriqueixen i milloren la persona.

(5) Incloure's a una mateixa en l'agenda com un valor fonamental: el millor actiu és una mateixa i s'ha de prendre consciència que és prioritari dedicar-se temps. És imprescindible respectar un espai propi que sens dubte ajuda a equilibrar-se.

(6) Treballar l'equilibri entre els diversos espais: amb suport i complicitat mutus no cal renunciar a res i es pot arribar a fer-ho tot compatible. És qüestió d'anar fent cada dia un balanç intel·ligent entre les pròpies opcions professionals i personals. Cal saber distingir el que és important del que no ho és, sense culpabilitzar-se i sense confondre els espais.

(7) Fer servir la intuïció: la meritocràcia no sempre funciona. Sovint es tracta de sort, d'estar al lloc adequat. Cal saber aprofitar les ocasions i no culpabilitzar-se si no ha sortit bé. Les dones tenim més obstacles per a promocionar dins les organitzacions i sovint cal cercar en una mateixa la seguretat que potser no es troba en el circuit humà més proper.

(8) Continuar formant-se: assistint a seminaris, cursos, entrenament i fins i tot amb l'acompanyament de persones properes. Ser una executiva, una bona directiva requereix un entrenament en tècniques ben precises i no tan sols a fi de millorar les pròpies habilitats, sinó també per poder resoldre situacions complexes que van apareixent dins la gestió diària.

L'estil de lideratge i la incorporació de la igualtat a l'empresa

(9) Gestionar el temps amb intel·ligència: el temps no és infinit i possiblement és un dels béns més preciosos que tenim, per això s'ha de controlar, prioritzar i administrar bé per trobar l'equilibri entre les diferents esferes de la vida.

(10) Atribuir-se valor: aquesta és una de les claus més valuoses per al lideratge de les dones. Donar-nos valor a nosaltres mateixes i donar valor a les companyes vol dir afirmar les pròpies capacitats i coneixements, i reconèixer la pròpia autoritat. Així es com s'aconsegueix que l'equip confii en les decisions que una pren. Cal aprendre a confiar en la pròpia capacitat de prendre decisions, en les habilitats i fins i tot en la intuïció, que sovint ens pot salvar de situacions ben complicades. Valorar-nos a nosaltres mateixes és atribuir-nos autoritat moral per exercir el lideratge en llocs de responsabilitat.

(11) Ser flexible: sovint aquesta és una qualitat poc apreciada, però molt valuosa. La flexibilitat permet resoldre els diversos problemes que es presenten cada dia. Quan una persona es capfica per resoldre'ls d'una forma determinada, pot succeir que no es resolguin. La capacitat de modificar les pròpies propostes amb rapidesa sense que es generi una situació de pànic és fonamental per gestionar equips i projectes. És com disposar d'una porta de sortida per a les emergències, sempre hi ha d'haver una segona solució. Òbviament no es pot tenir un pla alternatiu per a tot, però sí que es necessària la disposició per a trobar-lo.

(12) Utilitzar els equips com a suport: no cal saber de tot, i és del tot impossible saber-ho tot, és important doncs buscar col·laboradors i col·laboradores excel·lents amb els quals s'estableixi una relació de confiança; compartir sinèrgies és imprescindible per aconseguir objectius comuns. Un dels actius més importants per dirigir empreses és saber cohesionar els equips. Aquí estan en joc les habilitats per connectar, fer de mitjancera, negociar i, sobretot, fer que totes les energies i els esforços vagin en la mateixa direcció.

Cal recordar que...

Des de la direcció es pot exercir el poder d'una manera diferent a la del model tradicional. Es tracta de liderar assumint la igualtat real d'oportunitats, el repartiment de les tasques domèstiques, donar valor a la cura dels éssers humans, rebre el suport de les xarxes de dones i repartir el poder. No es tracta, doncs, de renunciar al poder, sinó d'exercir-lo en el marc d'un nou contracte social entre dones i homes.

3.3. Com desenvolupar l'autoestima i l'apoderament necessaris per al lideratge

Senyals en la ruta

Algunes dones tenen certa por a fer-se visibles. Aquesta és una actitud típica de les minories. Tenen certa tendència a retirar-se, a desdibuixar-se, una tendència que no és por a l'èxit, sinó a ser jutjada per tenir-lo, una actitud semblant a la por escènica per a qui es dedica a la política.

Abans de partir cal saber que...

De les anàlisis realitzades a persones líders se'n destaca: la confiança en elles mateixes, el convenciment en la defensa dels valors i la determinació a dur a terme les seves idees, malgrat les dificultats amb què es pugin trobar en el procés. També se'n destaca que la seguretat en la pròpia capacitat i la confiança en l'assoliment de l'èxit són resultat d'un bon nivell d'autoestima.

Les dones, com explica la Presidenta del CSN, Carmen Martínez Ten, en general tenim un nivell molt alt d'autoexigència i la por a no fer-ho tot bé influeix en la nostra autoestima i ens pot arribar a paraitzar o dur-nos a rebutjar llocs

L'estil de lideratge i la incorporació de la igualtat a l'empresa

de responsabilitat, ja que no valorem les nostres capacitats i creiem, doncs, que no estem prou preparades per assumir responsabilitats.

Per tant, per poder exercir el lideratge s'ha desenvolupar l'autoestima de forma que es confii en el que s'és i en el que es pot fer, es rebin les crítiques de forma constructiva i s'adquireixi el valor necessari per canviar les situacions que ho requereixin, sense, per això, qüestionar-se el conjunt de la pròpia activitat.

Per millorar l'autoestima cal incidir en diverses àrees personals, com ara la conducta, els pensaments, les emocions o les actituds físiques. Cal assolir un equilibri entre els diversos components de la persona.

Recomanacions per al trajecte

Per avançar en aquest tram del camí, es proposa:

(1) Ser conscients de la pròpia autoestima. Cal autoconeixement per saber quin nivell d'autoestima tenim i partir d'una situació realista. Amb aquesta valoració, es pot saber quina de les àrees que s'han descrit cal treballar més per superar la manca de confiança en una mateixa.

(2) Proposar-se fer pràctiques en àmbits personals i socials. Cada dona s'ha de proposar fer pràctiques que li permetin assolir objectius possibles i valuosos per a la seva vida. Una de les millors maneres d'augmentar l'autoestima té a veure amb el comportament assertiu.

(3) Establir pactes i xarxes entre dones. Treballar de forma conjunta eleva el nivell d'autoestima personal i col·lectiva, i consolida els compromisos i permet defensar la igualtat.

Cal recordar que...

Autoafirmar-se en l'àmbit professional i personal permet sentir-se segura de si mateixa i tenir confiança per exercir el lideratge.

3.4. Camins per a desenvolupar un lideratge que fomenti la igualtat a les empreses

Senyals en la ruta

L'escassa representativitat de les dones en llocs de direcció és el principal obstacle per al seu desenvolupament professional. Sense "massa crítica" i sense participar en els centres de poder, allà on es prenen les decisions, la manera de fer empresarial no canviarà.

Abans de partir cal saber que...

Diversos estudis han observat com la incorporació de dones als llocs de direcció ha estat per aquestes dones un procés en solitari, amb tot el que això representa d'aïllament, absència de suport per resoldre situacions o reflexionar al voltant de les experiències viscudes. Malgrat tot, de forma gradual, es van desenvolupant xarxes i sistemes d'acompanyament i formació que, a més d'influir positivament en l'experiència de cada una de les directives, ajuden a investigar i proposar noves fórmules a fi que les empreses s'adaptin a la nova realitat que estem vivint tant dones com homes.

Tal i com assenyala Sara Berbel (2008), els perills d'una carrera feta en solitari són de diversos tipus:

L'estil de lideratge i la incorporació de la igualtat a l'empresa

(1) Psicològics. Les dones que han lluitat molt per arribar a un lloc i es troben situades en un entorn absolutament masculí tendeixen a justificar la seva posició i se senten millors o diferents de les altres. Es tracta d'un mecanisme de defensa psicològic per explicar-se a si mateixes per què han pogut arribar més enllà que les altres dones.

(2) De comportament. De vegades, es donen processos de “transvestisme”, en el sentit que copien de forma mimètica els models dominants, l'estil masculí en què estan submergides. Això les allunya de les postures feministes i mostren una certa manca de sensibilitat històrica cap als moviments de dones, als quals, en definitiva, deuen el seu avenç. S'hi afegeix un tipus de conducta anomenat individualisme meritocràtic, segons el qual s'argumenta: *“a mi m'ha costat molt arribar aquí; la que valgui, que ho demostrï com jo ho he fet”*.

(3) Socials. Amb freqüència aquestes dones acaben dins un “gueto de vellut”, un lloc d'aparent glamour, però realment superficial, que s'acompanya d'una gran soledat. Moltes d'aquestes dones després de passar pels espais de decisió que les han empès a comportar-se així, admeten que estan completament aïllades.

Les xarxes de dones directives actuen en un triple sentit. D'una banda desenvolupen models de comunicació, intercanvi d'experiències i formació que acompanyen i ajuden cadascuna de les sòcies. D'altra banda estableixen xarxes d'influència que es fan escoltar per l'opinió pública i creen consciència sobre la importància de les empreses socialment responsables. Finalment, fan propostes a fi que les empreses posin en marxa mecanismes d'igualtat d'oportunitats que apartin les barreres que discriminen les dones en el treball i incorporin mesures de conciliació, de promoció i altres propostes que garanteixin la plena incorporació de les dones a tots els àmbits i llocs de treball de les empreses.

Recomanacions per al trajecte

(1) Treballar en xarxa amb altres dones. Saber aprofitar els espais informals per comentar les situacions que es viuen. Descobrir que el sol fet de nomenar-les fa que una part important de les pors desapareguin, i descobrir que la resta de dones han viscut situacions similars a les pròpies i que hi han trobat solucions.

(2) Col·laborar amb els comitès d'empresa. Per crear gabinets, programes d'igualtat i de gestió de la diversitat que incorporin la perspectiva de gènere de manera transversal. La Llei d'igualtat efectiva entre homes i dones ofereix una oportunitat excel·lent per iniciar un pla d'igualtat. Gràcies a la pròpia experiència es poden impulsar mesures que ajudaran les altres dones de l'empresa.

(3) La incorporació a un programa de mentoria amb alguna professional que tingui més experiència, o en algun programa de formació de dones directives. Aquest tipus de programes incorporen la perspectiva de gènere i fan visible la situació de les dones directives.

(4) Prestar especial atenció a la situació de les dones que componen l'equip. Posar-se al seu lloc quan calgui, donar-los-hi suport per ajudar-les a vèncer els reptes que se'ls presenten tant dins l'empresa com en el difícil equilibri entre la vida personal i professional.

(5) Donar suport a les altres dones directives de l'empresa, mitjançant contactes i espais informals. Sovint, les candidatures s'estableixen mitjançant xarxes de cooptació de les quals normalment s'exclou a les dones. S'ha de fer un esforç per incorporar altres professionals en posició de sortida.

(6) Desenvolupar estratègies de gestió de treball que beneficiïn les dones i els homes en el desenvolupament equilibrat del temps de treball.

Cal recordar que...

La soledat en els llocs de decisió té costos psicològics i socials importants per a les dones i només es poden modificar mitjançant polítiques de xarxa amb altres dones. El treball en comú, la defensa d'objectius pactats que facin avançar vers la igualtat, la promoció mútua, les aliances, solen rompre l'aïllament de les dones en els llocs de poder i faciliten l'assoliment de la massa crítica necessària, amb una representació equilibrada, per a què facin sentir la seva veu. Aquest nou sistema de relació canviarà, per fi, les estructures i promourà organitzacions més igualitàries i democràtiques.

4

Trencar els estereotips sexistes. Mitjans i raons per a donar a conèixer el talent de les dones

4.1. Aprendre a conèixer
i reconèixer el propi talent
per al lideratge

4.2. Com reconèixer el
talent en el context quotidià

4.3. Com valorar el talent
des del relat personal

Trencar els estereotips sexistes. Mitjans i raons per a donar a conèixer el talent de les dones

«Creem gran part del món exterior a partir de la nostra realitat interior, és un continu vaivé entre allò que és personal i allò que és polític, el jo i les seves circumstàncies. En conseqüència, per construir la nostra identitat necessitem recórrer a la introspecció, el viatge interior, pensant com a éssers lliures i tenir confiança en les nostres capacitats, fins i tot en el nostre poder, que prové de la confiança i l'autoestima».

Carmen Alborch, senadora socialista, escriptora i professora titular de Dret Mercantil a la Universitat de València.

Algunes dades ens permeten veure que les empreses amb un nombre major de dones en els llocs de direcció, en general obtenen millors resultats econòmics. Aquests resultats no s'expliquen només per la presència de dones. Si fos així, n'hi hauria prou en canviar la composició de totes les companyies i els resultats econòmics serien aclaparadors. És una qüestió de recuperar el talent que queda fora quan les directives són excloses, la seva forma de pensar, d'organitzar, el seu model de dirigir. És a dir, sumar talents.

Hi ha un altre ingredient que s'ha de sumar a la presència de dones: un/a líder que cregui cegament que aquesta és la política correcta. Segons Eleanor Tabi Haller-Jorden, responsable de Catalyst a Europa *“El talent no està associat a cap sexe i si hi ha problemes per contractar talent es perdrà en productivitat (...) L'empresariat ja té les dades econòmiques, per tant, ha d'integrar les dones no per una qüestió d'ètica o d'estètica, sinó per actuar de manera intel·ligent.”* (Moran, 2008).

Per canviar els comportaments excloents de les empreses vers les dones, calen lleis, incentius i sancions, però a més, cal un canvi de cultura. Hem comprovat que als països nòrdics, malgrat els seus bons resultats paritaris, els estereotips sobre les qualitats que tenen les dones i els homes per dirigir empreses són incorrectes i no han variat. No n'hi ha prou amb el fet de que el

nombre de dones sigui més alt, cal, a més, qualitat de vida en l'empresa. Copiar els models masculins d'entrega cega i exclusiva a la feina no serveix.

Un estudi realitzat per la Cambra de Comerç de Barcelona (2007) per primera vegada quantifica econòmicament la pèrdua de talent femení gràcies a què mesura l'impacte que té sobre l'economia catalana el fet que dones amb formació i qualificació abandonin el mercat laboral. El talent perdut de les dones, no aprofitat per les empreses, es valora en mil milions d'euros anuals només a Catalunya.

Aquesta és una xifra realment important i en llegir-la és fàcil imaginar-se una gran muntanya formada per part del talent de totes aquestes dones. Tant de talent femení podria mobilitzar grans causes a l'empresa i a la societat civil, des de les quals, prenent decisions i desenvolupant iniciatives, es podria influir per fer del món un lloc més humà i solidari. Aquesta idea ha estat àmpliament desenvolupada en diferents trobades internacionals de les dones, patrocinades en molts casos per les Nacions Unides, en què la comunitat mundial ha pres consciència que la societat del futur i el ple desenvolupament econòmic i social no es pot produir sense comptar amb la participació plena de les dones.

En arribar a aquesta etapa la pregunta és: què es pot fer per aprofitar el talent de les dones? Algunes de les propostes s'han anat dibuixant en aquesta publicació. Hi ha una part important de la feina que dependrà de la capacitat de les empreses per desenvolupar una organització socialment responsable, que incorpori com a eix central la igualtat d'oportunitats entre dones i homes. La llei és un altre dels factors que estan incidint positivament en l'intent d'eradicar les barreres que discriminen l'accés de les dones a tots els àmbits de la vida pública.

Trencar els estereotips sexistes. Mitjans i raons per a donar a conèixer el talent de les dones

Actualment també estem veient iniciatives interessants que provenen de l'àmbit econòmic -cambres de comerç, associacions empresarials, etc.-, dirigides a sensibilitzar i fer entendre al món empresarial la necessitat de comptar amb el talent de les dones i l'avantatge competitiu que això proporciona a les empreses, com l'exemple de l'estudi realitzat per la Cambra de Comerç de Barcelona (2007) que té com a objectiu contribuir a conscienciar el món empresarial i la societat en general de l'elevat cost que representa l'abandonament del mercat laboral de dones qualificades, i de l'avantatge competitiu que pot significar l'aprofitament del talent femení en un moment en què el capital humà és cada vegada més escàs i valuós per motius demogràfics.

En l'àmbit de la formació també s'estan aconseguint grans avenços. Tots aquests esforços són importants, necessaris i imprescindibles, però no tindran efecte si no els acompanyem amb l'apoderament de les dones.

L'apoderament és un terme que es desenvolupa en la IV Conferència Internacional de la Dona, celebrada a Beijing l'any 1995. En aquesta trobada es defineix l'apoderament com l'autoafirmació i el reconeixement de la capacitat de les dones per participar, en condicions d'igualtat, en els processos de presa de decisions i en l'accés al poder. Apoderament és, per tant, la capacitat de decidir, de liderar i prendre decisions sobre la nostra vida i sobre el nostre entorn, reconeixent el nostre talent i valorant-lo.

El talent de les dones ha estat apartat del món públic durant segles. Les expressions col·loquials amb les quals es definien les habilitats de les dones mostraven el poc valor que se'ls atorgava, només cal pensar, per exemple, en les dites i refranys populars. Aquesta pèrdua de valor ha influït en la construcció de l'autoestima de les dones, fins al punt de considerar que havíem d'abandonar les nostres formes d'exercir el lideratge en les empreses perquè no era vàlid. Per poder exercir el poder de decisió cal visualitzar i reconèixer el nostre talent, valorar-lo, potenciar-lo i compartir-lo.

Per aquests motius, en aquesta etapa s'exploraran diverses recomanacions per reconèixer el talent de les dones a l'empresa. Un talent que les organitzacions modernes i els estudis de psicologia aplicada han definit com a idoni per dirigir les empreses del s.XXI.

4.1. Aprendre a conèixer i reconèixer el propi talent per al lideratge

Senyals en la ruta

La cultura empresarial de les dones té un doble procés:

- (a)** Un procés interior: sembla que les dones viuen en el seu itinerari personal i col·lectiu un procés de consolidació en el món empresarial de caràcter qualitatiu.
- (b)** Un procés exterior: el procés de consolidació de les dones s'acompanya del reconeixement de la seva eficàcia per part de sectors socials i empresarials rellevants.

Abans de partir cal saber que...

Una part important de la literatura que s'ha escrit sobre dones i direcció empresarial es fonamenta en els estils de lideratge de les dones i les seves capacitats. En aquest sentit podem trobar textos molt interessants en els quals les dones reflexionen sobre la pròpia experiència en un intent important de marcar el referent sobre el qual fonamenten les seves carreres i els seus èxits. Llegint entre línies, en aquestes pàgines es troba un fil conductor que porta cap a un mateix objectiu: la necessitat de dir i explicar amb les pròpies paraules el que es viu i percep en l'entorn empresarial. Només des dels codis d'interpretació personals es poden desxifrar les situacions que dia a dia defineixen el tipus d'immersió en l'espai de treball o es pot prendre cons-

Trencar els estereotips sexistes. Mitjans i raons per a donar a conèixer el talent de les dones

ciència de les habilitats i capacitats que es desenvolupen i que han estat definides com a estil de lideratge de les dones.

Partint de situacions diferents, s'afronta la feina i, en aquest cas, la direcció, amb plantejaments que també són diferents. L'esforç que s'ha fet és un exercici interessant per fer visibles les aportacions de les dones i definir un model en què moltes de nosaltres ens hi puguem reconèixer. Una pràctica similar és el que s'ha fet en les entrevistes i els grups de discussió, on s'ha compartit una part important de l'experiència de moltes dones. Les dones arribem a les empreses amb un bagatge diferent pel que fa a la forma d'interpretar les relacions, amb altres valors, altres coneixements i diferents situacions de partida.

Quan les dones s'adonen que no tenen el mateix reconeixement, capacitat d'incidència i oportunitats que els homes, sovint, reaccionen autoculpant-se per no ser prou vàlides per al desenvolupament de les funcions. Però quan aquestes mateixes situacions els succeeixen a altres dones que es troben en una situació semblant, comencen a entendre això que anomenen discriminació de gènere. Aleshores s'encén una alarma que avisa de dues coses fonamentals: en primer lloc, que no s'està sola, i en segon lloc, que s'ha d'actuar en l'entorn de l'empresa si es vol aconseguir impulsar processos d'igualtat que beneficiïn el desenvolupament integral de les dones i dels homes.

En tot aquest procés de presa de consciència no hi ha una actitud de revenja, no es pretén, com s'afirma algunes vegades, ocupar el lloc dels homes, sinó crear entorns respectuosos en què totes i tots hi tinguem cabuda i gaudim de les mateixes oportunitats des del reconeixement de les pròpies capacitats. Són estils complementaris, tots dos són necessaris.

Recomanacions per al trajecte

Per desenvolupar el lideratge són positius els processos d'autoanàlisi. Aquests contribueixen a conèixer-se millor, a comprendre millor les emocions, i a identificar les pròpies forteses, limitacions, valors i motivacions. Daniel Goleman (2007) afirma: «*Les persones que posseeixen una clara consciència de si mateixes són realistes -ni excessivament autocrítiques, ni tampoc ingènua-ment esperançades-, persones sinceres amb elles mateixes i sinceres amb els altres, i que saben riure's de les seves pròpies debilitats.*»

A partir d'aquest coneixement serà més fàcil emprar les diferents competències necessàries per al desenvolupament del lideratge que Goleman (2007) assenyala, com ara:

(1) Autoconsciència

(a) Consciència d'una mateixa. Les persones amb una bona capacitat de lideratge posseeixen una elevada consciència emocional. Estan en contacte amb els seus senyals interiors i reconeixen els sentiments.

(b) Autocontrol. El reconeixement de les emocions permet regular-ne l'expressió. D'aquesta manera es controlen millor situacions complicades que produeixen ansietat, ja que permet establir distància, afrontar el que passa, raonar amb més claredat, transmetre sensació de confiança i serenitat. L'autoregulació facilita afrontar els conflictes correctament i crear climes de treball segurs i positius.

(c) Valoració. Valorar-se adequadament permet reconèixer les pròpies forteses i debilitats, i acceptar les àrees que cal millorar i les crítiques constructives.

Trencar els estereotips sexistes. Mitjans i raons per a donar a conèixer el talent de les dones

(2) Autogestió

(a) Confiança en una mateixa i en les pròpies capacitats per desenvolupar processos de canvi i de millora.

(b) Adaptabilitat. Saber afrontar situacions molt diverses sense perdre la concentració ni l'energia. Amb actituds flexibles per afrontar nous reptes, les persones s'adapten ràpidament als canvis i no tenen por de modificar l'opinió quan així ho exigeixen les noves dades o realitats.

(c) Consecució i mirada cap al futur, proposant-se objectius i reptes que puguin emprendre, compensant-ne els riscos. En aquesta recerca de nous reptes, continuament s'està en procés d'aprenentatge.

(d) Capacitat d'iniciativa, que es posa en pràctica quan no s'espera que les oportunitats es presentin, per a crear-les o saber-les aprofitar. A vegades no s'ha de dubtar a deixar de banda la burocràcia o les regles si es considera necessari per millorar les possibilitats del projecte.

(e) Optimisme. Aquesta és una qualitat que s'ha d'utilitzar valorant les circumstàncies adverses com una oportunitat i no com una amenaça. L'optimisme permet veure el millor dels altres per incentivar-ho i desenvolupar-ho.

(3) Consciència social

(a) Empatia. Es defineix com la capacitat d'una persona de viure la manera en què sent una altra persona i de compartir els seus sentiments, la qual cosa pot portar a comprendre'n millor el comportament o la manera de prendre decisions. És l'habilitat per entendre les necessitats, els sentiments i els problemes dels altres posant-se en el seu lloc, i respondre correctament davant les seves reaccions emocionals.

Les persones empàtiques són capaces d'escoltar les altres persones i entendre els seus problemes i motivacions; normalment anticipant-se a les seves necessitats i saben aprofitar les oportunitats que els ofereixen altres persones.

(b) Consciència organitzativa. És una habilitat imprescindible per moure's en qualsevol organització perquè permet comprendre els processos de relació que s'estableixen dins la pròpia organització i en relació amb altres organitzacions.

(4) Gestió de relacions

(a) Inspiració. Fa referència a la capacitat de mobilitzar els interessos de les persones al voltant d'un objectiu comú. Liderar des de la inspiració és canalitzar les energies que van més enllà de les tasques quotidianes, de manera que tothom s'entusiasmi amb una idea i en comparteixi tant el procés com el resultat.

(b) Influència. Un dels èxits d'un bon lideratge és saber adaptar-se a cada persona fins a envoltar-se d'un equip o una xarxa de suport clau per portar a la pràctica una iniciativa determinada. Aquesta manera d'aglutinar voluntats i desenvolupar línies d'acció conjuntes són claus per al desenvolupament de projectes.

(c) Desenvolupament personal dels altres. El treball amb els equips té un recorregut d'anada i tornada; quan es lidera s'espera el millor de les persones amb qui es treballa i al seu torn se les ajuda a desenvolupar-se personalment per mitjà del feedback oportú i constructiu.

(d) Catalitzar el canvi. És no tenir por de canviar quan calgui i dirigir amb seguretat cap a una fita millor. Això a vegades es tradueix en la capacitat de convèncer les persones que s'hi oposen, mostrar les oportunitats i vèncer

Trencar els estereotips sexistes. Mitjans i raons per a donar a conèixer el talent de les dones

els temors als obstacles, i aconseguir així que en el procés totes les persones hi guanyin.

(e) Gestió de conflictes. No és fàcil gestionar un conflicte de manera positiva. Cal ser conscients que són inevitables i que hem d'intentar treure partit de totes les situacions, comprendre els diferents punts de vista i saber la manera d'articular un ideal comú en el qual totes les persones es puguin sentir preocupades. Un conflicte ben resolt és aquell en què totes les persones han aconseguit alguna cosa de profit.

(f) Treball en equip i col·laboració. En la direcció d'equips és important generar una atmosfera de col·laboració amistosa en què s'estableixin dinàmiques de respecte, unitat i cooperació. Per aconseguir-ho cal que hi hagi un compromís actiu i un esforç comú, dos ingredients que ajuden a construir una identitat col·lectiva.

Cal recordar que...

En aquest procés d'incorporació de la igualtat s'estan introduint valors i estratègies que transformen les empreses perquè responguin a les necessitats de totes les persones que les componen i de la societat.

4.2. Com reconèixer el talent en el context quotidià

Senyals en la ruta

El talent en el món empresarial és entre el 66 i el 90% d'intel·ligència emocional. La intel·ligència emocional es compon de dos tipus d'intel·ligència, la gestió d'un mateix i la relació amb els altres. (Goleman, 2007)

Abans de partir cal saber que...

Com s'haurà apreciat al llarg d'aquestes pàgines, l'estil de lideratge empresarial que es posa en valor està molt relacionat amb el desenvolupament tant de les habilitats que provenen de la intel·ligència cognitiva com de les que componen la intel·ligència emocional. Aquest estil que incorpora la intel·ligència emocional s'aproxima a la manera com les dones hem gestionat les funcions i relacions en l'àmbit privat, i que transmetem a través de la socialització, de generació en generació. Des d'aquesta base, els programes dirigits a dones directives han posat èmfasi en la importància que té reconèixer les capacitats desenvolupades per les dones com un valor afegit, tant en la direcció com en el disseny i consolidació de projectes de negocis.

Recomanacions per al trajecte

En aquesta part del trajecte és important llegir amb atenció el llistat d'habilitats i capacitats que s'exposa a continuació i trobar-hi similituds amb la pròpia forma d'actuar. Aquest recorregut permet reconèixer i descobrir que es tenen moltes de les capacitats necessàries per al lideratge en l'empresa. Tan sols cal valorar-les.

(1) Socialització per a l'atenció i la cura a altres persones. Per a aquesta funció desenvolupem la capacitat d'observació que ens permet descobrir situacions de desequilibri en la quotidianitat i actuar per regular-les. Solucionem els conflictes, la confrontació d'interessos que impliquen les relacions entre les persones.

(2) La cura té una funció de regulació psicològica que comporta desenvolupar activitats lligades a l'atenció i observació permanent dels comportaments de les persones que componen la unitat de convivència, amb la

Trencar els estereotips sexistes. Mitjans i raons per a donar a conèixer el talent de les dones

finalitat de, a partir d'un diagnòstic ràpid i global de la situació considerada com a habitual, detectar els desajustaments i desviacions, per corregir-les.

(3) Alta capacitat d'observació de l'entorn i de les relacions que s'hi generen, per identificar-hi les actituds predominants i detectar-hi canvis bruscos o alteracions. Això ens permet anticipar-nos a situacions de conflicte. En l'àmbit de la direcció se sol anomenar intuïció. La intuïció ens permet entreveure situacions i escenaris de futur per anticipar-nos a les amenaces i/o detectar oportunitats.

(4) L'adaptabilitat per afrontar i realitzar tasques múltiples, facilitant el desenvolupament d'un perfil basat en la flexibilitat i capacitat d'adaptació a situacions diverses. En el món empresarial, la flexibilitat i l'adaptabilitat són la base per a l'acompliment multifuncional, polivalent i polifacètic, fonament per introduir les transformacions que responguin als canvis.

(5) L'alta capacitat empàtica, de comprensió afectiva per posar-se en el lloc d'altres persones i comprendre'n les demandes. Aquesta capacitat resulta bàsica per generar un bon clima de treball.

(6) Capacitat de comunicació i d'escolta, habilitats necessàries per a l'assessorament. Es tradueixen en una alta capacitat d'escolta activa, alta detecció de les demandes subjacents al que és explícit, tant a través de la intuïció com de mecanismes mentals que possibiliten el plantejament de solucions adaptades a les necessitats.

(7) La creativitat, que sorgeix tant de la necessitat d'anticipar-se als desajustaments com de la necessitat de donar resposta a les diferents demandes que s'atenen en l'entorn domèstic. En l'activitat directiva, la creativitat és una eina per buscar alternatives, en molts casos inèdites, de les problemàtiques i situacions imprevistes noves.

(8) La capacitat negociadora i en conseqüència la capacitat de persuasió, que deriva del paper regulador de la convivència. És el que col·loquialment s'anomena “tenir mà esquerra”.

(9) La capacitat de motivació que hem après a desenvolupar perquè tothom assumeixi i compleixi amb les seves responsabilitats, facilitant un clima de convivència en el qual cada persona tingui el seu espai i hi hagi un bon nivell de comunicació. Aquesta capacitat és un dels pilars de la direcció d'equips.

Cal recordar que...

Aquest conjunt d'actituds, habilitats i capacitats són alguns dels requisits que ha de reunir el lideratge en la direcció empresarial. Tot aquest conjunt fa que:

(1) Percebem la realitat d'una forma global i dinàmica. Solem donar més importància a les relacions entre els elements que als elements mateixos, cosa que ens porta a utilitzar una estratègia centrada en la comprensió dels punts de vista i necessitats de les altres persones, i que facilita el treball en equip.

(2) L'interès per construir un espai basat en el creixement emocional i la innovació: les dones tendim a experimentar el món a través del coneixement i dels sentiments, i això ens permet analitzar la realitat des d'angles diversos, menys rígids.

4.3. Com valorar el talent des del relat personal

Senyals en la ruta

La història dels moviments de dones ens ha demostrat que compartir la presa de consciència i les experiències de la vida ha estat bàsic per millorar

Trencar els estereotips sexistes. Mitjans i raons per a donar a conèixer el talent de les dones

l'autoestima individual i col·lectiva. El reconeixement del que és propi i la seva lectura en clau de gènere permeten apropiar-se del pensament, recuperar la paraula, escoltar la veu pròpia i la de les altres.

Abans de partir cal saber que...

Per reconèixer l'autoritat i el talent de les dones s'ha d'aprendre a anomenar-los; perquè al llarg de la història s'han ignorat i invisibilitzat. Aquest procés de no reconeixement de tots els talents de les dones, ha vingut acompanyat d'una diferenciació de funcions i tasques de dones i homes, que en l'àmbit laboral ha provocat, entre altres conseqüències, una exclusió, fins fa pocs anys, de les dones en la direcció i els càrrecs de responsabilitat.

Aquest tipus de creences persisteixen actualment a través de l'herència col·lectiva en forma d'estereotips, molt matisats pel llenguatge políticament correcte, que cobreix amb una capa fina de discurs falsament igualitari creences que a la pràctica es demostra que continuen essent estereotipades. Per dir-ho d'una forma més clara: el sexisme segueix existint en l'empresa. Com s'ha vist en les recomanacions sobre lideratge, per desenvolupar l'autoritat cal tenir confiança en una mateixa; com s'aconsegueix aquest grau de confiança i autoestima necessari si part de l'entorn ens pot qüestionar per a la direcció? Què fan les dones quan arriben a la direcció per moure's davant el dubte dels altres? Paula Nicolson (1997) ens explica la contradicció que vivim les dones en la direcció amb la següent reflexió: *“El fet de ser dona es valora negativament en el context professional, la qual cosa exigeix l'habilitat d'utilitzar certes estratègies de gènere. (...) Per sobreviure, una dona ha de donar un significat a la seva vida, al seu desenvolupament psicològic i a la seva carrera, que es fonamenta en la seva pròpia experiència dins del context de la seva biografia personal i de les estructures patriarcals de poder.”*

Recomanacions per al trajecte

A continuació s'ofereixen algunes orientacions per a valorar la pròpia autoritat:

- (1)** Aprendre a analitzar les oportunitats i els obstacles, tant externs com interns, que, com a dona professional, es troben en el camí.
- (2)** Analitzar la lectura del context professional on es desenvolupa l'activitat directiva i pensar com afecta al desenvolupament de la feina.
- (3)** Reflexionar sobre la trajectòria professional i els diferents processos viscuts en l'entorn professional, i fer referència als moments vitals de la pròpia biografia.
- (4)** Compartir les reflexions amb altres companyes que hagin viscut situacions semblants. Una opció és la d'organitzar un grup de discussió per reflexionar periòdicament sobre el que succeeix.
- (5)** Aprendre d'altres dones amb més experiència, demanar-los-hi l'opinió.
- (6)** Reflexionar i valorar les habilitats, sabers i capacitats que les dones aporten en els àmbits de direcció.
- (7)** Construir el retrat biogràfic des de la confiança i seguretat en els valors i en les prioritats. Analitzar els des de la seguretat que no hi ha una forma única d'actuar, per la qual cosa l'organització pot beneficiar-se amb els canvis que les dones aportem.

Trencar els estereotips sexistes. Mitjans i raons per a donar a conèixer el talent de les dones

Cal recordar que...

La biografia personal i professional es fonamenta en el fet que som dones. Al compartir les nostres experiències amb altres professionals s'està col·lectivitzant un estil propi de direcció. Donar l'autoritat i reconèixer el valor d'altres dones en l'espai de la direcció és obrir el camí per a les noves generacions.

5

Gestionar el temps i l'agenda sense renunciar a viure

5.1. Una bona gestió del temps aporta beneficis a les empreses

5.2. La maternitat en el procés de transformar la conciliació en coresponsabilitat

5.3. Mesures per a millorar l'organització del temps de treball

5.4. Gestionar el temps amb intel·ligència

Gestionar el temps i l'agenda sense renunciar a viure

Els canvis en la “cultura del temps” en l'empresa es van incorporant a poc a poc. En el nostre cas hi ha moltes fórmules que faciliten l'ús del temps d'una forma racional, des del teletreball fins als horaris flexibles. Aquest tipus de fórmules et permeten organitzar millor les tasques per ser eficaç amb el temps de què disposes. Quan ho aconsegueixes, t'adones que hi ha més equilibri en la teva vida i el nivell de satisfacció a la feina és més gran.

Elena Dinesen, Directora de Recursos Humans de Microsoft Ibérica.

Si hi ha alguna cosa que ens atura en el camí és la impossibilitat de tenir una vida personal que sigui compatible amb la nostra feina.

El temps és una de les qüestions de més rellevància en les entrevistes i sessions grupals amb dones directives. Dones amb càrrecs directius importants, dones que comencen la carrera professional, dones que fa uns anys que treballen.... totes teixeixen el discurs sobre la seva trajectòria professional amb la troca del temps. Totes fan i desfan nusos, intenten descobrir com ho poden fer per ser arreu i que no es percebi que falten enlloc. I una bona part d'elles amb el sentiment que haurien de ser just on no són. Aquest temps que sembla que no podem fer nostre per posar ordre als dies. Un temps que determina en molts casos fins a quin punt les dones estan disposades a allunyar-se de la costa per posar límit als seus somnis. Però de veritat cal trencar les amarres? No es pot navegar i tornar?

Les dones han arribat a les universitats, a la política, a les empreses i encara no han aconseguit fer equilibris per compatibilitzar els diferents espais de les vides. A tot estirar ho estiren de les hores de son i del temps personal. En una mà, la carpeta del consell i a l'altra, la llista de la compra i les medicines de la criatura que estava refredada.

És obvi que les dones no volen renunciar ni a la vida personal ni a la professional. A poc a poc s'està aconseguint que el mercat laboral i la societat en conjunt assumeixin com a pròpia la responsabilitat de crear mecanismes que permetin que el temps de treball sigui més equilibrat i flexible i s'ofereixen serveis que s'adaptin a les necessitats de les persones. És el que es coneix com a coresponsabilitat social.

Una part molt important d'aquest compromís ha arribat amb la Llei per a la igualtat efectiva entre dones i homes, que incorpora entre les seves línies d'actuació els plans d'igualtat a les empreses, consolida el reconeixement de la conciliació com a dret laboral de primer ordre i fomenta la coresponsabilitat reconeixent un dret nou de permís de paternitat exclusiu dels homes; o la Llei 39/2006 de 14 de desembre de 2006, de Promoció de l'Autonomia Personal i Atenció a les persones en situació de dependència que suposa la instauració del quart pilar de l'estat del benestar. Però el gran repte per als pròxims anys és passar de la igualtat legal a la igualtat efectiva i per aconseguir-ho és imprescindible emprendre un canvi estructural i cultural important, que remogui els obstacles no visibles, la part oculta de l'iceberg, composta per creences, pors, estereotips, costums, etc., i que fa que resulti impossible parlar d'igualtat plena entre dones i homes en qualsevol àmbit i en qualsevol lloc.

El camí el proporciona la Llei d'igualtat, que es converteix en una Llei-Codi, en el full de ruta de la igualtat d'oportunitats per als pròxims anys. Això vol dir que aquesta Llei no es pot aplicar com qualsevol altra i considerar que aplicant-la ja es compleixen els objectius per als quals va ser concebuda. Més aviat al contrari, la Llei és el principi, la locomotora que ha d'estirar la societat per aconseguir el canvi cultural que s'ha de produir. Perquè realment això resulti possible, hi ha una aposta decidida d'explicació, de racionalització de la necessitat de la igualtat real per augmentar els indicadors que conformen l'estat del benestar, i si hi ha un àmbit per excel·lència en el

Gestionar el temps i l'agenda sense renunciar a viure

qual resulta imprescindible fer aquesta tasca de pedagogia, aquest àmbit és l'empresarial. La llei respon a una demanda social de canvi. La convergència en la necessitat del canvi en benefici de totes les parts necessita cert temps per madurar i aprendre, sense el qual serà molt difícil aconseguir un canvi substancial en els comportaments i en les regles del joc conegudes i apreses des de fa massa temps.

En aquest moment hi ha dones directives que des de dins les organitzacions van incorporant canvis en la cultura de l'empresa des de l'aplicació de la seva lògica en els àmbits de gestió, organització i recursos humans en què participen.

Avui, moltes dones directives han fet seva la llei i van fent passos per trobar solucions pràctiques i solidàries en la gestió del temps del treball. Al llarg de les entrevistes amb diferents directives, ens anaven explicant com han anat teixint complicitats en el seu entorn laboral que beneficien tant les persones que treballen com la mateixa empresa, i com han anat involucrant els homes en aquest nou repte que és concebre l'empresa des d'un model més humà i socialment responsable. Coresponsabilitat de la parella, coresponsabilitat de l'empresa i coresponsabilitat social, perquè es tracta que es reconeguin els drets de les dones perquè aquests beneficien el conjunt de la societat.

El que fa interessant aquesta etapa és que des de les empreses es pot aprendre un nou concepte de la gestió del temps laboral que faci compatible la vida personal i laboral de tots i totes les professionals, i que a l'hora es converteixi en un avantatge competitiu per a l'empresa. Les dones ho estan demostrant.

5.1. Una bona gestió del temps aporta beneficis a les empreses

Senyals en la ruta

“Una enquesta realitzada per l’Institut de la Mujer assenyalava que, per a les dones entrevistades, les possibilitats que una feina ofereix per compaginar-la amb la vida familiar és gairebé tan important com el salari.”

Abans de partir cal saber que...

Per desfer malentesos cal tenir un esbós de la realitat amb números que revelin objectivament la realitat de les dones en els diferents espais.

(1) En l'àmbit domèstic

Encara avui, la responsabilitat de les tasques domèstiques, la cura i atenció de fills i filles, el manteniment de les relacions d’afecte o la cura a altres persones de la família continuen recaient sobre les dones.

Les dones dediquen una mitjana de 21,3 hores setmanals a la feina domèstica. Per contra, els homes inverteixen en aquest grup d’activitats 7,9 hores setmanals. (Enquesta de Condicions de Vida i Hàbits de la Població de Catalunya, 2006).

A Catalunya, el 92,8% de les persones inactives dedicades a tenir cura dels infants, persones malaltes, discapacitades o grans van ser dones (Anuari Dones i Treball 2008).

En un estudi realitzat per l’Institut de la Mujer (2005), veiem com, en parlar de coresponsabilitat en el repartiment de tasques quan els dos membres de

Gestionar el temps i l'agenda sense renunciar a viure

la parella tenen una activitat remunerada, la mare continua essent l'agent principal de les tasques de cura de fills i filles en: un 71,9 % dels casos de cura de menors de 3 anys que no van a la guarderia; un 72,5% dels casos en atenció en situacions de malaltia; un 76,5% dels casos en reunions escolars, i un 80% dels casos en acompanyament al metge.

I qui s'ocupa dels més petits quan no hi poden ser els pares/mares? El 38,2% de les àvies cuiden els nens i nenes quan surten del col·legi. L'estudi realitzat per l'Instituto de la Mujer (2005) assenyala que la importància de les àvies maternes s'observa de manera especialment notable en el cas de les dones ocupades; les mares d'aquestes dones assumeixen el rol de responsable principal d'atenció de menors un 20,1% dels casos durant les vacances escolars, un 21,7% atenen els menors de tres anys quan no van a la guarderia i un 15% es fa càrrec de les situacions de malaltia.

(2) En l'àmbit laboral

Les responsabilitats domèstiques i de cura tenen una clara repercussió en el desenvolupament de la carrera professional de les dones. En els grups de discussió les dones directives comentaven que moltes vegades les dones que tenen fills tenen grans dificultats per aconseguir els objectius professionals proposats. S'assenyalava de forma reiterada que massa sovint les dones es veuen obligades a haver d'optar per la maternitat o la feina. I que quan es busquen solucions com ara la jornada reduïda o l'excedència, aquestes solucions generen grans dificultats per a la promoció professional.

Les dades ens mostren una vegada més que aquesta és una realitat existent (Anuari Dones i Treball 2008):

(a) Per cada home que no participa al mercat de treball per responsabilitats familiars, ho fan 13 dones.

- (b)** El 80,3% dels contractes a temps parcial són de dones.
- (c)** A partir de l'entrada en vigor de la Llei d'igualtat efectiva entre dones i homes, hi ha més de 86.030 parees que han sol·licitat el nou permís de paternitat a tot Espanya.
- (d)** El 68% de la població aturada registrada de llarga durada han estat dones.
- (e)** Del total de persones "inactives", el 62,4% són dones, i del total de les persones que es dediquen a les "tasques de la llar", el 92,8% són dones.
- (f)** La major part dels homes "inactius" són jubilats o prejubilats, mentre que la major part de les dones que no tenen ni busquen una ocupació treballen a casa. Més de 586.000 de dones a Catalunya estan en aquesta situació.

(3) En els llocs que s'ocupen dins de les empreses

La falta de mesures per permetre la conciliació repercuteix, juntament amb altres barreres, en el fet que les dones es trobin majoritàriament en certs sectors i nivells, i per descomptat que tinguin més dificultats per assumir llocs de direcció que exigeixen una disponibilitat gairebé permanent i uns horaris que resten presència a casa o en les relacions.

Les estadístiques ens revelen que dins de l'empresa, la majoria de les dones s'enquadra dins de la categoria professional d'administració (71%) i dels serveis personals, de restauració i comerç (66,8%), o bé dins de la categoria de no qualificats (60,7%). (Anuari Dones i Treball, 2008).

(4) En els guanys que es deixen de percebre

Segons l'Enquesta d'estructura salarial els homes van guanyar, 24.287 euros de mitjana anual, 7.109 euros més que les dones, que van percebre uns 17.177 euros. És a dir, el salari de les dones va estar el 70,7% del salari dels homes (Anuari Dones i Treball 2008).

Gestionar el temps i l'agenda sense renunciar a viure

Amb les dades a la mà és més fàcil argumentar que calen mesures flexibilització del temps de treball i de conciliació.

(5) En l'organització del temps a la feina

- (a) Les jornades laborals són de les més llargues d'Europa.
- (b) Els horaris són incompatibles amb les estructures socials (escoles, comerços, administració, etc.).
- (c) Les vacances escolars no coincideixen amb les laborals.
- (d) Es premia la presència, no la rendibilitat o el rendiment, per la qual cosa una part del treball directiu es basa en el control dels treballadors i les treballadores.
- (e) Es generen conflictes entre la vida personal i laboral perquè s'exigeix una dedicació absoluta sense tenir en compte la qualitat de vida i la necessitat d'un equilibri entre la vida privada i laboral de les persones.
- (f) El salari no és l'únic element de retenció del talent, les persones busquen un altre tipus de compensacions que tenen a veure amb valors personals.
- (g) Es fan pauses per dinar que allarguen la presència a l'empresa.
- (h) Hi ha importants taxes d'absentisme i baixes per somatització i estrès.
- (i) Manquen serveis públics i serveis de proximitat per a la cura de les persones dependents.
- (j) Manquen escoles infantils.
- (k) Hi ha models de ciutat dormitori que obliguen a utilitzar molt temps en els desplaçaments.

I com a contraposició trobem que:

- (a) Les empreses amb un nombre major de dones en els llocs de direcció obtenen millors resultats econòmics en general. (Estudi Catalyst 2008).

(b) La Confederació d'Empresaris de Madrid (2007) recomana a les empreses fomentar la conciliació ja que representa un avantatge competitiu per atreure, motivar i retenir capital humà i millorar-ne la productivitat.

(c) La pèrdua de talent femení té un cost equivalent a 977 milions d'euros, el 0,5% del PIB a Catalunya. (Cambra de Comerç de Barcelona, 2007).

La conclusió que se n'extreu és que les empreses tenen pèrdues, tant econòmiques com de talent i productivitat, quan no faciliten la conciliació de la vida personal i laboral de totes les persones treballadores i no incorpora les dones en igualtat de condicions i oportunitats. A més, aquestes dificultats de compatibilització entre la vida laboral i personal també tenen repercussions en el conjunt de la societat.

Recomanacions per al trajecte

Cal emprendre aquesta etapa amb un llistat de números i estadístiques per demostrar que la discriminació cap a les dones continua essent una realitat que té costos en la vida personal de les dones, en l'accés als llocs de direcció, i en els guanys de les empreses.

Per realitzar la radiografia de la situació hem de moure'ns amb dades molt actuals i oficials. És important atènyer-se a les dades, perquè sovint, en certs àmbits, s'argumenta que no calen mesures d'acció positiva, però aquesta afirmació es fa sobre la base de dades subjectives, que parteixen de les pròpies vivències de les dones que es fan extrapolables a la resta de la població.

Cal recordar que....

Des d'un lloc directiu es prenen decisions que afecten l'organització i l'equip de treball i que poden millorar l'equilibri entre la vida personal i la laboral. I si

Gestionar el temps i l'agenda sense renunciar a viure

bé és cert que hi ha un gran avenç i que cada vegada hi ha més homes compromesos amb la igualtat que desitgen un altre model de vida, els obstacles encara persisteixen, tant en el repartiment de responsabilitats en la parella, com en l'empresa o en la participació en altres àmbits de la vida pública.

5.2. La maternitat en el procés de transformar la conciliació en coresponsabilitat

Senyals en la ruta

En un estudi dirigit pel professor Sandalio Gómez, d'IESE Business School, l'any 2004, un 47% de treballadores amb responsabilitats familiars van assegurar que el fet de ser mares havia afectat negativament la seva carrera professional.

L'informe Homes i dones a Espanya 2008 recull les dades següents:

(1) El quart trimestre del 2007 es van registrar 2.383.000 de persones ocupades a temps parcial, de les quals un 80,4% són dones i un 19,5% són homes. El 27% dels homes van declarar elegir aquest tipus de jornada per formació i un 3,8% per obligacions familiars. Un 8,1% de les dones van declarar optar per la jornada parcial per formació i un 33,1% per raons familiars.

(2) Les dades de la Seguretat Social revelen que les excedències per tenir cura dels fills i filles les gaudeixen gairebé exclusivament les mares. En el període 2000-2005 aquest percentatge va anar disminuint, encara que molt lentament.

(3) En analitzar la taxa d'ocupació d'acord amb el nombre de fills i filles, s'observa que en les dones aquesta taxa disminueix amb el nombre de fills i filles, i en el cas dels homes es manté més estable.

Abans de partir cal saber que...

El Consell Europeu es fixava un nou objectiu estratègic de la Unió Europea amb la finalitat de reforçar l'ocupació, la reforma econòmica i la cohesió social. Entre els objectius esmentats hi havia el de la necessària modernització del model social europeu mitjançant la inversió del capital humà i la constitució d'un estat actiu de benestar. Les conclusions del Consell recollien que les persones constitueixen el principal actiu d'una societat i que, per tant, haurien de convertir-se en el centre de les polítiques de la Unió. Unes línies d'actuació essencials per al desenvolupament d'una economia basada en el coneixement, així com per garantir que el sorgiment de la nova economia no incrementi els problemes socials de desocupació, exclusió social i pobresa. En aquest context es proposaven mesures de conciliació de la vida laboral i familiar.

Abans de prosseguir, cal aclarir que la conciliació no vol dir aportar més temps perquè les dones continuïn fent-se càrrec de les tasques i atencions familiars, sinó que fa referència a les necessitats vitals, tant familiars com personals dels i les professionals. Les mesures de conciliació en l'empresa tenen com a objectiu la creació de nous models d'organització del temps de treball que reconeguin els drets i obligacions familiars i les necessitats personals tant de dones com d'homes. La conciliació, per tant, és una contribució importantíssima en la consecució d'un dels grans reptes de la nostra societat: la igualtat d'oportunitats entre dones i homes al mercat laboral.

Sense tenir la mateixa repercussió i incidència que el Consell Europeu a Brussel·les, però amb la mateixa voluntat de canvi, les participants en els diferents grups de discussió i les directives entrevistades, van reflexionar sobre la maternitat i ens van oferir propostes realistes per fer-la compatible amb la direcció d'una empresa.

Gestionar el temps i l'agenda sense renunciar a viure

Recomanacions per al trajecte

(1) Cal viure la maternitat com un dret que ningú pot qüestionar. Soledat Murillo (2007), professora titular de Sociologia de la Universitat de Salamanca comentava: *«la maternitat ha estat una penalització per a les dones, perquè es considerava que no era matèria social, sinó un assumpte privat. Tot el que sigui un assumpte propi no vincula ningú per solucionar-lo, atès que sembla producte d'una elecció particular i sense efectes en la minva d'oportunitats respecte del pare que, com a home, representa un subjecte amb tot el temps disponible (al marge del nombre de fills) per dedicar-se exclusivament a la seva capacitat com a treballador.»* “És important no oblidar que conciliar és apostar per la igualtat entre dones i homes, però també és apostar per una millor qualitat de vida, per la solidaritat, la cohesió social, la professionalitat i el desenvolupament integral de la persona tenint en compte les seves aspiracions i aptituds amb independència del sexe al qual pertany. Des de la perspectiva empresarial, les polítiques de conciliació s'estan convertint cada vegada més en un element de demanda creixent que s'ha de cobrir, i a la vegades és un factor que reporta beneficis a l'empresa”.

(2) Cal negociar i pactar amb la parella. Les lleis són fonamentals, però som les persones les que hem de portar-les a la pràctica, sobretot en l'espai privat, en què els diferents membres de la família han d'assumir les seves responsabilitats. Els canvis a la llei han introduït drets en el permís de paternitat que faciliten la dedicació del pare a la cura i atenció de la família. Fins ara la maternitat havia estat concebuda com una situació que només competia a les dones. En conseqüència, les mesures de conciliació es dirigien a les dones com a principals responsables de la cura familiar. Per altra banda, es pensava en els homes com a treballadors, però no com a pares i se'ls negava també la possibilitat d'exercir-ne. Sense obligacions familiars l'empresa havia organitzat el temps comptant amb la plena disponibilitat i efectivitat, i

això comporta que en tot moment la carrera professional masculina estigui supeditada a les demandes de l'empresa.

Des d'aquesta perspectiva, el temps dels homes era il·limitat perquè delegaven el manteniment i les responsabilitats que han adquirit amb la seva parella a les dones, que havien d'incorporar-ho tot en la gestió del seu temps.

Un exemple que evidencia aquest fet és el diàleg que apareix a la pel·lícula nord-americana *Baby, tu vales mucho*, protagonitzada per Diane Keaton. La protagonista conversa amb el director de la seva empresa, que li proposa formar part del consell. Ella contesta encantada que sí, però el director li aclareix que ha de tenir plena disposició horària. El director li diu: «*jo no tinc problemes, la meva dona s'encarrega dels fills, de decorar la casa i d'aquestes coses que fan les dones a casa. Jo ho tinc tot, puc gaudir del meu treball i en arribar a casa tenir-ho tot preparat, però tu has de renunciar a aquesta part de la vida-*». Aquesta conversa il·lustra perfectament l'ús del temps de l'un i de l'altra. Fins ara, el repartiment de les tasques domèstiques i de cura es relacionaven directament amb les dones i el grau de compromís de la parella estava en funció de la seva disponibilitat.

Amb el permís de paternitat, s'incorpora a l'empresa la idea que l'home també té el dret d'acollir-se a permisos relatius a tenir cura d'altres persones. Així doncs, avancem, de la conciliació anem cap a la coresponsabilitat, que vol dir compartir totes les tasques. La coresponsabilitat «*afecta dos subjectes que han d'afrontar el que han decidit que sigui la seva vida*» com explica Soledad Murillo. «*Si algú diu que les dones tenim un problema de conciliació és que ens situa a nosaltres com a úniques responsables d'organitzar un temps que implica assumir tasques que hauríem de compartir.*»

La coresponsabilitat es tradueix en el respecte per la trajectòria professional dels dos membres de la parella, el repartiment del temps equitatiu, l'assumpció

Gestionar el temps i l'agenda sense renunciar a viure

de tasques de relació, cura, atenció, etc., en definitiva, un major equilibri que garanteixi que les dues parts desenvolupen en equilibri les diferents facetes de la seva vida, sense culpes, i en col·laboració.

(3) Cal preparar-se per assumir les baixes per maternitat. Mercedes Bofarull, Vice Presidenta d' IBM.com Southwest Europe, ens comentava: *“en la nostra secció hi ha diverses dones que volen tenir fills. La maternitat no és una malaltia o un accident que no es pot preveure. La maternitat es notifica amb molts mesos d'antelació i, per tant, es possible preveure-la i afrontar-la amb temps. El que cal fer és preparar la sortida i l'entrada amb l'equip, de manera que les funcions es puguin reprendre sense problema.”*

“Una altra opció és la baixa activa. Es manté una relació informativa i fins i tot de consultes perquè la dona segueixi lligada a la feina. Això no vol dir que li distorsionem el període de la seva baixa, sinó que es mantingui informada.”

En aquest sentit, a l'Informe d'Igualtat de la UE 2007, quan planteja els reptes i les orientacions estratègiques per avançar, assenyala respecte d'aquest assumpte: *«És important preservar l'ocupabilitat dels treballadors en el permís parental mitjançant mesures d'acompanyament durant el permís i el retorn a la feina. Això inclou mesures que garanteixin el manteniment de les competències del treballador i el seu accés a les possibilitats de formació, així com la garantia de prosseguir la seva carrera professional.»*

(4) Cal conèixer els drets existents en matèria de maternitat i cura de filles i fills o persones dependents. La Llei d'igualtat efectiva entre dones i homes ha corregit discriminacions i ha aportat nous drets en matèria de maternitat, drets dels pares i conciliació a què podem acollir-nos.

(5) Cal no renunciar a res, ni a la maternitat ni a la carrera professional. Totes les directives que han participat en el projecte han comentat que aquest és

un punt de partida imprescindible. Massa sovint la por ens obstaculitza i ens perjudica professionalment, por a la incomprensió, por de no tenir suports o de no arribar a tot. I és precisament aquesta por la que ens impedeix l'èxit.

(6) Cal utilitzar les xarxes de suport. Dins i fora de la feina s'estableixen xarxes de confiança que donen suport en molts moments.

(7) Cal sol·licitar a l'empresa la necessitat d'incorporar serveis per a la conciliació. Els serveis de suport a la conciliació ajuden a fidelitzar les treballadores i els treballadors, i creen un millor clima de relació laboral.

Cal recordar que...

La conciliació de la vida laboral i personal no és exclusiva de l'àmbit privat i de la coresponsabilitat familiar. I, per descomptat, no és exclusiva de les dones. Una part important de la tasca se centra en l'espai de treball. Cal que les empreses introdueixin solucions intel·ligents en l'organització del temps de treball per a facilitar la conciliació: flexibilitat horària, permisos o adaptació de la càrrega laboral a les necessitats familiars, bancs de temps, teletreball combinat, etc.

5.3 Mesures per a millorar l'organització del temps de treball

Senyals en la ruta

La flexibilitat és la característica principal de la nova fórmula de producció de les empreses. El procés de canvi del mercat laboral requereix un model de gestió dels recursos humans que respongui a les noves necessitats. Al seu torn, la Unió Europea encunya conceptes com la flexiseguretat per assenyalar

Gestionar el temps i l'agenda sense renunciar a viure

que es tracta d'adaptar la feina a les necessitats de les persones i de les empreses, i no de la precarietat o de les condicions de treball insegures.

Abans de partir cal saber que...

L'adequació de la jornada consisteix a adaptar el temps diari de feina a les necessitats de les persones, fent ús de totes les eines que ofereixen les tecnologies. En aquest sentit, la jornada de treball tradicional de vuit hores, amb horari partit i presència física en l'organització al llarg de tot el dia, està començant a quedar obsoleta davant l'aparició de les noves formes de treballar, la progressiva terciarització de l'economia i com a conseqüència dels importants canvis sociodemogràfics i culturals que s'han produït en aquests anys, entre els quals hi ha el fet que avui ja són més les llars en les quals treballen fora de casa els dos membres de la parella que no pas les que només és un membre de la parella a qui ho fa; canvis que determinen noves demandes de condicions laborals i de relació amb les empreses.

Les noves modalitats de gestió intel·ligent de recursos humans proposen modalitats de treball més flexibles i obertes, que topen amb una manera d'entendre la gestió de persones més tradicional. Una de les barreres més importants per a la gestió del canvi és la dificultat de trencar amb els models existents. El valor de la presència i el control visual es resisteixen a donar pas a la confiança, l'autocontrol, la responsabilitat i les dosis més elevades de llibertat de les persones a l'hora de dissenyar el desenvolupament de la seva feina i la relació amb l'empresa per a la qual treballen.

Així doncs, apareixen un seguit de pors que dificulten el canvi, que Elena Dinnesen, directora de Recursos Humans de Microsoft Ibèrica, anomena obstacles inicials que són presents a l'hora d'implantar noves formes d'organitzar la feina. N'identifica alguns, que comparteixen moltes de les empreses consultades i estudis realitzats des de diferents àmbits:

- Reticència al canvi
- Por a la caiguda de la productivitat
- Reorganització de la feina
- Clientela, socis i sòcies desatesos
- Redistribució de les inversions
- Informalitat, abús, individualisme
- Manca de disciplina

No és fàcil eliminar aquests obstacles en una empresa, entre d'altres motius perquè el canvi afecta principalment els pilars en els quals es sustenta la cultura empresarial de caràcter tradicional, allunyada de la idea de treball responsable des de la llibertat que estigui sustentat sobre la base d'una decidida política empresarial que afavoreixi la conciliació i l'equilibri de la vida personal i professional de les persones que hi treballen.

Malgrat les dificultats, les empreses comencen a veure els beneficis d'adoptar mesures de reorganització del temps de treball per a facilitar la conciliació. Cada vegada es comparteixen més i es generalitzen dins i fora de les nostres fronteres bones pràctiques que han anat desenvolupant les empreses relacionades amb la igualtat i la conciliació. Algunes d'aquestes empreses, com ara les que han participat en la prova pilot "Impuls de noves formes d'organització del temps de treball a les empreses catalanes" promoguda pel Departament de Treball, són un exemple del canvi que ha de produir-se en la cultura empresarial en relació amb la igualtat d'oportunitats i l'equilibri entre la vida personal i professional.

Aquestes empreses afirmen que alguns dels resultats de la prova pilot han estat la fidelització del personal, la millora del clima laboral, la reducció de l'absentisme i de la rotació; a la vegada que declaren haver trobat un element de motivació de les persones que es retroalimenta amb propostes noves pel que fa a la millora de la qualitat de vida a la feina: serveis de suport

Gestionar el temps i l'agenda sense renunciar a viure

i assistència, menjador, aparcament, etc. Però sens dubte les més apreciades són les que permeten que les persones puguin decidir el model d'organització de treball que més s'adapta a les necessitats de les altres facetes de la seva vida: formació, esport, família, etc.. Unes necessitats o prioritats que segurament van canviant al llarg de la nostra carrera professional. Ens referim a les diferents modalitats de flexibilitat en el temps i l'espai.

El canvi demana temps i estratègies que s'han d'anar dissenyant a mida per a cada empresa segons la grandària, tipologia, sector i el moment oportú. Els plans d'igualtat es converteixen en un instrument estratègic en la mesura que permeten identificar les àrees de millora des de la diagnosi, establir objectius, mesures, recursos i mecanismes d'avaluació.

Elena Dinesen, directora de Recursos Humans, ens explicava els tres eixos sobre els quals ha pivotat el projecte de canvi cultural a Microsoft: la formació i el desenvolupament d'habilitats, la gestió de la productivitat i les mesures de conciliació. Aleshores l'empresa parlava d'un canvi d'entre vuit i dotze mesos vista. Avui, sis anys després, Microsoft ha fet de la igualtat, i especialment de la conciliació, un dels seus pilars en la cultura corporativa, i ha rebut nombrosos premis degut a aquest motiu.

Recomanacions per al trajecte

Adaptar la jornada de treball vol dir flexibilitzar la presència de les persones a l'organització. Per adequar la jornada podem optar entre diverses propostes que faciliten la conciliació de la vida laboral i personal, i que afavoreixen tant a dones com a homes.

L'empresa i les persones treballadores han de trobar l'organització del temps més adequada per a ambdues parts, de manera que la gestió del temps suposi un benefici mutu. Les més habituals avui s'agrupen al voltant

dels conceptes de flexibilitat horària (ajustament de l'horari) i flexibilitat en l'espai (ajustament en relació amb el lloc de treball). Algunes propostes en aquest sentit són:

(1) Flexibilitat del temps de treball (flexitime). Distribució flexible del temps de treball respectant el nombre d'hores de treball pactades entre les persones treballadores i l'empresa.

(2) Flexibilitzar l'horari d'entrada i sortida. Oferir la possibilitat d'entrar en el lloc de treball en un marc de temps que s'adeqüi tant a les necessitats de les persones com a les de l'empresa.

(3) Jornada contínua. Fer les hores de treball establertes sense interrupcions.

(4) Jornada intensiva. Fer la jornada sense interrupcions des de l'inici fins al final. Des de les set del matí fins a les tres de la tarda.

(5) Jornada laboral comprimida. Treballar més hores, menys dies, per tenir períodes més llargs de temps lliure.

(6) Comptes de temps de treball. Organitzar el nombres d'hores treballades en bases diàries, setmanals, mensuals, anuals,etc. en funció dels interessos de la persona treballadora i/o l'empresa.

(7) Descans compensatori. Temps de descans per compensar les hores extraordinàries.

(8) Dia d'assumptes personals. Dies que disposa la persona treballadora per absentar-se sense haver-ho de justificar.

Gestionar el temps i l'agenda sense renunciar a viure

(9) Treball semipresencial. Implica que les hores de treball setmanals es distribueixen entre hores de treball presencial a les instal·lacions de l'organització i hores de treball que es fan fora d'aquestes instal·lacions; per exemple des del domicili del mateix treballador o treballadora o des dels telecentres.

(10) Teletreball. Treballar fora de l'oficina i mantenir-hi un contacte directe via mòbil i Internet.

(11) Permisos i excedències.

Cal recordar que...

Hi ha altres fórmules que ajuden a gestionar l'horari de manera equilibrada com ara, no fer sopars de feina i sí esmorzars, no organitzar reunions fora de l'horari de l'empresa o incloure serveis als voltants o en la mateixa empresa que facilitin la vida del personal.

5.4. Gestionar el temps amb intel·ligència

Senyals en la ruta

Un 30% d'executives arriben a renunciar del seu càrrec davant la impossibilitat de fer compatibles la feina i la família. I el 87% de les dones assenyalen les càrregues familiars com a principal obstacle en la seva carrera professional. És la situació que reflecteixen les dades de l'informe Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas (2006) realitzat per IESE Business School, de la Universitat de Navarra.

Abans de partir cal saber que...

Espanya és el quart país de la Unió Europea amb menor proporció de dones que treballen fora de casa mentre tenen fills menors de 15 anys. La taxa d'ocupació en aquest grup és del 60,6%, davant del 67% de mitjana comunitària. Així ho assenyala l'oficina estadística de la UE, Eurostat (2009), en un estudi sobre les diferències entre dones i homes a l'hora de conciliar vida professional i familiar. L'estudi reflecteix les pautes laborals entre dones i homes de 20 a 49 anys, i assenyala que la presència de fills i filles incideix notablement tant en la participació en l'ocupació com en el temps que dediquen al treball les dones, factor que a penes es reflecteix en els homes.

Recomanacions per al trajecte

A continuació exposem les recomanacions sorgides dels diferents grups de treball entre les directives catalanes de com gestionar el temps.

(1) Cal convicció. És important saber i tenir clar que és possible. Moltes vegades la por ens impedeix veure les coses amb perspectiva.

(2) Cal prioritzar. És qüestió de decidir quines són les prioritats i no voler ser a tot arreu. Existeixen graus d'importància i el temps es pot distribuir equilibradament.

(3) Cal delegar. Les persones dels equips poden desenvolupar moltes de les tasques necessàries i aquest és un temps que es pot emprar en assolir altres objectius.

(4) Cal no buscar tothora la perfecció. Mai es pot ser la millor en tot. La millor mare, la millor directiva, la millor amiga, la millor companya... Quan no ens exigim ser perfectes moltes pors paralitzants desapareixen.

Gestionar el temps i l'agenda sense renunciar a viure

(5) Cal pensar en les persones amb les que treballem. Si es racionalitzen els horaris, les persones que treballen amb nosaltres també ho podran fer. D'aquesta manera s'aconsegueix que hi hagi un millor clima laboral i més implicació a la feina. Els horaris no són el més important, sinó els resultats de la feina feta.

(6) Cal flexibilitzar els horaris. Es té un concepte laboral força rígid. Amb noves formes d'organització és possible flexibilitzar les entrades i sortides de la feina; i les tecnologies de la informació i la comunicació permeten organitzar el treball des de diversos llocs.

(7) Cal prendre acords. La conciliació és una qüestió de parella. Si comptabilitzem el temps com un bé que ens permet tenir més formació, un projecte professional satisfactori o simplement un major equilibri personal llavors, les dones estem "regalant" "actius" importants a la nostra parella. La disposició de temps personal és tant important per als homes com per les dones i perquè en puguin gaudir, indeferentment del seu sexe, es necessari que ambdós membres de la parella atenguin a les responsabilitats domèstiques i de cura així com, reclamin uns horaris flexibles a l'empresa. D'aquesta manera es facilita la reorganització del temps de treball en benefici de tothom.

(8) Cal incentivar una cultura d'empresa basada en la igualtat i la conciliació. Són moltes les hores que es dediquen a la feina i és important que durant aquest temps les persones es trobin en sintonia amb els principis que l'empresa defensa. Per això, cal promoure un model de gestió que sigui més humà i més beneficiós. Les accions que es porten a terme en els comitès d'empresa, en els cercles de qualitat, amb els equips de treball o des de la direcció repercuteixen en el canvi cultural de l'empresa i, per tant, en les persones amb les quals es treballa. Som agents actius de canvi, a partir de les iniciatives que prenem tant individualment com orgànica estem

investigant i posant en pràctica models alternatius que poden tenir resultats molt positius per a la millora de la qualitat de vida de les persones i del treball.

(9) Cal aplicar-se l'autoconciliació. Les mesures de conciliació no fan referència únicament a la maternitat o la família. La Llei d'igualtat efectiva entre dones i homes incorpora l'espai personal en la conciliació. No totes les dones opten per la maternitat, però totes les dones, de la mateixa manera que els homes, necessiten un espai i un temps d'oci, de descans, de relacions... o de solitud.

Cal recordar que...

Les persones cada vegada són més conscients de la importància de tenir una vida personal, a més de la laboral. Es tracta de guanyar en qualitat de vida i millorar, al mateix temps, la producció en l'empresa. Ja són moltes les empreses que han adoptat, de manera intel·ligent, mesures per facilitar la conciliació de l'esfera privada i laboral dels seus treballadors i treballadores, a la vegada que ofereixen un altre tipus de compensacions socials o de flexibilitat, allò que anomenem el salari emocional.

6

Gestionar una reunió. Recomanacions perquè tot funcioni i acabi a temps

6.1. Dirigir una reunió

**6.2. Informar amb èxit
en les reunions**

**6.3. Encaixar les
reunions en el temps
i l'horari perquè
no es produeixin cercles
paral·lels d'informació**

Gestionar una reunió. Recomanacions perquè tot funcioni i acabi a temps

“En aquests anys exercint com a directiva, m’he adonat que tota organització, de qualsevol tipus, és el mirall de la seva direcció: “digues-me com és el teu equip i et diré com ets tu”. Això suposa que la líder o directiva de l’empresa, departament, àrea és un model, amb la responsabilitat que representa. Les paraules han de ser congruents amb els fets i adquireix una gran importància que la directiva sigui primer de tot, ètic.

Si realment, els que ocupem un càrrec de direcció arribem a ser models per l’equip executiu, és important que assumim aquesta responsabilitat, i que tot el que volem que es realitzi, primer ens ho apliquem a nosaltres mateixos/es. En aquest sentit el primer que vull transmetre a l’organització que lidero i, per tant el que primer vull per mi, és viure plenament totes les múltiples facetes de la meva vida”.

Jovita Latorre Saura, Directora General Fundació Catalana de Cooperació.

Tot col·lectiu humà, tot grup organitzat, necessita la participació dels seus membres per mantenir la cohesió i la funcionalitat. La reunió és una forma de participació molt especial, amb la qual s’influeix en la selecció d’objectius, en la resolució de problemes, en les decisions, en la comunicació, etc., d’una manera directa i dinàmica. La reunió és fonamentalment participació.

En tots els grups humans, en totes les cultures s’han dut a terme reunions. Gran part de l’activitat de qualsevol organisme social, en qualsevol època o cultura, ha transcorregut sempre a través d’una cascada de reunions.

Tota reunió pretén assolir un objectiu d’interès comú a través de la participació de les persones congregades, des del convenciment mutu que aquest objectiu s’assolirà millor mitjançant el treball en grup que no des de l’activitat individualitzada o aïllada dels membres que el componen.

A mesura que les tasques es fan més complexes o més decisives per al col·lectiu, el coneixement de les situacions s'escapa a les possibilitats d'una sola persona i necessita ser tractat a través de l'activitat d'un conjunt de persones. A mesura que la complexitat creix en les societats o en les organitzacions es fa més necessari el treball en grup. No és estrany, doncs, que en la nostra vida actual cada vegada més complexa es produeixin continuament tota mena de reunions: conferències, assemblees, taules rodones, comissions, consells, grups de decisió, mítings, seminaris, etc.

A més, cal tenir en compte que en el model d'empresa que es defensa, en el qual totes les persones se senten implicades en el procés comú, és important que la informació es traslladi a tots els àmbits. En tota organització, i més quant més democràtica sigui aquesta, l'autoritat i la decisió es produiran des de les diferents reunions que regulin l'activitat de tots els àmbits de l'organització.

No és exagerat dir que de l'eficàcia de les reunions d'una organització depèn, en gran mesura, l'eficàcia del col·lectiu, i no és una tasca fàcil aconseguir tenir una reunió eficaç. En general és més habitual la reunió mediocre, si no estèril, amb la ingent quantitat de temps i esforç perduts que això suposa.

Podem dir que la direcció i l'execució efectiva de reunions és un factor d'èxit dins de les organitzacions, i que l'esforç que esmercem en aprendre a reunir-nos i en assolir índexs de rendiment elevats del nostre treball en grup, és una de les millors inversions que es poden fer en qualsevol organització.

Una reunió és un acte que aplega un conjunt de persones localitzades en un lloc concret durant un temps determinat, de manera que tinguin la possibilitat d'influenciar-se directament mitjançant la comunicació interpersonal, amb la intenció d'assolir uns objectius comuns per mitjà de l'esforç col·lectiu.

Gestionar una reunió. Recomanacions perquè tot funcioni i acabi a temps

Tota reunió requereix un esforç de coordinació. El primer acte de coordinació, sense el qual la reunió no seria possible, és, òbviament, el de determinar el lloc i l'horari de la reunió; fins aquí s'arriba en tota acció coordinadora, encara que no sempre s'escullen el lloc i el moment més adequats, però és obvi que es requereix un major esforç organitzador si es pretén un mínim d'efectivitat en les reunions, d'aquí que es pugui parlar amb completa propietat de direcció de reunions atenent els coneixements, les habilitats i les accions que condueixen a assolir els objectius que perseguim propis de la reunió de la manera més efectiva possible.

No hi ha reunió sense uns objectius concrets. La coincidència en un lloc i un temps precís d'un conjunt de persones no implica que es produeixi una reunió, a no ser que hi hagi algun objectiu comú que es pugui assolir mitjançant la comunicació i participació entre els membres del grup. A vegades pot passar que els objectius no siguin prou clars per a tots els components de la reunió, cosa que no és desitjable com veurem més endavant. A vegades es persegueixen, de manera més o menys conscient, altres objectius que els que serveixen d'excusa per fixar la reunió. Altres vegades les reunions són producte de la rutina o, el que és pitjor, producte de l'ansietat o inseguretat d'alguns dels participants, i no responen, per tant, a finalitats autèntiques; en aquest cas no només són un fracàs quant a pèrdua de temps i energies, sinó que acaben essent frustrants per al grup i per als individus, fins al punt que els pot desmoralitzar i els pot provocar apatia.

Els objectius directes són els que formalment originen la reunió. Han de ser clars, explícits i concrets. És millor redactar-los per escrit, en poques paraules i al·ludir a aspectes reals i concrets perquè l'equip els pugui assolir. També han de ser prou importants i oportuns.

A més d'aquests objectius directes, en tota reunió s'assoliran altres objectius que són desitjables per al grup, encara que no s'hagin previst. La consecució

o el fracàs en l'obtenció dels objectius directes de la reunió porta implícit l'eficàcia o no en l'obtenció dels indirectes.

Entre els objectius indirectes es poden citar, entre d'altres:

- (a)** El desenvolupament de les relacions humanes.
- (b)** La motivació del grup respecte de les decisions preses en comú.
- (c)** La millora de la comunicació entre les persones.
- (d)** La reducció del subjectivisme a opinions o concepcions en contrastar-les amb els altres.
- (e)** Noves propostes no previstes.

Així doncs, la direcció de reunions té per objecte coordinar, orientar, activar, facilitar, dinamitzar, etc. el grup de treball per tal d'assolir els objectius directes previstos per a la reunió, i que es facin pal·lesos els objectius indirectes en tot el grup de treball.

6.1. Dirigir una reunió

Senyals en la ruta

Gran part de l'efectivitat d'una reunió prové d'una bona preparació. Moltes de les reunions són ineficaces perquè estan mal plantejades des del començament: no tenen objectius ben definits, no s'hi convoquen les persones idònies, les que s'hi convoquen desconeixen els temes que s'hi ha de tractar o simplement es podrien evitar actuant amb altres sistemes més econòmics per a l'organització.

El temps dedicat a planificar es guanya amb escriure a l'hora d'executar. La fase de preparació d'una reunió és, sobretot, la fase de planificació.

Gestionar una reunió. Recomanacions perquè tot funcioni i acabi a temps

Abans de partir cal saber que...

Les reunions són una part important de la comunicació i el treball en equip. Perquè una reunió sigui exitosa, totes les persones que hi assisteixen han de contribuir i participar activament, per a la qual cosa cal que coneguin els objectius proposats i l'ordre del dia. En cas contrari, les reunions poden convertir-se en monòlegs o en un espai sense rumb que causi desànim.

Recomanacions per al trajecte

(1) Cal portar preparat l'ordre del dia i repassar tots els materials que s'han de presentar. Abans de començar és important identificar els objectius de la reunió, fixar l'ordre del dia i elaborar la convocatòria. Cal preparar el material o la documentació amb temps perquè hi ha documents que convé lliurar abans de la reunió per poder anar preparant els temes.

(2) És important fer circular amb anticipació l'ordre del dia, per informar les persones que hi participen del motiu de la reunió i dels temes a tractar. Cal reservar un temps perquè els i les assistents puguin parlar i fer preguntes. Una reunió hauria de ser una discussió oberta d'idees, en què es proporcioni la informació i es doni curs al debat.

(3) Cal preparar la infraestructura adequada. No s'ha d'oblidar que la sala ha de tenir les condicions adequades i que hi ha detalls que poden ajudar a fer que les persones estiguin més còmodes.

(4) La puntualitat és important. És convenient saludar les persones assistents i iniciar la reunió amb alguna pregunta o comentari que creï lligams de confiança i ajudi a generar un clima de seguretat.

(5) A l'inici de la reunió, i si les persones no es coneixen, cal iniciar una ronda de presentacions de les persones assistents. Llegir l'ordre del dia i expressar els objectius de la reunió, la hipòtesi, etc.

(6) En el transcurs de la reunió cal crear un clima favorable. Escoltar activament. Interessar-se pel que succeeix. Depèn de l'actitud de la persona que dirigeix la reunió que es mantingui l'atenció de la resta de participants.

Per captar i centrar l'atenció del grup en les qüestions i poder resoldre amb eficàcia els objectius a assolir es poden utilitzar algunes estratègies:

- (a)** Limitar amablement les intervencions excessivament llargues.
- (b)** Controlar les discussions perquè la reunió sigui eficient i per garantir que s'hi tracti tot el que calgui.
- (c)** No permetre que les persones que hi participen es desviïn dels seus objectius.
- (d)** Si una idea ja s'ha discutit i s'ha pres una decisió, evitar que la conversa torni al mateix tema.
- (e)** Assegurar-se que totes les persones intervenen i participen.
- (f)** Ajudar els membres del grup a formular millor les seves idees si tenen dificultats per fer-ho de manera comprensible.
- (g)** Neutralitzar les persones agressives o "tòxiques" i impedir que hi hagi enfrontaments personals.
- (h)** Reaccionar amb calma davant de situacions imprevistes, mantenir el control de la reunió sense mostrar una actitud autoritària.

(7) Finalment, recordar que les reunions s'han d'acabar. L'ideal és que la reunió transcorri en el temps establert, que es concretin els acords i les decisions que s'hi han pres, i que es determinin els passos, les activitats i les tasques que cal fer per acomplir els acords i dur a terme les decisions preses en el temps previst.

Gestionar una reunió. Recomanacions perquè tot funcioni i acabi a temps

Cal recordar que...

Una mala definició dels objectius és un reflex real de la situació actual de l'organització respecte els temes tractats i respecte les persones implicades. Les dificultats que sorgeixen en el si d'una reunió, per factors ben diversos com ara un mal plantejament de la sessió, una mala conducció, dificultats de comunicació dels membres, problemes de personalitat o d'actitud.

6.2. Informar amb èxit en les reunions

Senyals en la ruta

Quan s'inicia una reunió, les persones solen estar expectants per saber com s'enfocarà el tema, per això és important plantejar els objectius de la reunió i fer una petita introducció sobre el seu contingut; així es rebaixa la tensió emocional del grup i es facilita la participació.

Abans de partir cal saber que...

Totes les activitats que es realitzen, com ara la coordinació d'equips, la planificació, la negociació o la resolució de conflictes, tenen un component d'informació fonamental. La informació és el que permet delimitar el tema a tractar, prendre consciència dels límits en què s'han de moure les intervencions i establir unes pautes per determinar que és pertinent o no en cada cas.

Recomanacions per al trajecte

(1) Oferir una informació adaptada a les persones:

(a) Cal tenir en compte les persones amb les quals es porta a terme la reunió, les expectatives, els interessos i les necessitats que tenen.

(b) Cal que la informació sigui oportuna en relació amb el context i la situació i que sigui coherent amb la cultura i els valors de l'empresa.

(2) Fomentar l'interès per les qüestions que s'han de tractar i interessar-se pels comentaris que les persones facin. És important mostrar empatia i desenvolupar la capacitat d'escoltar, dos components essencials per a la motivació i la comunicació.

(3) Transparència. Quan es té interès i voluntat de comunicar s'ha de fer amb totes les conseqüències, és a dir, hi ha d'haver un compromís d'informar amb qualitat i d'escoltar les persones col·laboradores. D'aquesta manera, no només augmentarà la quantitat de comunicació descendent, sinó també l'ascendent. El terme transparència implica claredat i precisió, així com informar tant de les notícies positives com de les negatives, amb la finalitat que no es propaguin rumors innecessaris.

(4) Objectivitat. Atès que no totes les persones percebem la informació de la mateixa forma, és important que la informació es refereixi a fets i aspectes concrets, i que sigui completa i continuada en el temps.

(5) Concreció. Cal tenir clar el missatge que es vol transmetre i ésser concret. Quant més directe sigui el missatge menys equívocs pot tenir.

(6) Rapidesa i oportunisme. Les notícies perden interès amb el temps i envelleixen ràpidament. La rapidesa evita que l'equip s'assabenti de les

Gestionar una reunió. Recomanacions perquè tot funcioni i acabi a temps

coses per altres fonts, el que pot provocar moltes susceptibilitats. Quan hi hagi notícies importants, és recomanable reunir l'equip i informar totes les persones a la vegada, d'aquesta manera s'aconsegueix que totes les persones es sentin participants del procés.

Cal recordar que...

Els objectius de la reunió han de satisfer el problema plantejat. En cas contrari les persones participants poden tenir la sensació de pèrdua d'esforç i temps. A més els objectius han de ser pocs, clars i concisos. També s'han de definir de manera que es pugui mesurar el seu assoliment. És molt important fixar objectius adaptats al grup; és a dir, d'una banda han de ser un repte, perquè sinó la reunió sembla innecessària, i de l'altra han de ser assolibles, perquè sinó la reunió resulta frustrant.

6.3. Encaixar les reunions en el temps i l'horari perquè no es produeixin cercles paral·lels d'informació

Senyals en la ruta

L'èxit d'una reunió depèn de molts factors. Hi ha factors que, com ja hem vist, es centren en l'adquisició d'una tècnica, i n'hi ha que deriven de l'experiència que només pot proporcionar la pràctica; altres claus es troben en el si de l'organització mateixa i tenen les arrels en la cultura, en els estils directius, en l'estructura, etc.

Abans de partir cal saber que...

Un dels circuits de cooptació són les xarxes de confiança (Valcárcel,1997). Aquestes, amb freqüència, s'estableixen en espais no formals que s'instau-

ren fora de l'àmbit de treball o fora de les reunions formals. Els dinars de treball, els sopars o les relacions en espais esportius o clubs, o les reunions a porta tancada per intercanviar informació privilegiada són estratègies i pràctiques que afavoreixen circuits de poder molt poc democràtics als quals les dones difícilment hi podem accedir. Sovint s'observa que abans d'una reunió convocada per un assumpte concret, la informació ja ha circulat, o que posteriorment a la reunió s'ajunten diverses persones per tractar sobre els temes ja discutits.

Recomanacions per al trajecte

Per evitar aquest tipus de disfuncions, els grups de treball de directives proposen una sèrie d'orientacions:

(1) Programar les reunions dins l'horari laboral, amb una hora d'inici i de fi. Formalitzant els horaris es posa èmfasi en la importància que allò tractat s'ajusti a l'ordre del dia. Per impedir que hi hagi "reunions paral·leles" és important l'explicitació d'un ordre del dia, prendre acta dels acords als quals s'ha arribat i difondre'ls a totes les persones que hi han participat.

(2) Sol·licitar explicacions i informació detallada quan existeixi la certesa que un tema no s'ha tractat per les vies formals.

(3) Reclamar que els processos d'informació siguin rigorosos i transparents.

En aquest sentit, es mostren alguns dels problemes més freqüents en el desenvolupament de les reunions:

(1) Sovint es produeix l'hàbit de reunir-se sense un motiu important o un objectiu clar, la qual cosa produeix un desgast i un sentiment de pèrdua de temps i d'objectius.

Gestionar una reunió. Recomanacions perquè tot funcioni i acabi a temps

(2) Les reunions es prolonguen de manera innecessària perquè s'introdueixen temes que no són rellevants per a l'assumpte que s'està tractant o que no formaven part de l'ordre del dia. Aquest tipus de situacions solen ocórrer quan no hi ha un ordre del dia i un temps estructurats.

(3) Quan les persones que hi assisteixen es recreen més en les seves exposicions que no pas en l'objectiu de la reunió, les intervencions s'allarguen i es fan exposicions retòriques o repetitives.

Cal recordar que...

Quan acaba la reunió és important posar de relleu els acords i èxits que s'han aconseguit i fer patent l'efectivitat de les propostes. Fer la reunió dins d'un horari previst és un element subjectiu d'efectivitat de la sessió. És, per tant, molt important ajustar-se a l'horari previst i tractar i resoldre només els temes que es poden desenvolupar segons aquest horari.

7

Pendre decisions amb seguretat i tranquil·litat. Una qüestió de talent

7.1. Prendre decisions
de manera eficaç

7.2. Prendre decisions
amb intel·ligència i intuïció

7.3. La presa de decisions
des d'una perspectiva
estratègica. Lliçons
mil·lenàries de Sun Tzu

7.4. Compartir les
decisiones amb els altres

7.5. Fortalesa i creativitat

Prendre decisions amb seguretat i tranquil·litat. Una qüestió de talent

“Els meus principis com a directiva són: il·lusió en el projecte, foment del treball en equip, lideratge des del diàleg, participació de tots els membres i implantació de criteris i arguments clars i objectius. Aquests principis estan molt vinculats amb els valors que defenso quan he de prendre una decisió.”

Núria Basi, Presidenta d'Armand Basi i presidenta del Consell Social de la UPF

S'ha arribat a l'etapa de les decisions. Tot lloc de responsabilitat en la direcció, tot lideratge, requereix d'una capacitat de presa de decisions adequada a les diferents situacions i a les propostes de canvi que es volen imprimir en l'organització.

Hi ha múltiples situacions sobre les quals, cada dia, hem de prendre decisions, tant a l'àmbit privat com al laboral, que tindran repercussions i marcaran el rumb dels esdeveniments. La capacitat de decidir sobre el que ens concerneix en l'àmbit personal, ciutadà o laboral, és un fet relativament recent per a les dones. Corresponia als homes, com a caps de família, ocupar-se dels assumptes “importants” del món públic; i a les dones de tot allò que succeïa a l'interior de la llar.

Les dones han lluitat durant segles per a què avui es pugui arribar a aquesta etapa del viatge, en la qual podem prendre decisions amb autonomia i independència. En aquest temps les dones no han desaprofitat les oportunitats. L'educació va obrir la porta d'accés al mercat laboral i a tots els àmbits de l'espai públic, tal com havien previst les primeres sufragistes.

Els rols, la cultura que s'han anat transmetent de generació en generació i els espais que tradicionalment ens han estat assignats, influeixen en la definició d'aquelles situacions que ens preocupen, en la classificació dels assumptes que requereixen la nostra atenció i en la forma de resoldre els problemes.

No és casual, que els grans avenços de la societat en matèria d'igualtat, s'aconsegueixin quan les dones accedeixen als llocs de responsabilitat. Avenços que es consoliden quan dones i homes participen conjuntament en el seu desplegament.

En aquesta part del viatge s'abordarà la presa de decisions des de la perspectiva de gènere, proposant algunes claus importants i necessàries per a definir els problemes més interessants i resoldre'ls amb eficàcia.

7.1. Prendre decisions de manera eficaç

Senyals en la ruta

“La presa de decisions fa referència al fet de decidir quina acció prendre. Normalment implica haver d'escollir entre les diferents opcions. L'objecte de la resolució de problemes és generalment una solució, una resposta o una conclusió.” (Adair, 2008).

Abans de partir cal saber que...

Entre les funcions que s'han d'assumir en la direcció d'empreses es troba la presa de decisions, la definició dels problemes i la seva resolució de forma eficaç i, per descomptat, la incorporació d'estratègies innovadores que facin avançar a l'organització en l'assoliment dels seus propòsits. L'interessant d'aquest procés, és que cada persona enfoca els problemes i aporta solucions de manera diferent, d'acord amb els seus coneixements i les seves experiències.

Actualment, al món empresarial, es valoren tant els coneixements sobre la matèria com la versatilitat per a aplicar diferents solucions a les situacions

Pendre decisions amb seguretat i tranquil·litat. Una qüestió de talent

imprevisibles que ens ocorrin. En ocasions ens trobem amb persones que estan molt preparades tècnicament, però no reuneixen l'experiència necessària o altres competències per a poder focalitzar els problemes i resoldre'ls, perquè no han pogut experimentar amb situacions semblants, o bé perquè no les tenen prou desenvolupades.

Linda Austin (2001) explica com “El procés de buscar activament els problemes, en comptes de respondre només als que t'han assignat, fa que augmenti la qualitat de la forma que veus les coses i també la de la seva productivitat (...) Si continuem fent treballs on únicament realitzem les tasques que altres ens delegen, els nostres noms seguiran apareixent només en els reconeixements de les notes al peu de la pàgina de la història. Les dones com a grup, volem tenir un lloc entre els líders pensadores i visionàries, hem de desplegar una major activitat que ens permeti descobrir els problemes importants i propis que hem de resoldre” .

Recomanacions per al trajecte

Cinc passos clau per prendre decisions amb eficàcia:

(1) Decidir sobre quina situació es vol actuar. Al llarg del dia ocorren multitud d'esdeveniments que requereixen atenció, però l'energia no és infinita, així que caldrà focalitzar sobre quina situació és important intervenir. Amb freqüència, les persones dels equip reclamen l'atenció sobre diversos assumptes, als quals es pot respondre reorganitzant les tasques per a resoldre'ls o decidint que no són prioritaris per al treball. La responsabilitat en la direcció és decidir sobre els problemes que treballarem i definir l'objectiu on cal arribar.

(2) Recollir la informació necessària. Analitzant la informació disponible i prenent mesures per a trobar la que falta. Quant més es coneix la situació,

més fàcil i eficaç serà la decisió a la que s'arribi. María Teresa Palomo (2001) proposa una bateria de preguntes per a identificar la situació i facilitar la seva resolució:

- En què consisteix, realment, l'assumpte o tema que s'està analitzant?
- Quina és la naturalesa del problema-situació i el seu entorn?
- Quines són les dimensions del problema?
- Quines són les causes i l'origen del problema?
- En quin moment es va produir?
- Quines àrees de l'empresa s'han vist afectades?
- S'han produït anteriorment problemes similars?
- Com es van resoldre?
- Com es pot preveure la situació actual?
- Qui és responsable de la decisió?
- Existeixen limitacions per a la seva resolució?
- Què o qui estarà afectat per la decisió?
- La definició del problema o de la situació està expressada objectivament i inclou solament els fets?
- L'abast del problema està suficientment limitat com per a poder començar a treballar amb ell?
- Què succeiria si la situació es manté tal i com està?

(3) Generar opcions viables i seleccionar l'alternativa amb els recursos de què disposem. Si la solució a un problema genera nous contra-temps, aixeca expectatives que no es poden complir o suposa desatendre altres àrees d'intervenció, llavors les solucions no són les correctes. És important que la resposta estigui dimensionada, sigui concreta i pugui realitzar-se amb èxit.

(4) Calcular el risc. L'experiència és una bona consellera quan cal ponderar les conseqüències. L'experiència ens permet recrear mentalment el

Pendre decisions amb seguretat i tranquil·litat. Una qüestió de talent.

que pot ocórrer si es pren una o altra decisió. Quan no s'han viscut o no es coneixen situacions semblants, es pot recórrer a persones expertes.

És important recordar que hi ha dos tipus de conseqüències:

(a) Conseqüències manifestes. Són les que es poden preveure quan es pren una decisió.

(b) Conseqüències latents. No són tan probables, ni tan sols clarament possibles però poden aparèixer en el procés.

(5) Implementar i avaluar. No és suficient amb visualitzar el problema i donar-li una resposta, també és important decidir en quin moment es realitza l'acció per a solucionar-lo, perquè no sempre és el moment adequat. Per a encertar cal sospesar totes les variables i condicionaments que estan en joc.

Cal recordar que...

En la resolució de conflictes és important l'entrenament i la predisposició activa davant les diferents situacions. Quan s'assumeix una actitud activa el cervell es posa en funcionament per a recaptar la informació que necessita per a llegir la realitat i donar la resposta adequada, en el moment oportú.

7.2. Prendre decisions amb intel·ligència i intuïció.

Senyals en la ruta

La bona marxa de cada organització passa pel millor aprofitament del coneixement individual i col·lectiu disponible.

Existeixen tres tipus de coneixements:

- (1)** El coneixement explícit (fàcil en general d'adquirir i compartir)
- (2)** El coneixement tàcit o implícit (més costós d'adquirir i difícil de compartir)
- (3)** El coneixement "inconscient" (del què no en som conscients i al qual s'arriba mitjançant la intuïció).

Abans de partir cal saber que...

En el desenvolupament de la nostra activitat professional, amb freqüència ens trobem amb situacions a les quals hem d'escollir quina decisió hem d'adoptar tot i que no disposem de suficients dades. És aleshores quan ens pot ajudar estar segures del nostre criteri i fer servir la intuïció. Aquest instint ens indica la manera més apropiada per sortir-nos-en. Però què és exactament la intuïció?

La intuïció és una funció del cervell que ens permet accedir a una gran reserva del coneixement acumulada per l'experiència quotidiana, de la qual no en som conscients o ho som només parcialment, i aplicar-la a una situació concreta. Per tant, el pensament intuïtiu no és distint del racional o de la funció creadora, encara que sorgeix des de l'inconscient, oferint-nos indicacions o senyals encoberts, que apareixen per sota del radar de la nostra consciència, i que ens fan arribar a una conclusió, sense saber-ne gairebé la raó. La intuïció ofereix sobretot solucions alternatives i creatives que no haguéssim obtingut seguint únicament una anàlisi lògica.

El mecanisme pel qual el cervell cerca informació per a resoldre un problema no és com una fotocopiadora, és a dir, no selecciona tan sols aquelles dades que es relacionin directament amb situacions idèntiques que hem

Pendre decisions amb seguretat i tranquil·litat. Una qüestió de talent.

viscut, sinó que barreja, combina i relaciona multitud d'experiències que sovint no tenen res a veure amb el succés. D'aquesta forma la ment busca camins alternatius per a arribar a la millor solució.

Les dones hem caminat bé per l'espai de la intuïció perquè quotidianament, en l'espai del privat i les relacions, hem d'aplicar la capacitat de relació, d'escolta i d'interpretació per a solucionar situacions molt diverses. De fet, tot i que incorporades plenament al món laboral, seguim utilitzant aquest recurs per a solucionar conflictes que succeeixen als dos mons: el privat i el públic, per a buscar-ne l'equilibri o aportar una major estabilitat al nostre voltant. A les reunions dels grups de treball es comentava com al llarg de la carrera professional es prenen decisions de forma "intuitiva" per a trobar resposta a realitat diferents. Això vol dir que tot i que es tinguin en compte racionalment totes les possibilitats, al final pot ser la intuïció la que determina com actuar en algunes situacions. Hi ha possibles respostes que només imaginant-les ja ens fan sentir malament. Llavors es quan se sap que no acostumen a ser les correctes.

Quan es prenen decisions o es busquen alternatives a una situació, és molt important confiar en la pròpia experiència, pensant racionalment, però també, coordinant-la amb les capacitats emocionals i físiques. Possiblement la resposta no es presenti immediatament, perquè els processos creatius i intuïtius necessiten el seu temps. Moltes persones relaten com després de buscar la solució a un problema, la van trobar l'endemà, després de dormir profundament, passejant o fent una activitat que no tenia res a veure amb aquella situació. Segurament havien deixat una porta oberta perquè el seu cervell seguís treballant.

Recomanacions per al trajecte

Es proposen quatre camins per a exercitar la intuïció en la presa de decisions:

(1) Conèixer i confiar en les pròpies facultats. Reflexionar, mentre s'exploren solucions. Per a facilitar el nostre coneixement és important tenir consciència de les pròpies debilitats i fortaleses, distingir els pensaments dels sentiments i identificar clarament les emocions. No es tracta de renunciar a elles, però sí de reconèixer-les. És el primer pas per a canalitzar-les i aprofitar-les. A més, la intuïció amb freqüència es manifesta a través de les emocions.

(2) Desenvolupar el conscient emocional. En millorar el nostre autoconeixement trobem àrees de millora: autocontrol, empatia, lideratge, resistència a l'adversitat, flexibilitat... Quant millor funciona el nostre cervell emocional, més ajuda rep de la intuïció. Aprendre a expressar i administrar els propis sentiments de la mateixa forma que expressem i administrem els pensaments.

(3) Formular preguntes clares per a la intuïció. Quantes més preguntes ens fem, més canals de connexió posem en funcionament i més possibilitats tenim de trobar respostes diverses.

(4) Avaluat els senyals intuïtius. Les solucions que apareixen, tant si es tracta d'idees creatives, impulsos per a l'acció, solucions a dilemes o llums per a penombres, no s'han de rebutjar ni admetre instantàniament. El millor és rastrejar aquests senyals i imaginar on ens poden dur, valorant tots els passos. La planificació de cadascuna de les opcions sol resultar de gran ajuda. Per John Adair (2008) "planificar significa construir un pont mental des d'on hom està en aquest moment fins on hom vol estar quan hagi arribat a l'objectiu que persegueix". Si seguint el camí que assenyalava la intuïció, som capaces de recórrer-lo sospesant totes les situacions de forma racional, segurament tenim raó.

Pendre decisions amb seguretat i tranquil·litat. Una qüestió de talent.

És important recordar que la intuïció complementa a la raó analítica. Quan s'assegura l'encert davant cada decisió, es guanya confiança en els processos intuïtius, s'acudeix a ells amb més freqüència i s'aprèn a desxifrar millor els seus senyals. És important no baixar la guàrdia en l'avaluació, encara que creiem que les nostres intuïcions són sempre bones; que tenim el do de la intuïció; no ens oblidem de la raó, prudència, humilitat i aprenentatge.

Cal recordar que...

Sembla ser que la intuïció està relacionada amb el que denominem memòria experiencial, és a dir, la que es va adquirint amb el pas dels anys i l'experiència.

Encara que no ho recordem, el cervell emmagatzema a l'inconscient dades i informació, que en un moment donat i sense saber perquè irrompen en la ment, i és el que fa que a vegades vegem les coses amb tanta claredat i sapiguem les conseqüències de prendre una o altra decisió, o seguir un camí o altre.

7.3. La presa de decisions des d'una perspectiva estratègica. Lliçons mil·lenàries de Sun Tzu

Senyals en la ruta

“El lideratge requereix posseir un sentit singular de l'orientació per a moure's al negoci. Això requereix temps per a pensar i entendre el món i qui hi participa: personal, negocis competidors, clientela, empreses proveïdores, accionariat i Administració Pública. El futur és inexorable. Per tant és necessari anticipar-se i, tot i que de vegades convingui fer-ho només mentalment, comporta un enorme avantatge.” (Stein, 2003).

Abans de partir cal saber que...

Fa 2.500 anys, Sun Tzu, general xinès que va viure al voltant del segle V abans de Crist, va escriure L'Art de la Guerra (1989), un influent llibre xinès sobre estratègia militar principalment, abastant també la tàctica; és un petit llibre que actualment s'utilitza a les escoles de negocis per a estudiar estratègies de lideratge a l'entorn empresarial. El model es fonamenta en quatre variables: unitat de propòsit, coneixement de l'entorn, lideratge capaç i organització eficaç. L'èxit del projecte depèn en gran mesura de les decisions que adopti la persona que ho lidera.

Sun Tzu va ser un gran estrateg que va subratllar la importància que té aconseguir que totes les persones que formen part d'una organització, pensin i actuïn amb un propòsit comú. Per a aconseguir-ho, gran part de les nostres decisions han d'estar orientades a assolir un bon clima laboral basat en el respecte a la diversitat d'opinions i tasques dins l'organització. Es tracta d'harmonitzar a persones d'opinions diferents dins d'una mateixa organització i, des del respecte, conduir-les cap a un propòsit comú: l'harmonia de la diversitat.

Segles després, Elena Dinesen, directora de Recursos Humans de Microsoft Ibèrica explica com *“des de l'experiència personal he de dir que la filosofia de companyies com Microsoft obre una porta a l'esperança pel que fa a la no discriminació. La nostra companyia, com ja he subratllat, valora per sobre de tot el compromís, la dedicació, la passió i el talent, i ho detecta i cuida allà on es trobi, respectant la diversitat, obrint els braços a persones amb altres capacitats i sense distingir entre sexes, races, tendències polítiques, identitat sexual...”*

El salt temporal de milers d'anys entre aquests dos exemples ens mostra com les decisions d'un lideratge que tingui en compte les diferents característiques

Pendre decisions amb seguretat i tranquil·litat. Una qüestió de talent.

de les persones que dirigim i la recerca d'una finalitat comuna, són determinants per a l'èxit, en totes les cultures, èpoques i empreses.

Recomanacions per al trajecte

Per a un lideratge eficaç a l'organització, la presa de decisions s'ha de basar en:

(1) El respecte a la diversitat de totes les persones que componen l'equip. Si es viu la plena acceptació, sense cap tipus de discriminació, les seves opinions són tingudes en compte, així com les seves capacitats; i és molt possible que així, les decisions que es prenguin siguin assumides com a pròpies i amb una finalitat comuna. Acceptar comporta assumir el risc a l'equivocació i la generositat en l'èxit. La direcció eficaç d'equips es caracteritza per visibilitzar les persones de l'equip que desenvolupen una idea amb èxit, i també, per assumir com a propis els fracassos que es puguin donar. Dues premisses que faran que l'equip estigui convençut de la importància d'assumir el risc d'innovar perquè aquest serà reconegut i les equivocacions no tindran conseqüències negatives.

(2) Les decisions que es prenen han d'estar basades en el coneixement de l'entorn. És important tenir en compte que els encerts o fracassos del passat no tenen per què repetir-se en el futur, ja que les circumstàncies de l'empresa canvien contínuament i cada nova situació exigeix la seva pròpia decisió. Dels ensenyaments de Sun Tzu s'extreu que l'èxit de l'empresa dependrà en gran mesura de factors intangibles com són la confiança en el líder, l'entusiasme dels seus membres, el sentit de l'oportunitat de les accions de la persona que lidera i la flexibilitat davant les circumstàncies que canvien. La posició estratègica resideix en elements tangibles, com la força financera i la qualitat dels actius de l'empresa. La capacitat de prendre decisions amb facilitat d'adaptació al canvi de les circumstàncies és fonamental.

(3) Confiar en les pròpies decisions i ser prudents. Cal tenir present que la imprudència fa prendre decisions sense pensar en les conseqüències i que els èxits passats no prediuen els èxits futurs. Cal potenciar la confiança en nosaltres mateixes, ja que en cas contrari pot governar la indecisió; el control de les emocions i la capacitat per fer front a les crítiques. Perquè les decisions siguin acceptades no pel càrrec que representem, sinó per la pròpia autoritat professional i ètica, és important que les persones amb les quals treballem percebin el nostre equilibri emocional, una garantia de què les nostres propostes són el resultat de la reflexió i la visió estratègica.

(4) Ser coherents amb les pròpies decisions alhora que flexibles. Per poder generar la confiança necessària per al lideratge, les persones de l'equip han de percebre que les nostres decisions són coherents, que ens fem responsables del seu compliment i que actuem d'acord amb les propostes que fem. La coherència no és contrària al canvi de rumb en les decisions. Si els esdeveniments canvien la situació, les nostres decisions han d'adaptar-se a les noves circumstàncies intentant anticipar-nos a les conseqüències de les accions que proposem.

Cal recordar que...

Sun Tzu (1989) resumeix la seva filosofia en la següent cita *“Coneix els altres, coneix-te tu mateix i podràs assolir l'èxit. Coneix l'entorn i l'èxit serà total”*

Pendre decisions amb seguretat i tranquil·litat. Una qüestió de talent.

7.4. Compartir les decisions amb els altres

Senyals en la ruta

La participació en la resolució de conflictes :

- (1) Incrementa l'acceptació de decisions fent que la majoria de persones accepti la solució plantejada.
- (2) Facilita la comprensió de les decisions gràcies al consens.
- (3) Augmenta la motivació.

Abans de partir hem saber que...

Els equips de treball són necessaris perquè hi ha tasques que requereixen la participació de diverses persones per a poder ser realitzades. Quines decisions s'han d'assumir perquè totes les persones de l'equip treballin en la consecució dels objectius que ens hem proposat i en un clima de col·laboració? Quines decisions s'han d'assumir des de la responsabilitat de la direcció? Des d'aquesta perspectiva, les nostres funcions estan orientades a donar suport a les persones que formen part de l'equip, per tant, una part important de les decisions han de ser compartides.

Recomanacions per al trajecte

(1) Pot ser que la pròpia percepció sigui que s'estan compartint les decisions, però que l'equip no ho percebi de la mateixa manera. Un exercici ràpid d'anàlisi per a sondejar com esta la situació és respondre les següents preguntes :

- S'han acordat les metes i objectius amb l'equip?
- S'ha involucrat l'equip en la recollida i anàlisi de la informació rellevant?
- S'ha buscat el consens per a veure fins a on, en determinades circumstàncies, les decisions adoptades són acceptades per tot l'equip?
- Totes les persones s'han compromès amb la decisió?
- S'ha revisat la decisió amb l'equip perquè les lliçons d'èxit i fracàs s'aprenuin per al futur?

(2) Prendre's el temps necessari per a pensar en les decisions que cal d'adoptar.

Preguntar a les persones que comparteixen el projecte amb nosaltres ajuda a veure el problema des de diverses perspectives i pot aportar línies de reflexió distintes. Als grups de discussió es comentava el problema de la desmotivació de les persones treballadores. En aquests casos, abans de prendre decisions dràstiques és important conèixer els motius de la falta de motivació perquè es pot donar el cas que les tasques encomanades no responguin als interessos professionals, ni expectatives laborals, ni aptituds però en canvi, unes altres tasques o un altre lloc de treball pot ser idoni per al desenvolupament de les seves capacitats i habilitats.

(3) Quant més es comparteixen les decisions, més probabilitats hi ha que la decisió sigui encertada i que l'equip s'impliqui perquè sigui un èxit. Les missions i decisions compartides són les bases sobre les quals s'assenta la cooperació, alhora que es potencia el talent tant individual com col·lectiu, necessari per a la innovació i el desenvolupament del projecte.

(4) Valorar quines decisions poden ser consensuades i quines s'han d'assumir en solitud. Hi ha decisions que pertanyen a la direcció, ja que d'altra forma s'està responsabilitzant a les persones de l'equip d'una càrrega que no els correspon i que pot perjudicar-los.

Cal recordar que...

“La consideració de l'altra persona és una construcció complexa que requereix el respecte i apreciació per part de qui la dirigeix, tant pel que fa als i les destinataris del treball professional, com a les persones que integren l'equip de treball”. (Falivene, “Habilidades directivas. Liderar en clave de género.”).

7.5. Fortalesa i creativitat

Segons Petra Mateos, presidenta d'HISPASAT, en un entorn global en constant transformació i caracteritzat per una forta competitivitat, una líder necessita visió estratègica, capacitat, formació i experiència per a respondre amb eficàcia als reptes de la gestió empresarial. A aquestes qualitats comenta que s'han d'afegir “fortalesa i creativitat”, dos conceptes que pel seu significat poden semblar allunyats, però que influeixen de manera positiva en la resolució de problemes o situacions complexes, de vegades difícils de resoldre.

Per això, en moments de tensió, Mateos ens diu que la presa de decisions pot generar estrès i la fortalesa és imprescindible per a analitzar amb perspectiva l'àmbit d'actuació, trobant els plantejaments més positius que condueixen a una solució de consens. En aquesta situació, una qualitat molt rellevant és la intel·ligència emocional que permet l'empatia i contribueix a alinear i motivar l'organització per a la consecució dels seus objectius. I la millor manera d'abordar una situació complexa és aplicar, a més, una altra qualitat que pot recolzar amb fermesa un lideratge: la creativitat.

Imaginació i creativitat, unides a fortalesa de caràcter i a una actitud positiva, són, juntament amb el coneixement i la formació, el suport més eficaç per a qualsevol professional que desenvolupi responsabilitats executives.

8

Resolució de conflictes i negociació

8.1. Reconèixer
els conflictes

8.2. Resoldre conflictes

8.3. Resoldre un conflicte
amb una actitud assertiva

8.4. Resoldre conflictes
de forma intel·ligent

Resolució de conflictes i negociació

“En una situació conflictiva parlar clarament i pausada; explicar els punts de diferència enumerant-los. Tancar l'assumpte amb amabilitat, i manifestar que ja s'ha pres posició i difícilment va a canviar-se”.

Amelia Valcárcel, Catedràtica de Filosofia Moral i Política de la U.N.E.D i Consellera del Consell d'Estat.

Sabem que el conflicte és universal i inherent als éssers humans, no obstant això algunes dones sovint ens movem malament en les situacions dissonants, sobretot quan cal apel·lar a l'autoritat o posar-se en valor. Per quina raó les dones afrontem amb tanta valentia l'adversitat i sucumbim a l'hostilitat? Certament, és fàcil trobar-nos amb dones que han vençut situacions molt difícils i doloroses, però que no obstant això han caigut sota el pes del conflicte al sentir que han fracassat en l'intent de preservar l'harmonia de les relacions. I és que, com observàvem en etapes anteriors del viatge, les dones durant segles hem estat educades per a entrellaçar relacions, per apedaçar els problemes i per a crear espais de convivència on totes les persones se sentin acceptades. Moltes vegades, fins i tot, negant els propis drets. Contràriament, no hem estat educades per a afrontar les conseqüències “no desitjades” que tenen els conflictes.

En l'espai laboral els conflictes apareixen de forma quotidiana. Continuament ens trobem amb persones que tenen posicions diferents a les pròpies. Les directives entrevistades comentaven que en l'espai de direcció cal tenir una gran resistència davant l'aversion. Tot i que, idealment, preferiríem que no existissin conflictes (el conflicte sempre provoca situacions d'inestabilitat emocional, tant individual com grupal), és important saber-los acceptar i reconduir. Quan s'afronten de forma positiva, els conflictes es poden convertir en un element de canvi i evolució. L'ideograma xinès representa la paraula crisi amb dos signes aparentment antagonics: un d'ells es llegeix com “perill”, associat al que es llegeix com “oportunitat”. I què representa el conflicte?

Un perill si s'emfatitzen les postures extremes, però una oportunitat si, gràcies a ell, aflora la pluralitat de pensaments o percepcions de la realitat que poden tenir un efecte diversificador de renegociació de valors comuns.

Cal ser conscients que quan ens enfrontem amb una situació difícil, el resultat no sempre és positiu; però que evitar-la pot conduir, en un futur, a situacions de ressentiment i malestar que acaben essent encara més difícils de solucionar. D'altra banda, també cal reconèixer que la raó per la qual expressem les nostres divergències no sempre es correspon a la causa real. En moments de tensió o desgast, un succés sense importància fa esclatar els ànims, convertint-se en la via catalitzadora del nostre malestar.

L'èxit de la transformació del conflicte en oportunitat de canvi depèn, en molts casos, de la perspectiva que s'adopti. Contribueix a convertir el conflicte en una oportunitat de creixement i enriquiment: el plantejament sistemàtic no des de la neutralitat, sinó des de la mediació, una escolta atenta i activa de les parts en presència i la recerca comuna de solucions o alternatives que siguin productives per a totes les persones implicades. Els conflictes són motor de canvi, per a les persones i per als contextos socials en els quals interactuen. Per a poder afrontar-los amb intel·ligència el més indicat és adquirir les capacitats necessàries, basades tant en coneixements com en habilitats per a poder fer front a la diversitat de situacions amb els quals ens podem trobar. Els conflictes no només fan referència a les situacions amb altres persones, sinó que nosaltres podem situar-nos al centre del conflicte quan hem de prendre decisions complexes que ens afectin personalment.

Segons Juan Carlos Torrego (2000), el conflicte es pot definir com:

Situacions en les quals dues o més persones entren en oposició o desacord perquè les seves posicions, interessos, necessitats, desitjos o valors són incompatibles o són percebuts com incompatibles. Els sentiments i les

Resolució de conflictes i negociació

emocions hi juguen un paper i la relació entre les parts pot sortir enfortida o deteriorada en funció de com sigui el procés de resolució.

8.1. Reconèixer els conflictes

Senyals en la ruta

El primer pas per a resoldre un conflicte és analitzar-lo i definir-lo. Quan es comprèn de què està fet el conflicte i quina importància tenen els diferents elements que hi entren en joc, es pot dir que s'ha donat un gran pas per a la seva resolució. Com es poden cercar solucions a una situació que ni tan sols sabem què és? Abans de resoldre un conflicte cal explorar-lo.

Abans de partir cal saber que...

Per a una gestió eficaç dels conflictes és essencial reconèixer-los a temps, i per això necessitem tenir informació que s'articuli com un termòstat de la situació. I això sol ser molt més complex del que sembla, sobretot, quan ocupem posicions de direcció. Daniel Goleman (2007) defineix l'aïllament que sovint viuen les persones que ocupen llocs directius com "la malaltia del CEO" (Chief Executive Officers). Aquest aïllament succeeix quan un/a líder es troba que el seu equip li amaga informació rellevant o desagradable, ja sigui per temor a l'enuig, per por a ser tractats com dissidents a la línia de l'empresa o, perquè informar sobre els conflictes repercuteix en la seva imatge de persona compromesa i positiva. Com a conseqüència, ens trobem amb una informació limitada, esbiaixada i parcial del que ocorre al nostre voltant i per tant, un desconeixement dels conflictes soterrats que s'estan produint. Goleman subratlla que "tot i que són moltes les persones que es lamenten de la falta d'un feedback útil sobre l'activitat, els executius

de nivell més elevat són els què reben menys informació fiable i aquest és un problema que s'agreuja quan el líder en qüestió és una dona o una persona pertanyent a un grup minoritari”.

Recomanacions per al trajecte

La majoria dels conflictes negatius poden explicar-se sobre la base de dues variables fonamentals: por i poder. Ni la por ni el poder són negatius en si mateixos però com s'ha vist anteriorment, són dues variables que hem de dominar, manejant-les de forma equilibrada i essent conscients de la repercussió que tenen en les persones amb les quals ens relacionem en l'àmbit laboral. Perquè, encara que tot el nostre esforç es centri en crear un clima favorable, és lògic trobar-se amb situacions de discòrdia; que moltes vegades venen provocades per variables alienes a l'àmbit laboral.

En general ens relacionem amb un nombre important de persones i situacions conflictives que provoquen situacions no desitjables als àmbits de treball. Si analitzéssim el nostre entorn, possiblement arribaríem a la conclusió que una quarta part de les persones amb qui coexistim divergeix de la nostra forma de conduir les situacions, té interessos contraris als nostres o no coincideix amb els objectius i metes que plantegem. Linda Austin (2001) ho resumeix dient “no arribaràs a ser una persona important a menys que puguis tractar amb les persones difícils” i com que no és possible canviar-les, només tenim tres eines fonamentals:

(1) Conèixer-nos i treballar sobre nosaltres mateixes, de manera que es neutralitzin els sentiments i sensacions negatives que poden danyar-nos o dificultar el lideratge. Si escoltem la informació que ens proporcionen les emocions, podrem entendre el que passa, com reaccionem, el que ens afecta, les nostres capacitats i habilitats per fer front a situacions conflictives i les possibilitats de redirigir les pròpies conductes i pensaments.

Resolució de conflictes i negociació

(2) Aprendre a reconèixer el conflicte.

(3) Aprendre a resoldre'l de forma positiva de manera que sigui motor de canvi i de desenvolupament mutu.

És important el reconeixement del conflicte. En cada conflicte hi ha elements que es veuen i altres que no. La metàfora de l'iceberg és molt pertinent: quan ens trobem amb una situació conflictiva, existeixen elements fàcilment observables, però, altres, estan per sota de la línia de flotació i són difícils de detectar i treure a la llum. Per això és important comprendre, investigar i analitzar la complexitat d'elements que entren en joc: el que es "visible" i el que és més "invisible" en el conflicte.

En el conflicte cal distingir: qui intervé (les parts), sobre què es discuteix o discrepa, què demana o vol cada part, quina és la posició dominant, si es preveu alguna solució; així com els altres elements que estan per sota de la línia de flotació: la història del conflicte, els sentiments, interessos, necessitats, context, valors i prejudicis.

Segons Lederach (1984) per a reconèixer el conflicte és important identificar tres elements fonamentals: les persones, el procés i el problema o problemes.

(1) Pel que fa a les **persones** és important identificar qui hi està involucrat, si ho estan directament o indirecta, quin paper juguen a la relació, quina influència, quins valors, interessos, necessitats o motivacions mouen a les persones involucrades en relació al problema i quines són les perspectives i emocions respecte al conflicte. És important conèixer el poder de les parts implicades, tant pel que fa a influència sobre les persones com sobre la situació. Normalment quan ens trobem en oposició a uns altres, tendim a valorar el conflicte en termes personals, suposant un desafiament que posa en perill la nostra estima.

(2) En relació al **procés**, és a dir, la manera com es desenvolupa el conflicte i com les persones tracten de resoldre'l, cal tenir en compte dos elements: la comunicació, que sol empitjorar si el conflicte s'intensifica i les coalicions o aliances, perquè les persones en conflicte busquen altres amb persones per obtenir suport.

(3) Quant al **problema**, Lederach distingeix entre el conflicte innecessari i el conflicte essencial. Referint-se al primer, parla de comunicació dolenta, d'estereotips, desinformació, etc., i sobre el segon comenta que és el conflicte pròpiament dit: àrees de discrepància, diferents interessos i necessitats de cadascun, diferents valors, diferències d'opinió respecte al procediment, etc.

Cal recordar que...

Comprendre aquesta complexitat d'elements facilita la resolució dels conflictes i suposa una eina imprescindible per a aprendre.

8.2. Resoldre conflictes

Senyals en la ruta

La millor gestió del conflicte és aquella que, mitjançant una política preventiva, evita el seu desencadenament; per això s'haurien de preveure aquelles situacions on els interessos de les persones no coincideixin, així com les contradiccions que existeixen entre els objectius, valors i pautes de comportament de les persones.

Resolució de conflictes i negociació

Abans de partir cal saber que...

Els conflictes no són situacions fixes, sinó que estan en contínua evolució. Tenen causes, desenvolupament, resolució i conseqüències. Si enfoquem el conflicte com a procés, ens serà molt més fàcil trobar-ne les arrels, explicar com o per quines raons s'ha anat desenvolupant i calibrar les seves conseqüències.

Com tot procés, si el conflicte es perpetua en el temps té uns costos psicològics i organitzatius molt difícils d'assumir; per això es tendeix a buscar sortides per situar-nos fora de l'enfrontament. És important que ens prenguem el nostre temps i dediquem la nostra atenció a restablir l'equilibri de les persones i de l'organització.

Davant el conflicte es poden adoptar alguna de les cinc postures següents:

(1) Evitació: desviar l'atenció cap a una altra direcció, pensant que el temps resoldrà els problemes sense una intervenció activa.

(2) Suavització: s'invoca la lleialtat, l'esperit d'equip, la col·laboració i la necessitat de "llimar asprors". Però les bones paraules no eviten que la situació continuï existint.

(3) Supressió: es fa ús del poder perquè les diferències no emergeixin.

(4) Compromís: cada part en conflicte es priva d'algun element per igual en benefici de la unitat. Generalment cap de les parts no queda satisfeta.

(5) Confrontació: el conflicte s'aborda directament. S'exploren les causes que han donat lloc al conflicte, és revisa el procés i s'aclareixen els malentesos. Finalment es generen solucions viables, i se n'escull una, mútuament acceptada.

Recomanacions per al trajecte

Per tal de resoldre els conflictes cal:

(1) Identificar i definir amb precisió el problema. És important no dispersar-se entre els elements que s'han anat afegint posteriorment perquè provocaria l'efecte bola de neu que pot portar a qüestionar-ho tot. D'altra banda, recordar que tan important és la definició objectiva de la qual es parteix, com la percepció subjectiva de les persones que mantenen diferències en una situació determinada. Els conflictes tenen lloc tant en l'àmbit intrapersonal, com interpersonal o intergrupals; és per això que aclarir com interpreta cada persona el que està passant contribueix a regular la situació. És pràcticament impossible avançar si es desconeix el que pensa l'altra persona o es parteix d'idees estereotipades o esbiaixades. El desconeixement i falta de comunicació provoca que ens situem de forma competitiva percebent els objectius de l'altre com a incompatibles.

També cal recordar que un conflicte no existeix aïllat sinó que està en relació amb molts altres. Existeixen conflictes oberts i ocults i sovint molts conflictes romanen en estat latent; en ocasions, perquè una de les parts no n'és conscient i/o no té suficient poder per a fer front a les circumstàncies, de manera que accepta la situació injusta que acaba sorgint.

(2) Recaptar informació de totes les parts implicades en el conflicte.

Es poden donar situacions on les posicions són antagoniques (la consecució d'una meta per part d'una de les parts impedeix que l'altra pugui aconseguir la seva) o sinèrgiques (la consecució d'una de les parts no implica que l'altra no pugui aconseguir la seva i l'assoliment d'ambdues suposa una millora per la relació i els resultats globals). Quan es gestiona adequadament el conflicte la majoria dels objectius antagonics poden convertir-se en sinèrgics però per fer-ho possible cal que s'explicitin les agendes ocultes.

Resolució de conflictes i negociació

(3) Traçar un mapa del conflicte. Quanta més informació recaptada, més positiva serà la resolució del conflicte. Algunes variables que cal de tenir en compte en aquest mapa són:

- (a) El poder de cadascuna de les parts per a influir en l'altra part.
- (b) L'entorn en el qual es produeix la comunicació.
- (c) Les característiques de les persones implicades i el tipus de relacions que mantenen.

(4) Generar alternatives i buscar solucions. Buscar la participació de totes les parts implicades, desenvolupant la mediació entre elles de manera que totes les persones se sentin implicades en la seva solució.

(5) Analitzar els possibles costos del desacord i buscar un nombre suficient d'alternatives dirigides a la seva resolució. En aquest sentit és fonamental evitar els següents errors:

- (a) Buscar un culpable.
- (b) Actuar amb ambigüitat, sense especificar el que volen les parts.
- (c) Interferir en la comunicació de les parts.
- (d) Dificultar l'empatia i la comprensió mútua.
- (e) Acceptar la suposició que allò bo per a una part és dolent per a l'altra.

I tractar d'evitar:

- (a) Que es produeixi una escalada d'hostilitat i agressivitat.
- (b) Que les percepcions i actituds negatives de les parts es reforcin constituint un cercle viciós.

(6) Buscar el consens i aplicar l'alternativa seleccionada. Avaluar també els resultats. És important:

- (a)** Comprovar que s'ha prestat la deguda atenció a les preocupacions de totes les parts.
- (b)** Verificar que les decisions que s'hagin pres es puguin posar en pràctica de manera eficaç i ràpida.
- (c)** Analitzar els efectes de les decisions a curt, mig i llarg termini.
- (d)** Estudiar si la relació entre les parts s'ha modificat.

Cal recordar que...

- (1)** L'existència del conflicte és prova de la diversitat de possibilitats de l'ésser humà i, per tant, generador de canvi personal i social.
- (2)** Una vegada declarat el conflicte cal afrontar-lo, dialogar, analitzar-ne les causes de la forma més objectiva possible, les seves implicacions per a les persones i buscar les solucions de forma conjunta. Finalment realitzar un seguiment de la seva evolució .

8.3. Resoldre un conflicte amb una actitud assertiva

Senyals en la ruta

Les actituds preses enfront dels conflictes són un reflex de les pròpies creences, valors i expectatives. Són resultats mentals en els quals la raó i l'emoció estan estretament vinculades.

Abans de partir cal saber que...

El conflicte sorgeix quan dos o més valors, perspectives o opinions són contradictòries, o quan diferents persones o grups persegueixen objectius incompatibles.

Resolució de conflictes i negociació

Entrem en conflicte quan no vivim d'acord als nostres valors, quan els nostres valors i objectius personals són amenaçats, en els processos de canvi organitzacional i social i en les relacions interpersonals.

El conflicte és inevitable i existeixen indicadors de conflicte que poden ser reconeguts en les persones o en els grups. Però també és cert que existeixen estratègies disponibles per a la resolució de conflictes i està comprovat que funcionen. Encara que inevitable el conflicte pot ser minimitzat, re-canalitzat i/o resolt.

Les causes més freqüents de conflictes són la comunicació pobre, la recerca de poder sense pensar en l'altre, la insatisfacció amb l'estil de lideratge, els canvis en l'estructura organitzacional i/o social, i la falta de confiança en les persones.

Un conflicte de gènere pot representar bàsicament i plana la pèrdua dels nostres interessos o una lluita per assolir la direcció. En els grups de treball les directives explicaven que en moltes ocasions l'energia que s'ha de desenvolupar per assolir un espai en l'àmbit laboral és tanta que et pots trobar desestimant la possibilitat. És important comprendre que molts dels conflictes amb què ens enfrontem, són barreres que discriminen al conjunt de les dones i per tant, són sexistes. La percepció del conflicte des d'una perspectiva de gènere, aporta una anàlisi que en certa forma, ens "allibera". No és que l'organització estigui actuant en contra d'una mateixa, sinó que desenvolupa mecanismes defensius enfront del conjunt de les dones pels motius que ja s'han analitzat al parlar del "sostre de vidre".

Quina actitud hem d'adoptar davant els conflictes d'aquest tipus? En aquests casos, no només necessitem capacitat d'anàlisi sinó sobretot, confiança en nosaltres mateixes, capacitat de mediació i una gran resistència per a defensar els nostres interessos. Les dones, poc acostumades a tractar amb relacions de poder en situacions d'igualtat, amb freqüència no saben reaccionar de manera adequada per als seus interessos. Aprendre tècniques assertives

és un mitjà per a reforçar la confiança en una mateixa i resoldre amb èxit situacions de discriminació de la vida política i personal.

L'assertivitat és l'actitud per la qual les dones defensen els propis drets al mateix temps que respecten els dels altres. Es col·loca en el punt mig entre l'actitud passiva i l'agressivitat. És la conducta que millor funciona en la majoria dels casos. Les dones que practiquen la conducta assertiva són bones líders, adquireixen confiança en si mateixes i són respectades per les altres persones, atès que la seva actuació sempre intenta ser coherent.

Els següent quadre mostra les una comparació de les diferents conductes:

	PASSIVA	AGRESSIVA	ASSERTIVA
MISSATGE	Vostè té raó. No importa el que jo en pensi. No importa com jo em senti.	Jo tinc raó. Si vostè no pensa com jo, esta equivocad/da. Els seus sentiments no compten.	Així és com jo veig la situació. Això és el que en penso. I aquests són els meus sentiments.
OBJECTIU	Evitar qualsevol conflicte.	Aconseguir el que es desitja: guanyar.	Crear comunicació i respecte mutus.
MITJANS	Veu feble i vacil·lant.	Veu forta o presumptuosa.	To ferm, càlid, ben modulad, cadència uniforme.
MIRADA	Mirada apartada o baixa.	Mirada freda i penetrant.	Mirada directa, oberta i sincera.
COS	Postura "encongida"	Postura rígida.	Postura relaxada i ben equilibrada.

Resolució de conflictes i negociació

El més important és que els resultats d'aquestes conductes són absolutament diferents. Adoptant una actitud passiva, ens sentim molt malament amb nosaltres mateixes, si practiquem un comportament agressiu ens guanyem l'enemistat dels altres i només si som capaces de mostrar-nos assertives podem conservar el respecte cap a nosaltres mateixes i ens guanyem el de les altres persones.

Resultats segons les conductes:

	PASSIVA	AGRESSIVA	ASSERTIVA
RESULTATS	Molt poc respecte per una mateixa. Necessitats insatisfetes. Freqüentment dolgudes i/o inquietes: esperant que els altres endevinin el que es desitja o el que es vol dir. No es fan progressos en els temes reals.	Dubtosa respecte a si mateixa. Ha de dur les regnes en tot moment, costi el que costi. Relacions interpersonals deteriorades: crea hostilitat en els altres. Pot guanyar posicions a curt termini a costa dels altres.	Sosté i amplia el respecte per si mateixa. Aconsegueix les fites que desitja. Es centra en temes reals. Augmenta la confiança en si mateixa. Crea relacions interpersonals adequades.

Recomanacions per al trajecte

Per exercitar l'assertivitat cal:

(1) Buscar una postura relaxada i assajar mentalment o bé en veu alta les pròpies reaccions. És útil imaginar una reunió amb l'equip, o amb una persona de la direcció. Preparar amb algú de confiança l'actitud més adequada

i totes les contestacions possibles. Explorar els sentiments que poden provocar determinades respostes i neutralitzar-los.

(2) Repassar mentalment la situació on l'actitud no ha estat assertiva, tot pensant com es podria actuar si es repetís l'ocasió. Tornar a reviure-la, tot buscant una alternativa, és un aprenentatge en positiu.

(3) Tenir en compte que és important:

(a) Expressar el que es desitja. Es tracta de buscar les paraules que millor expressin el que es vol obtenir davant la situació o problema.

(b) Fixar el moment o lloc més oportú per a tractar el problema.

(c) Descriure la situació de conflicte que es vol canviar, de la forma més detallada possible.

(d) Expressar el que se sent en primera persona sense retreure als altres la seva posició o a la seva actuació.

(e) Escriure el missatge que es vol transmetre a la persona implicada.

(f) Assajar la conducta assertiva en veu alta diverses vegades abans de portar-la a terme i posar-la en pràctica és una bona estratègia.

Per tant, el comportament assertiu és aquell que ens ajuda a comunicar de manera clara i amb confiança les nostres necessitats, desitjos i sentiments a altres persones, sense agredir-les ni abusar d'elles (Berbel, 2008). Els seus beneficis són molts ja que permet atrevir-se a dir el que no es desitja i ser capaç d'expressar-ho clarament i sense complexos, fer i rebre crítiques justes, separar els fets de les opinions, reconèixer que els punts de vista són diferents i ser capaç de tractar amb aquestes diferències. Permet, en definitiva, conciliar-se amb una mateixa i actuar amb llibertat en l'àmbit privat i en el públic, confiant en les pròpies possibilitats. És, per tant, la nostra millor aliada per autoafirmar-nos i treballar des de la igualtat i la confiança en l'àmbit de la direcció.

Resolució de conflictes i negociació

Cal recordar que...

S'han de buscar formes de resolució de conflictes en què ambdós grups guanyin. En aquest sentit la pròpia actitud juga un paper important en els resultats que es poden obtenir: planificar i tenir una estratègia concreta, identificar el que és important i perquè, conèixer-se la millor alternativa en la negociació, saber separar a les persones dels problemes, comunicar cura-sament, considerar la part intangible i no focalitzar en les posicions concretes, sinó en l'interès comú, tenint en compte el patiment, lluites i frustracions de totes les persones en conflicte. Es tracta de crear una gran varietat de possibilitats abans de decidir què fer per tal de trobar una sortida basada en objectius comuns.

9

Saber crear xarxes. Una qüestió d'aliances

9.1. Incorporar la visió de
xarxa en la direcció d'equips

9.2. Transmetre la
importància de les xarxes
professionals i de negoci

9.3. Desenvolupament
de xarxes

9.4. Les xarxes digitals

Saber crear xarxes.

Una qüestió d'aliances

“Internet és un espai idoni per a l’apoderament de les dones a l’àmbit públic. Les dones sempre hem treballat en xarxa, ara hem d’estar presents ser la xarxa de xarxes i hem d’establir xarxes de dones per aconseguir la igualtat. Xarxes per a contactar, compartir, debatre, recolçar-se, com sempre han estat els espais de dones, i a la vegada, per a connectar-se, referenciar-se, posicionar-se aspectes claus en la nova societat en xarxa i del coneixement”.

Lourdes Muñoz Santamaria, informàtica i diputada al Congrés per Barcelona, portaveu del grup socialista de Societat de la Informació a la comissió d’Indústria.

En aquesta etapa no arribem soles. Ens estem aproximant al final d’aquesta guia elaborada amb l’experiència i les veus de les dones que estan canviant les organitzacions des d’una perspectiva de gènere, per tal que el viatge fins a la direcció ofereixi les mateixes oportunitats a dones i homes. Avançar en companyia i saber que altres dones han passat per situacions similars a les pròpies, ens permet salvar els obstacles des de les aliances. És a dir, creant xarxes. Un exemple d’aquestes xarxes són les xarxes són les que s’han anat creant després de les diferents edicions del programa “jo, directiva” del Departament de Treball.

Comentava una directiva: *“Hem elaborat un calendari. Quedem una vegada al mes per a sopar. No sempre podem ser-hi totes però encara que no hi participis, saps que compten amb tu i l’endemà et comuniquen i t’expliquen. Hem posat un ordre per a tractar temes que ens interessin, des d’habilitats professionals, informació i contactes, fins a la conciliació.”* Les xarxes ja siguin presencials o a través d’Internet constitueixen un espai de trobada que permet descobrir que moltes dones tenen molts aspectes i necessitats comunes. Aquest tipus de xarxes semi-formals, proporcionen vies de comunicació i intercanvi per a reafirmar-nos en l’espai professional.

Un altre model important són les xarxes “formals” de dones directives, empresàries, professionals, etc. Tant a Espanya com a nivell internacional existeixen diverses iniciatives importants que tenen entre els seus objectius:

- (1)** Servir de plataforma per a l'anàlisi de la situació i les reivindicacions.
- (2)** Cooperar per assolir iniciatives que redunden en la millor qualificació i qualitat de vida de les dones.
- (3)** Conscienciar, promoure i consolidar l'accés de les dones a llocs directius, executius i al món empresarial.
- (4)** Identificar les barreres que dificulten l'accés a les dones per a arribar a càrrecs directius i desenvolupar estratègies innovadores per a superar-les.
- (5)** Capacitar i intercanviar coneixements i experiències d'aproximació científica i pràctica al desenvolupament de la direcció exercida per dones.
- (6)** Col·laborar amb quantes institucions i organismes públics i privats tinguin entre les seves finalitats potenciar el desenvolupament professional i la presència de les dones en càrrecs de responsabilitat i decisió en qualsevol àmbit organitzatiu.

Siguin informals o formals, participant en una xarxa es posen a la disposició de les dones coneixements, experiències, s'influeix en l'assoliment de majors quotes d'igualtat al món empresarial i alhora millora la confiança i l'apoderament en un entorn que, sovint, continua resultant hostil, o si més no estrany. Si les dones desitgem arribar a la nostra plenitud de drets i transformar el món en què vivim, no tenim altra opció que crear aliances, en el sentit literal de la paraula, superant diferències, eliminant desconfiances, compartint projectes i sumant els esforços de totes. En poques paraules: hem de treballar en xarxa.

Saber crear xarxes. Una qüestió d'aliances

9.1. Incorporar la visió de xarxa en la direcció d'equips

Senyals en la ruta

La professora de l'Escola de Ciències Empresarials de Londres, Lynda Gratton, va dirigir un estudi al Centre for Women in Business, per a verificar el comportament i les formes de treballar de dones i homes al capdavant dels seus equips. Va examinar l'actitud de 49 equips en 15 grans companyies, entre elles la BBC, France Telecom, Nokia, Marriott International i el Royal Bank of Scotland. La investigació ha revelat que els grups dirigits per dones són en general més propensos a descriure la seva directora com forta en la formació de relacions i en la creació d'un sentit cooperatiu i de mantenir unit al grup, així com en el disseny de tasques i a assolir que les persones se sentin responsables per la seva participació en la tasca.

També constata que les dones directives també acostumen a compartir més els coneixements entre els membres del seu equip i amb tota l'organització. Per altra banda, les dones fan servir amb més freqüència el treball en xarxa més enllà dels seus grups empresarials de treball i construeixen comunitats informals per a intercanviar coneixements.

Abans de partir cal saber que...

Contràriament a l'estereotip que diu que les dones no solen col·laborar entre elles, els estudis d'antropologia han demostrat que les relacions comunitàries s'han desenvolupat gràcies a les xarxes que han establert les pròpies dones. Aquesta forma de funcionament podem extrapolar-la a la realitzada per les dones en els seus equips. En l'àmbit laboral són formes d'organització basades en la interrelació de les persones i la promoció del treball en equip. Les jerarquies perden pes i la cooperació augmenta incidint positivament en la productivitat i el nivell de competència empresarial. La direcció de les dones

tendeix a ser més participativa en contrast amb unes estructures jeràrquiques fixes. Les investigacions han posat de manifest que la inclusió de dones en llocs directius proporciona diversitat de perspectives, experiències vitals i una major capacitat per a resoldre problemes.

La Dra. Helgesen (1993) explica que, al llarg de les seves investigacions, va observar que les dones directives, al descriure les seves funcions en l'organització, es situen al mig d'una estructura i centre d'una xarxa, enlloc de situar-se en la cúpula com a responsables que són. La seva comunicació per tant, no era de dalt a baix sinó de dins a fora. Se sentien "connectades" a les persones del seu entorn i expressaven aquest model d'estructura com determinat per un nucli d'influència al voltant del qual existien òrbites i línies radials. Aquesta és la trama de la teranyina, ajustada cada moment a la necessitat de supervivència i desenvolupament de l'organització en qüestió. Aquest model influeix en el llenguatge, però també en la gestió i en la planificació i desenvolupament de les reunions. No és una casualitat que siguin majoritàriament dones les que han aplicat l'"esquema circular de management", basat en la rotació de personal en diferents llocs i funcions de l'organització, de manera que tothom s'enriqueixi amb aquest esquema. Les reunions que es duen a terme no tenen l'únic objectiu de transmetre informació per part del/la responsable, com tan-tes vegades passa a les organitzacions polítiques i empresarials tradicionals que coneixem, sinó que serveixen per a intercanviar informació sobre els projectes i idees entre els diferents equips que componen l'organització.

Recomanacions per al trajecte

És important desenvolupar estratègies de col·laboració en xarxa a l'empresa perquè permet:

(1) Situar persones de referència en les diferents seccions i departaments amb els quals establir línies de col·laboració i iniciar una aproximació amb

Saber crear xarxes. Una qüestió d'aliances

temes que es puguin treballar en comú, construint aliances al voltant de la cultura d'igualtat de l'empresa.

(2) Desenvolupar un sistema de comunicació interna i externa que faci possible l'intercanvi d'informació, experiències i les col·laboracions dins de l'equip i amb altres equips de treball.

(3) Contemplar la possibilitat de crear comissions de qualitat que estudiïn accions per a implementar mesures d'igualtat i d'altres.

(4) Utilitzar tots els canals disponibles: secció sindical, recursos humans, pla de millora, comissió d'igualtat, entre d'altres, per tal de plantejar mesures d'acció positiva en les quals puguin participar-hi aquelles persones que hi estiguin interessades.

(5) A través de la relació amb institucions i altres donar a conèixer accions interessants tant el l'àmbit de la igualtat d'oportunitats com d'altres. Entrar en aquest tipus de circuit permet introduir-nos en xarxes formals.

Com ja s'ha dit, el treball en xarxa és una de les formes de direcció d'equips que consisteix en "situar-nos" estratègicament al centre per coordinar i impulsar relacions de col·laboració a través de la comunicació radial. S'ha tractat el treball en equip amb anterioritat, per això aquí només es subratlla la importància d'aquest model per a facilitar la comunicació horitzontal, el consens i el desenvolupament de les capacitats individuals i col·lectives.

Perquè el treball en xarxa sigui eficaç és important:

(1) Tenir una visió compartida. Totes les persones de l'equip han de tenir clar l'objectiu del projecte, així com la planificació i les competències dels companys i companyes.

(2) Desenvolupar un clima de confiança tant des de la direcció com entre cadascuna de les persones que componen l'equip.

(3) Exercir el lideratge i la coordinació de forma eficaç. Quan ens situem al centre no deleguem les nostres funcions de direcció sinó que les ocupem de manera que cada persona pugui sentir-se partícip del projecte.

(4) Mesurar els temps. És un procés pas a pas. El recorregut del treball en xarxa és una corba d'aprenentatge, amb unes etapes de maduració i d'altres de consolidació per a explorar les formes de col·laboració, comunicació i especialització entre els diferents membres.

(5) Treballar per projectes concrets. Això ens permet establir regles de joc clares, tasques concretes, rols i responsabilitats.

(6) Relacionar-se amb altres estructures de l'empresa per mitjà de col·laboracions, intercanvi d'informació o realització de projectes comuns, reforçant així la identitat de grup en el marc de l'organització.

Per tal d'afavorir la implicació i col·laboració en xarxa de les persones que componen l'equip, és important que des de la direcció es:

(1) Mostri confiança en les capacitats i actituds de cada membre de l'equip.

(2) Faci referència a les aportacions positives i es reconegui la seva contribució.

(3) S'involucri a totes les persones en la presa de decisions.

(4) S'obrin tots els canals de comunicació i informació.

Saber crear xarxes. Una qüestió d'aliances

- (5) S'ofereixi ajuda per a contribuir a resoldre els problemes d'altres persones a la feina.
- (6) S'assumeixi la responsabilitat vers els problemes i dificultats que puguin sorgir.
- (7) Mantingui un estil coherent i constant que l'equip pugui percebre com un llindar d'equilibri i seguretat.
- (8) Visualitzi el treball de l'equip davant altres departaments i nivells de direcció de l'empresa.

Cal recordar que...

L'organització en xarxa i l'estil participatiu de direcció femenina és més rendible per a les empreses. Un estudi portat a terme a l'Escola de Negocis de la Universitat de Columbia ha demostrat que les empreses on hi ha dones en llocs de direcció sènior obtenen millors resultats econòmics. Per a investigar la connexió entre el comportament d'una empresa i el fet que al capdavant hi hagi dones, els seus autors, David Gaddis Ross, de la Universitat de Columbia i Cristian Dezsö, de la Universitat de Maryland, van examinar els resultats de les 1.500 majors empreses dels Estats Units.

9.2. Transmetre la importància de les xarxes professionals i de negoci

Senyals en la ruta

Una xarxa de suport és aquella estructura en què un grup de persones intercanvien idees, informació, coneixements i recursos per al seu benefici mutu i a la vegada també per a la consecució d'uns objectius comuns.

Abans de partir cal saber que...

Els diferents estudis realitzats sobre el “sostre de vidre” a les empreses subratllen les dificultats que tenen les dones per accedir i participar en les xarxes de poder i presa de decisions. Amb freqüència aquestes xarxes es gestionen en espais informals, fins i tot fora de l'àmbit laboral, un àmbit en el qual les dones no acostumen a participar-hi. Una estratègia per a neutralitzar aquesta situació és la creació de xarxes de relacions i suport entre dones que són directives, empresàries o professionals.

Les noves xarxes que les dones estan potenciant en el marc laboral suposen la suma de moltes persones diferents i fins i tot desconegudes que s'uneixen per uns objectius comuns. Fins i tot es poden convertir en grup de pressió per assolir els objectius proposats i també per introduir un model d'organització laboral que tingui en compte els seus interessos i necessitats.

Les noves tecnologies faciliten la creació de xarxes globals que traspassen les fronteres d'allò local, tot involucrant dones de països i comunitats molt diferents. És bàsic tenir coneixement de la importància de la informació per assolir fites personals i ser eficaç en els processos d'influència en ell món empresarial, per tal d'evitar quedar al marge i establir xarxes, que siguin compatibles amb l'organització del temps i amb els models de participació democràtica que es defensen.

La igualtat d'oportunitats per accedir a llocs de direcció a l'empresa està començant a ser una realitat gràcies a la col·lectivització de les experiències de les dones que posen de manifest les enormes dificultats i obstacles amb que s'han trobat. També gràcies a la unió dels esforços per a desenvolupar estratègies legals i tàctiques que permetin obrir el camí i adaptar el món laboral a les necessitats de dones i homes. Només amb el desenvolupament de xarxes, les dones que es troben aïllades en els llocs directius, poden

Saber crear xarxes. Una qüestió d'aliances

generar aliances i estratègies d'ajuda mútua, apoderament i influència en el camp professional.

La creació de xarxes en l'àmbit de l'empresa i els negocis és un procés similar al que es dona en la política. Per assolir aquest canvi hi ha un aspecte fonamental a tenir en compte: les dones no poden, assolir-ho soles. Les dones que estan en càrrecs importants en el món professional i/o polític expliquen que sovint se senten soles pel fet que hi ha poques dones al seu voltant.

Les dones aconsegueixen sentir-se més segures de si mateixes i poden parlar d'autoafirmació i apoderament quan saben que altres dones donen suport als seus pensaments i les seves actuacions, i estan disposades a protegir-les (en tots els sentits) arribat el moment. Aquesta seguretat íntima de defensa comuna d'un projecte i de suport total d'altres dones és el que els permetrà finalment desenvolupar la seva vida pública sense por i sabent-se legitimades la seva actuació. Per això són especialment necessàries les xarxes de suport entre dones, com a fórmula per potenciar l'autoestima personal, l'afirmació grupal, de gènere i, sobretot, per assolir els objectius que, com a dones,uguin consensuar.

Aquesta complicitat permetrà un treball més ric, més complet, més gratificant i animarà a altres dones a participar en un projecte que acabaran sentint com a propi, desenvolupant les seves habilitats personals, amb un alt nivell d'autoestima i confiança en si mateixes. Així es compliran les expectatives de les primeres dones que, sense més recursos que les seves pròpies forces i xarxes molt precàries, van iniciar com a pioneres la marxa en el món de la política.

Recomanacions per al trajecte

Per a participar o crear xarxes professionals és important conèixer les seves utilitats i finalitats.

A través de la participació en una xarxa de suport, les dones gaudim de les següents oportunitats:

- (a)** S'amplien els contactes socials.
- (b)** Es creen noves amistats.
- (c)** S'accedeix a més informació i actualitzem la que tenim.
- (d)** Es coneix de primera mà el que està passant en altres ambients.
- (e)** S'intercanvien experiències.
- (f)** Es facilita l'organització per a treballar en equip.
- (g)** Es guanya temps personal perquè el temps de treball està repartit.
- (h)** Es multiplica el nivell de "coneixement" (cadascuna és experta en temes diferents).
- (i)** Es realitza un entrenament social (tolerància, acceptació de la diversitat).
- (j)** Es reforça la complicitat femenina.
- (k)** Es legitima el treball de les dones. S'elimina la sensació de solitud en l'exercici del càrrec i es generen sinèrgies de suport.

Un exemple és l'empresa que dirigeix Mercedes Bofarull, Vice President d'IBM.com, que entre les accions que desenvolupen hi ha plantejaments tan interessants com la captació de talent o la mentoria, a partir del qual les dones amb més experiència acompanyen a les professionals que sol·liciten aquest procés. La raó es troba en la confiança que es genera entre elles perquè parteixen d'una posició similar i això els permet compartir dels diferents nivells d'experiència les situacions que viuen quotidianament dintre de l'àmbit laboral. Aquest és un exemple que il·lustra perfectament la importància que cobren les relacions de suport mutu entre dones directives i professionals.

Saber crear xarxes. Una qüestió d'aliances

Cal recordar que...

Les xarxes de suport augmenten l'autoestima i la confiança de les dones perquè permeten saber i sentir altres dones estan treballant per uns mateixos objectius, i estan disposades a recolzar-los en cas de necessitat. Aquest és un dels aspectes essencials de les xarxes de dones.

Les xarxes també permeten avançar en la construcció d'un model de societat diferent al que tenim, més just i amb valors que respecten la consciència de gènere i el treball per la igualtat d'oportunitats. D'una banda, es redefeixen les relacions de poder, fent èmfasi en la comunicació interpersonal, establint relacions entre iguals, sense jerarquies i per tant, establint relacions més igualitàries i participatives. I per altra banda les dones, a partir de l'autoritat que altres dones els deleguen, s'apoderen per defensar els interessos de les dones en tots els àmbits socials.

9.3. Desenvolupament de xarxes

Senyals en la ruta

Les xarxes de dones professionals són un recurs per a l'apoderament social i professional de les dones i per a avançar en les reivindicacions d'igualtat efectiva en l'àmbit laboral.

Abans de partir cal saber que...

Les dones que han decidit organitzar-se en xarxes han creat *lobbys* o grups de poder que permeten exercir influència en la societat o a algun organisme o estament en concret, en la línia de les seves reivindicacions. En aquests moments a Europa i altres parts del món poden trobar-se xarxes de defensa de qüestions professionals però també de tipus feminista, solidàries, etc.

Recomanacions per al trajecte

Per tal que una xarxa funcioni:

(1) És important mantenir la continuïtat de la xarxa amb trobades presencials periòdiques. El millor és escollir un dia i establir la freqüència que es consideri oportuna, però mantenint una estabilitat en les convocatòries. El desordre organitzatiu és enemic de totes les estructures, incloses les xarxes, tot i que el seu objecte és mantenir una certa informalitat.

(2) El nombre de participants que assisteixin no és el més important. Les xarxes presencials solen estructurar-se al voltant d'unes 50 persones com a màxim, però no és necessari que hi acudeixin totes, de fet, el més freqüent és que no sigui així. El bàsic és que existeixi una continuïtat en el temps perquè no es desintegri. Probablement es generi un nucli persistent però en qualsevol cas el nombre mai ha de representar un problema o una preocupació.

(3) L'experiència mostra que els caps de setmana o dies festius no són adequats per a les trobades, ja que l'assistència sol ser molt baixa. És preferible dedicar dies laborables per a les reunions de la xarxa i també acotar bé el temps. Una estratègia possible consisteix en aprofitar l'hora de dinar o berenar, o bé fer un esmorzar de treball a primera hora, abans de començar la jornada laboral pròpiament dita.

(4) Les trobades han de girar al voltant d'un tema concret, prèviament acordat. Algunes xarxes planifiquen el programa a l'inici de l'any i després tracten un tema diferent en cada sessió. Si és necessari acabar amb un manifest, un article o algun plantejament comú, poden dedicar-se diverses sessions fins a tenir-lo consensuat i redactat.

Saber crear xarxes. Una qüestió d'aliances

(5) És recomanable que una persona o dues s'encarreguin de l'organització: convocatòria, propostes de noves dates si ha hagut varies cancel·lacions. És a dir, es necessita un petit grup organitzatiu per a garantir l'èxit.

(6) Algunes xarxes convoquen a persones expertes a les sessions perquè les il·lustrin sobre els temes en els quals volen aprofundir.

(7) El lloc de reunió hauria de ser estable.

El repàs d'aquestes característiques ens mostra que estem parlant d'unes xarxes amb objectius clars i una planificació per assolir-los. Aquesta definició implica que, en una xarxa de dones, cada participant ha d'estar disposada a donar i a rebre. No es tracta d'un grup d'autoajuda (encara que l'ajuda mútua sempre hi és present) ni d'un grup terapèutic on tractar els propis drames, sinó d'un grup que comparteix, valora i aprofita les experiències, coneixements i estratègies de totes les dones que en formen part per trobar solucions compartides a situacions abans viscudes individualment.

En el cas de les dones professionals que busquen la promoció a càrrecs de decisió, la xarxa permet contactar amb d'altres dones per a compartir experiències, comparar situacions, intercanviar informació i negocis i donar-se suport mutu. Si s'uneixen les forces creix el poder de cadascuna de les parts.

Cal recordar que...

Les xarxes de contactes professionals són útils per a donar-se a conèixer i establir relacions amb persones que comparteixin interessos professional i per a trobar possibles col·laboradores, sòcies o inversores.

9.4. Les xarxes digitals

Pilar Escario, presidenta Advira Beyond Research, presenta el que les feministes americanes criden el “corporate ladder”, la pinya corporativa masculina per a ascendir en els llocs de treball en què no hi ha esquerdes perquè les dones puguin penetrar amb la seva disponibilitat o amb les seves habilitats. Diuen que en les societats avançades es percep una evolució cap a la feminització. Però no és així a les empreses. El món femení a l'àmbit laboral no construeix una força equivalent, al “corporate ladder” masculí. És més individualitzat, més pendent i depenent de la seva agenda personal o familiar. Ara més que un sostre de vidre, cal trencar un teixit que atrapa i submergeix les dones en el desànim per la injustícia que comporta i els impedeix ascendir a llocs superiors. No és un teixit de vidre. És més fort, resistent i intangible. I pitjor que això, és trampós.

És imperatiu, les dones han de construir la seva pròpia corporate ladder. Com? Desenvolupant xarxes de dones en el si de les empreses, dintre i no fora. Una força corporativa femenina de suport intern, per a millorar i ascendir en l'escala laboral. La revolució digital és més femenina del que va ser la industrial, netament masculina. Aprofitem els avantatges de les noves tecnologies de la comunicació. Els blogs, els facebook, etc. estan ara al servei de les dones i poden servir per a desenvolupar una xarxa, un teixit digital-laboral femení que ajudi a introduir una mirada de gènere a l'empresa. Es poden desenvolupar estratègies de compensació per a neutralitzar els desequilibris esmentats, traient a la llum les barreres generades pels mateixos. Es poden impulsar sistemes d'ajuda o cobertura mútua, es poden detectar necessitats de formació... i infinitat de coses, una vegada establertes les xarxes horitzontals, que posteriorment serveixin per a trencar sostres de vidre.

En aquesta direcció, Ángeles Gil, directora general de Cartuja 93, comenta que les xarxes digitals fan les dones no es sentin aïllades, que comparteixin coneixements i creïn grups d'interès cada vegada més forts, generant així complicitats que afavoreixen el posicionament per aconseguir més quotes de poder.

10

Com definir i mantenir la pròpia meta professional

10.1. L'èxit com a meta

10.2. Reforçament de les
pròpies capacitats en el camí
professional

10.3. Compartir per avançar

Com definir i mantenir la pròpia meta professional

“Des de la meua experiència professional per assolir posicions de lideratge es necessari tenir quelcom més que uns excel·lents coneixements tècnics. Allò que fa diferent una líder es: la seva capacitat de conèixer-se a si mateixa i per tant de conèixer als altres, de generar confiança i compromís en els equips, de saber escoltar, de prendre decisions i ser conseqüent amb elles, de ser proactiu a l'hora de buscar oportunitats i tenir visió de futur positiva a l'hora de marcar la direcció.”.

Olga Salomó. Directora general de Recursos Humans de Boehringer Ingelheimia.

Eleanor Roosevelt va afirmar *“El futur pertany als qui creuen en la bellesa dels somnis”*. Certament aquest és el primer pas per a iniciar el projecte personal o professional al que vulguem dirigir-nos. Sense la capacitat d'imaginar on volem arribar a estar és pràcticament impossible aconseguir-ho. De vegades, el camí no està ni de bon tros clar. No solem tenir el mapa amb el recorregut, ni les diverses estacions necessàries per a arribar a la destinació; tanmateix el fet d'atrevir-se a pensar que és possible, ja és la garantia d'una part important de l'èxit.

Si la primera qüestió important és atrevir-se a somiar, la segona, i no menys transcendent, és saber on volem arribar o on volem estar. Aquesta no és una qüestió senzilla. Al llarg d'aquestes pàgines s'han anat coneixent l'experiència i els sentiments de totes les directives i predirectives que han format part dels grups de treball i discussió. En la majoria dels casos aquestes dones parlen del seu recorregut professional i de les seves metes creuant dues variables imprescindibles com són la confiança i l'equilibri.

La confiança no només en les pròpies capacitats, sinó també en saber valorar objectivament quines són les propostes professionals més convenients, és el que ens duu a l'equilibri. En la carrera professional sovint s'han de pren-

dre múltiples decisions que no són fàcils i quan es presenta una nova oportunitat laboral és important valorar qüestions que tenen a veure amb la vida personal, les expectatives, la capacitat o el moment vital. En aquest sentit les dones directives en els grups de treball comentaven que *“cal saber on vols anar, perquè la vida laboral ha d’anar acompanyada de la vida personal. Hi ha moments que estàs més predisposada per afrontar certs reptes. El secret està en aconseguir l’equilibri i confiar en el teu instint”*.

Si confiança i equilibri són dues bones aliades, no ho són menys el coneixement de les nostres capacitats, la seguretat i el desenvolupament de certes tècniques que ens permetran desenvolupar totes les possibilitats en la nostra carrera professional. En aquest tram final del viatge es proposa una bateria de recomanacions senzilles i pràctiques.

10.1. L’èxit com a meta

Senyals en la ruta

“El primer pas cap a l’èxit professional consisteix en tenir la mentalitat adequada. Per aconseguir-lo és necessari creure-hi” (Robyn Freedman i Tory Johnsonm, 2005)

Abans de partir cal saber que...

Hi ha persones que des de molt joves han tingut clar a què volien dedicar-se professionalment. En el camp de l’art, la ciència o la política trobem vocacions definides sobre les quals es construeix tota l’experiència vital. No obstant això, és molt freqüent que existeixi un conglomerat de variables que s’entrecreuen com són les expectatives, les habilitats, els coneixements o fins i tot la influència d’alguna persona que en un moment donat. Si ens

Com definir i mantenir la pròpia meta professional

trobem en aquesta situació, tenim tan clar quin projecte professional volem? Quin significat té per una mateixa l'èxit? On col·loquem les nostres expectatives? Aquestes preguntes tenen múltiples respostes. Per unes persones l'èxit pot ser arribar a una posició social, per altres gaudir amb el que fan, hi ha persones que col·loquen l'èxit en el salari, d'altres en el benestar. Existeixen moltes possibilitats per arribar a les nostres metes. El més important és atrevir-nos a somiar amb el nostre concepte d'èxit, aprenent a pensar des del convenciment que podem assolir el que ens proposem.

Recomanacions per al trajecte

(1) Definir el significat de l'èxit per a una mateixa. Des de fa diverses dècades les dones estan definint què esperen de la vida i quin lloc hi volem ocupar, no obstant això els diferents agents de socialització segueixen marcant les rutes del que ha de ser la trajectòria vital de dones i homes. Definir les metes d'acord amb les expectatives, possibilitats i el coneixement de les pròpies capacitats és un exercici que cal realitzar des de l'autonomia.

(2) Pensar en definicions alternatives d'èxit. Si la carrera professional ja està iniciada és molt possible que ja es tingui la suficient experiència per a valorar les pròpies capacitats i conèixer l'entorn més pròxim, fet que permet situar-se en una situació avantatjosa per a decidir nous objectius. Per això és important preguntar-se quin és el següent pas que es vol donar, quines possibilitats hi ha i què pot reportar la nova situació.

(3) Practicar el pensament positiu. La disposició optimista es manifesta en la tendència a jutjar considerant els aspectes positius i confiant que aconseguirem el que desitgem. Les persones optimistes adopten actituds més esperançadores i perseveren en situacions difícils amb més esforç i seguretat. El pensament positiu exigeix pràctica, per això es proposen quatre passos a seguir:

- (a)** Identificar i sospesar tant els aspectes negatius com positius per poder assolir un objectiu.
- (b)** Ordenar els pensaments negatius segons s'identifiquin com a excuses o bé com a obstacles.
- (c)** Definir maneres de superar els obstacles. Rebutjar les excuses.
- (d)** Reconsiderar els propis objectius i imaginar-se realitzant-los. Valorar les sensacions que produeix penalitzar somnis.

(4) Rebutjar la por al fracàs. Per aconseguir l'èxit cal fer front als riscos. El fracàs i el rebuig sempre són possibles, és un risc més que s'ha d'assumir. Sovint, s'expliquen per una disparitat entre el que oferim i el que l'altra persona espera en un determinat moment. Per exemple, si ens presentem a un lloc de treball en el qual es requereixen alts coneixements de programació informàtica i no disposem d'aquesta preparació, no es pot valorar com un rebuig, sinó com a absència d'una habilitat. Centrar-nos en els fets i no en els sentiments, ajuda a dissenyar estratègies de millora i adaptació a les situacions que ens trobem en el camí cap a l'èxit.

L'assumpció de riscos requereix:

- (a)** Saber acceptar el fracàs de manera que no t'impedeixi arribar a l'èxit.
- (b)** Pensar en l'èxit com un viatge què com comentava el poeta grec Kavafis, "el més important no és arribar, sinó realitzar-lo".
- (c)** Assumir l'equivocació com part de l'aprenentatge.
- (d)** Revisar i confiar en els propis objectius. A vegades, inconscientment, rebutgem la idea d'arribar a allò que imaginem perquè sabem que no és el que volem o el que ens convé.

Com definir i mantenir la pròpia meta professional

Cal recordar que...

Les dones som novingudes als espais de poder, i això implica que siguem més visibles, que les nostres accions i actituds estiguin al punt de mira. Alicia Kaufman en l'entrevista a "Mujer Líder" (2008) comenta *"Quan una dona comet un error, totes les mirades es centren en ella i després es trasllada a tot el col·lectiu de dones (...) no és tant la por a l'èxit, sinó la por a la visibilitat. Hem de demanar perdó per tenir èxit"*. És important atrevir-se a somiar des de la independència i la llibertat. Només així serem persones plenament realitzades.

10.2. Reforçament de les pròpies capacitats en el camí professional

Senyals en la ruta

Només qui s'arrisca a anar molt lluny pot trobar fins on es pot arribar. El desenvolupament d'habilitats i actituds comença per una experiència emocional, aquesta és la base de l'èxit dels models d'aprenentatge experimental.

Abans de partir cal saber que...

Les habilitats per al desenvolupament professional s'adquireixen principalment amb l'experiència. Ja s'ha reflexionat sobre la relació entre les habilitats necessàries per a la coordinació d'equips i les que es posen en funcionament a la vida privada. Són similars i, sovint, l'únic que varia és el perfil "tècnic" que adquireixen en l'àmbit laboral.

Recomanacions per al trajecte

Per reforçar les pròpies capacitats cal reconèixer-les en acció, des de l'experiència, des dels riscos que s'han assumit i des de les millores professionals que s'ha comprovat és poder assolir.

En aquest sentit, es proposa un exercici de tancament per recordar quin són els propis punts forts i els punts febles en l'exercici del lideratge.

(1) Descriu el càrrec dins l'empresa que t'agradaria assolir i les competències, habilitats i aptituds que consideres fan falta per ocupar-lo.

(2) Puntua de l'1 al 5 les següents competències, segons el grau de desenvolupament que consideris has adquirit en la teva trajectòria professional. L'1 és la puntuació més baixa i el 5 la més alta.

NEGOCIACIÓ		PROACTIVITAT	
HABILITATS D'INFLUÈNCIA		CREATIVITAT	
GESTIÓ FINANCERA		GESTIÓ DEL TEMPS	
ORIENTACIÓ A LA CLIENTELA		ÈTICA LABORAL	
PRESENTACIONS EFICACES		GESTIÓ DE CRISIS I D'ESTRÈS	
MARKETING		CAPACITAT DE PRESA DE DECISIONS	
ENTUSIASME		ACTITUD DAVANT ELS FRACASSOS	

Com definir i mantenir la pròpia meta professional

HABILITATS PER A LA COORDINACIÓ I TREBALL EN EQUIP	COMUNICACIÓ ORAL
COMUNICACIÓ ESCRITA	HABILITATS DE LIDERATGE
HABILITATS D'ESCOLTA	RESOLUCIÓ DE PROBLEMES I CONFLICTES
CAPACITAT D'INICIATIVA	INTUÏCIÓ
EMPATIA	COMPROMÍS AMB UN PROJECTE COMÚ
REALISME	REACCIÓ DAVANT EL CANVI
HABILITATS D'ORGANITZACIÓ I DELEGACIÓ	ACTITUDS POSITIVES

(3) Una vegada has valorat les teves competències reflexiona sobre les que han puntuat menys tenint en compte el càrrec que desitges ocupar.

(4) Explora quines mesures pots posar en marxa per a millorar les teves capacitats: cursos, seminaris, mentoria.

L'objectiu d'aquest exercici és reflexionar sobre el balanç competencial per tal de facilitar el disseny d'un pla de millora. La premissa és que tot es pot aprendre, però abans d'engegar el propi pla d'aprenentatge, primer cal saber les habilitats que es necessitaran en relació al lloc que es vol ocupar o s'està ocupant i les que una mateixa necessita treballar o desenvolupar.

En una etapa anterior ja s'ha comentat que el més important no és on i quan s'han adquirit les habilitats i competències, sinó com transferir coneixements d'uns camps d'activitat a uns altres. El pla de millora implica programació i planificació amb objectius i horitzons temporals concrets: com, quan i on adquirir el grau de desenvolupament competencial que precisem.

Cal recordar que...

Les competències per al desenvolupament professional s'adquireixen. Per això cal seguir formant-se i assolint experiència (saber i saber fer). Ningú comença des de dalt i tot el que s'aprèn pot ser traslladat a situacions noves.

10.3. Compartir per avançar

Aquesta darrera etapa del viatge cap a la direcció de les empreses no es pot cloure sense citar a totes les dones que han fet possible el trajecte, oferint-nos les seves opinions i compartint les seves experiències dins la direcció. Moments bons i dolents, inquietuds i aprenentatges; i per descomptat victòries i entusiasme. A totes elles els volem donar les gràcies per la seva saviesa, col·laboració i generositat.

És aquesta capacitat per a col·laborar en xarxa una de les últimes recomanacions per assolir les pròpies metes. Els suports, tant dins com fora de l'empresa; la identificació i l'intercanvi d'informació sobre el que es viu dia a dia; les solucions compartides per a diferents situacions viscudes, etc. són característiques de les xarxes, les quals constituïdes en petits grups o en grups de dimensions més grans estan fent possible la definició col·lectiva de noves pràctiques dins l'empresa. Són pràctiques que es basen amb una perspectiva pròpia de les dones.

Com definir i mantenir la pròpia meta professional

Aquesta publicació ha fet palès com les dones directives contribuïm a introduir nous models organitzatius, de lideratge i de gestió a les empreses; és per això que la representació paritària de dones i homes en els càrrecs de direcció ha de ser valorada positivament, és a dir, com una oportunitat per transformar l'entorn laboral entre totes i tots i convertir-lo en un àmbit més humà i responsable.

Esperem que aquest viatge us hagi aportat eines, coneixements i experiències útils per poder avançar en la vostra trajectòria professional i arribar amb èxit a ocupar càrrecs de direcció. Finalment, recordar-vos que el vostre esforç i exemple serveix de model a moltes altres dones i contribueix a aconseguir majors quotes d'igualtat en les empreses.



Dones directives
participants

Dones directives participants

(1) Ana Ruiz i Fernández

GRUP AGBAR SOREA

(2) Anna Aldrufeu

ALDRUFEU & ASSOCIATS SCP

(3) Anna Parés i Rifà

Degana

COL·LEGI DE POLITÒLEGS I SOCIÒLEGS DE CATALUNYA

(4) Anna Villar

Responsable Legal

TNS

“La humilitat per a mi és un dels valors més importants que ens ajuda a prosperar professionalment.(...) Les prioritats les marca una mateixa i que les nostres possibilitats tots les coneixem, cadascun les seves; per tant podem ser més o menys sincers en el moment de planificar una carrera, però si no deixem que ens encegui l’ambició tots podem arribar on ens proposem si treballem construint dia a dia”.

(5) Ángeles Gil

Directora general

CARTUJA 93

“Les xarxes digitals fan les dones no es sentin aïllades, que comparteixin coneixements i creïn grups d’interès cada vegada més forts, generant així complicitats que afavoreixen el posicionament per aconseguir més quotes de poder”.

(6) Carmen Martínez Ten

Presidenta

CONSEJO DE SEGURIDAD NUCLEAR. CSN

“Les dones no hem estat socialitzades per tenir poder, no ens han preparat, ni coneixem dones que tinguin poder i ens puguin servir de referència”.

(7) Carme Piñol

Responsable del Departament d'Economia de la Salut

BAYER HEALTHCARE

“De tota manera, la gestió del temps és important per a tothom (...) Per mi tot s'arreglaria si les empreses fessin treballar la gent les hores que els pertoquen... Perquè la família és dels homes i de les dones, perquè si jo puc tenir gent al meu càrrec i puc fer feines “d'home”, ells també poden fer-se càrrec de la família i de la casa, i ho haurien de fer”.

(8) Carmen Rodríguez Díaz

Presidenta

SOCIEDAD ESTATAL ESPAÑOLA P4R

“Quan he de seleccionar una persona per a l'equip, a més del seu currículum tinc en compte la seva actitud. Crec que és molt important saber treballar en equip i col·laborar. És molt més productiu i enriquidor. Prefereixo un bon equip a una persona amb uns coneixements extraordinaris que no sigui capaç de compartir-los”.

Dones directives participants

(9) Carmen Sanz Chacón

Presidenta

FEDEPE (Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias)

“Algunes claus per a la resolució de conflictes: Orienta’t sobre les formes en què ambdós grups guanyen, planifica i tingues una estratègia concreta, tingues molt clar què és allò important per a tu i per què és important, coneix la teva Millor Alternativa en la Negociació, separa la persona del problema, genera una varietat de possibilitats abans de decidir què fer, comunica curosament i pren en consideració les coses intangibles”.

(10) Carolina Allepuz

Gerent

AGRAM, Objectes i Mobles, S.L.

“Els meus potenciadors de temps: Actitud “més o menys”. Significa que procuro estar més o menys sana, més o menys presentable, més o menys de bon humor, ser més o menys bona mare i fer la feina més o menys bé. (...) Llegir cada dia “La contra” de La Vanguardia (...) Començo la jornada a la feina escrivint quatre ratlles d’un diari familiar (...) Si m’enfado tinc dues feines... La qualitat del meu temps enfadada és pitjor per a mi i per als qui m’envolten i, a sobre, tard o d’hora he de dedicar esforç a tornar a estar bé (...) fins a les 20:00 h. La meva família i jo mateixa ens mereixem el nostre espai. Mai m’emporto feina de l’empresa a casa.(...) Descansar és també una necessitat vital. I els problemes no es resolen encaparrant-nos-hi: si deixem fer, les solucions ens poden venir fent altres coses (...); Tenir una afició que t’apassioni (...);Vida social. En el temps lliure necessito més tranquil·litat que relacions; així que...les justes”.

(11) Coral González

Directora de RRHH
SANITAS SEGUROS S.A

“Quan prenguis una decisió important afronta amb tranquil·litat totes les mirades que segur estan posades sobre tu. Retorna la mirada i somriu, mostra la mateixa autoconfiança que qualsevol home. Ja has pres la decisió no li donis més tornades. Amb els nivells d’incertesa tan alts avui és més important tenir intacta la capacitat d’anticipació, reacció i canvi que tractar d’encertar sempre. I això ho fem molt bé”.

(12) Cristina Sabrià Bernaus

Gerent de serveis ERP Catalunya
INSA, Ingeniería de Software Avanzado, S.A.
IBM global services

“Crec que és molt important que tots aprenguem a gestionar el temps i l’agenda per tal de no renunciar a viure.(...) Personalment, sóc del parer que les empreses no haurien de disposar del temps dels seus treballadors fora de les hores contractades. (...)Per als homes és injust perquè se’ls allunya de tot el que no és feina; i en el cas de les dones, per tot el contrari. En realitat no hi ha cap sostre de vidre, sinó que la majoria de dones es queden pel camí o en arribar-hi, renuncien; no perquè no valguin o no tinguin una formació més que suficient, sinó perquè a hores d’ara en una parella toca triar qui prioritza la feina i qui prioritza la cura de la llar (...) Com que les empreses al final són un conjunt de persones, crec que tots nosaltres hem de fer el possible per facilitar la vida als treballadors, que no som ni homes ni dones, sinó persones. Des de la meva experiència, el que dona bon resultat és aprofitar les noves tecnologies per potenciar un treball més flexible en horaris i no necessàriament presencial. Si cal, fer estada fora de casa, planificar l’agenda tan ajustada com sigui possible, per tal de minimitzar el nombre de dies”.

Dones directives participants

(13) SUARA COOPERATIVA

“Conciliar m’obliga a ser més eficient i a demanar eficiència a les persones que m’envolten (...) Cal ser puntual i fer que els altres ho siguin. Sí que ve de cinc minuts!(...) Les reunions han d’estar planificades i els temes treballats a priori. No es pot improvisar en la reunió i debatre sense haver treballat els temes abans. Això distorsiona les reunions i les alenteix.(...) Les reunions han de tenir horari d’inici i de fi, i cada punt ha de tenir un temps assignat. (...) Si es pot dinar en mitja hora no cal fer-ho en dues.(...) Els comentaris de passadissos, espais informals, reunions improvisades... s’han d’acotar. Hi ha d’haver espais informals, per escoltar les persones i saber com estan, però no pot ser una constant. (...)Interferències continuades: no gràcies (...) Els correus electrònics s’obren quan està planificat, no cada vegada que n’entra un. El correu electrònic és una gran eina de treball i un gran perill per a la dispersió. (...) Millor reunir-se a les 8 del matí que a les 8 del vespre”.

(14) Elena Dinesen Villacieros

Directora de Recursos Humans
MICROSOFT IBÉRICA

“Encara avui dia hi ha una colla d’impediments culturals relacionats amb l’amplitud de mires de la nostra indústria i amb la seva capacitat d’adaptació a noves realitats. Indubtablement, les xifres demostren que alguna cosa falla a l’hora de triar una dona per a un càrrec de direcció”.

(15) Elisenda Rius Bergua

Directora de Serveis
DEPARTAMENT DE MEDI AMBIENT I HABITATGE.
Generalitat de Catalunya

“Al cap de pocs mesos de prendre possessió, vaig assistir a una reunió. Vaig arribar-hi just quan començava i em vaig asseure al seient que tenia reservat. El senyor del meu costat em va saludar, el vaig saludar, i em va preguntar d'on venia. Li vaig contestar que del Departament de Medi Ambient i Habitatge. Em va preguntar amb qui treballava, qui era el meu cap, qui era el meu director. La resposta va ser: –jo sóc la directora. La cara que va posar aquell senyor va ser curiosa. Deuria pensar que havien delegat l'assistència. Això li passa a un home?”.

(16) Ma Esther Esteban Labanda

QUÍMICA FARMACÈUTICA BAYER SA

(17) Francesca Fajula Soldevila

Responsable Relacions Laborals

“Aquest procés de diàleg i escolta activa per part del líder ha de permetre quelcom fonamental: fomentar la participació de l'equip. El fruit d'aquest procés és un enriquiment mutu i progressiu. La confrontació d'idees permet també assolir un nivell de confiança imprescindible pel creixement de l'equip. No hem d'oblidar que es tracta d'un procés dinàmic que cal anar ajustant d'acord amb aquesta evolució. Els nous projectes es beneficiaran d'un equip i d'un lideratge ja establert i que ha de permetre una millor entesa entre els membres de l'equip el que afavorirà la consecució del objectius fixats”.

(18) Gemma Bernaus Bernaus

EVENTS ORGANITZACIONS

“Quan practico natació de manera habitual, arribo a la piscina i em marco un objectiu, per exemple, 20 piscines. Sóc conscient de l'objectiu que em marco i vaig controlant respiració, moviments..., i disperso el cap, perquè si centro la meva atenció a descomptar distància a l'objectiu, se'm fa pesat

Dones directives participants

i etern (...) L'objectiu, arribar a l'altre costat, en aquest cas és mantenir l'empresa i assolir els objectius que anualment anem plantejant. Jo, continuo sent jo: qui ha de prendre les decisions més transcendents. L'aigua és el mercat, els meus clients, la competència, els proveïdors, etc. Les rampes, aquells obstacles que ens van sorgint dia a dia i que l'empresa ha de salvar: la situació econòmica mundial, aquell projecte que donava per fet que ens encarregarien i finalment no... Però quan vaig decidir emprendre-ho, tenia clar que em veia a l'altra vora de pantà asseguda en aquella platja arenosa, brusca, amb terrossos, contemplant la distància que hauria de recórrer, exhausta, però amb la satisfacció personal que havia assolit la fita que m'havia plantejat a l'inici. I aleshores em vaig tirar de cap a crear la meua empresa i estic a punt de complir els 4 anys de vida empresarial i amb la "vora del pantà" cada cop a menys distància de mi".

(19) Gloria Ventura i Herrero

BANC SABADELL SA

(20) Isabel Yanguas

Co-fundadora

Galería de Arte Contemporáneo

DISTRITO CUATRO

"Quan aspireu a ocupar llocs d'alta direcció ets conscient que hauràs d'assumir decisions difícils que poden incumbir a moltes persones. És part del teu treball i has d'estar preparada per a això. Les decisions complexes cal valorar-les des de la responsabilitat, partint de la teua experiència i coneixements. Qualsevol decisió que adoptis haurà de tenir en compte els valors que defenses".

(21) Jovita Latorre Saura

Directora General

FUNDACIÓ CATALANA DE COOPERACIÓ

“Quines han estat algunes de les claus per aconseguir-ho? La certesa que, en totes aquestes facetes, sóc jo en tot moment, perquè aquestes conformen la meua vida (...) No importa on vull anar, on vull arribar; el que realment val la pena és viure i gaudir el camí: el com hi arribo (...) Cada moment/situació, sola o acompanyada, estic aquí i ara: el que s’anomena, amb presència plena (...) En l’àmbit relacional diferencio la persona del rol que ocupa (...) Quan veig i parlo amb la persona, hi ha igualtat, tot i que cadascú té la seva saviesa interior, la seva identitat, la seva essència....(...) Quan estic en un entorn professional, el que prioritzo és el rol: aquí s’és diferent perquè cadascú té unes responsabilitats específiques, unes tasques i funcions concretes. Aquesta visió m’obliga a fer-me càrrec de les responsabilitats que em pertiquen, i a executar-les i complir-les perquè aquesta és la manera d’aconseguir que tothom estigui al seu lloc i compleixi amb les seves obligacions”.

(22) Julia Durán Neira

Directora de l’Institut de Seguretat Alimentària i Salubritat

AGÈNCIA DE SALUT PÚBLICA DE BARCELONA

(23) Laura Alabart i Elorz

Directora Comercial

EMTE MULTISERVICIOS

Com comentava a l’entrevista realitzada, el seu fill adoptat és d’origen americà i el fet que Obama es presentés a les eleccions per al nen significava un reconeixement; que la nit anterior li havia preguntat a la seva mare si una persona negra podia presentar-se a president. Mentre ens comentava aquest fet, ella mateixa es va adonar que també ella era un referent per a

Dones directives participants

altres companyes de professió. En l'entorn laboral en què exerceix la seva professió (construcció i rehabilitació d'edificis) gairebé no hi ha cap dona. Ens comentava que, per exemple, en una de les convencions que havia assistit darrerament, només hi havia tres dones entre un total de dos-cents cinquanta participants. Comparant el que suposava per a una persona negra les eleccions dels EUA amb la seva pertinença a un grup minoritari en l'àmbit laboral, va prendre consciència que ella podia ser un model, un referent perquè altres dones assumeixin la direcció en sectors clarament masculins. Quan ens vam acomiadar ens comentà amb un somriure: *“aquest vespre li explicaré al meu fill que jo, igual que Obama, he aportat el meu gra de sorra per aconseguir la igualtat”*.

(24) Lucía López i Alé

Directora de Polítiques d'Ocupació

AJUNTAMENT DE CORNELLÀ DE LLOBREGAT

“Aprens a posar límits als horaris. Quan estava començant, els divendres el meu director solia tenir reunions de treball. Jo esperava que ell arribés per passar a net les notes. Un divendres, abans que se n'anés a dinar, li vaig dir que me n'havia d'anar i vaig comprovar que no passava res. Me'n vaig anar a la meva altra vida. Dilluns li vaig passar l'informe i els dos vam aprendre d'aquesta situació”.

(25) Lurdes Biosca Bell-Iloch

B-BIOSCA SL

“El meu estil de lideratge i referència es basa en el del model d'una dona molt propera a mi, que durant tota la seva vida ha treballat amb empena i decisió al costat del seu company, recolzant-lo, constituint un tàndem perfecte a la recerca d'un objectiu comú i esdevenint un clar exemple d'igualtat en el món empresarial (...)És un tipus de lideratge prudent, que no es fa notar però que

tothom sap que hi és, un motor de treball que no s'atura, que no és envejós ni egoista, que per damunt de tot avantposa els resultats de l'equip i que comparteix amb ell el premi, si és que n'hi ha (...)Sens dubte, aquesta és l'excusa perfecta per reconèixer públicament el talent d'una gran dona, la professionalitat d'una empresària anònima i el saber estar d'una millor persona: Gràcies, mare”.

(26) Margarita Soler

SANMIGUEL S.A.

“Això canviarà, n'estic segura. Si miro el meu entorn laboral sóc de les poques dones que té un càrrec de responsabilitat com el meu, però davant la pregunta, per quina raó es produeix això? La veritat, em costa trobar una resposta encertada. El balanç de la meva trajectòria no puc dir que sigui fruit de la sort ni de l'atzar perquè no és cert, m'he guanyat tot el que tinc i la confiança que han dipositat en mi, dia a dia i demostrant resultats i fent les coses ben fetes (...) Aleshores, per què hi ha tan poques dones en càrrecs de responsabilitat? No ens enganyem, les empreses volen resultats, gent competent, amb dedicació, de confiança... si una dona val, per l'empresa és tan vàlida com un home, i fins i tot en alguns aspectes podríem dir que més, però es clar, apareix l'ombra com un fantasma de la maternitat, de la cura dels fills...(...) Afortunadament les coses van canviant, sobretot quant a actituds dels homes i, també, per què no dir-ho, d'algunes dones; i les lleis hi ajuden, encara que sovint no siguin suficients. Però la clau que realment penso que ens ajudarà, que canviarà la visió sobretot masculina de la igualtat, serà quan l'home assumeixi les tasques de la paternitat en un grau òptim, quan vulguin plegar de treballar a una hora raonable per veure els seus fills, quan agafin els permisos de paternitat, quan demanin permisos per anar al pediatre o a les reunions de l'escola”.

Dones directives participants

(27) María Serrano Basterra

Responsable Societat de la Informació
Institut de Gestió Estratègica, Promoció Econòmica i Societat de la Informació
AJUNTAMENT DE SANT CUGAT

(28) Mariona Ferrer

Directora de Centre d'Estudis Màster Figueres SL
Vicepresidenta de la Federació Altempordanesa d'Empresaris, F.A.E.
Vocal del Comitè Executiu de la Federació d'Organitzacions Empresarials
de Girona, FOEG

“Tímidament les dones ens anem incorporant a noves realitats, es creen xarxes de dones directives, on comparteixes i millores les experiències professionals, s'estableixen complicitats que faciliten moltes gestions i et motiva a emprendre nous projectes, te n'adones que la teva realitat moltes vegades està condicionada per l'estereotip femení, que compartim la majoria de dones, però no com un fet individual que et culpabilitza sinó com una realitat col·lectiva de la que tenim que ser-ne conscients, per poder-la canviar”.

(29) Mercedes Bofarull

Vice President ibm.com Southwest Europe
6130
IBM Sales & Distribution, ibm.com

“És important retenir el talent de les dones i per a això hem d'incidir en la seva promoció. En el nostre cas, analitzem els diferents sectors i departaments. Si existeixen grans desigualtats és que alguna cosa falla i ha de corregir-se. És qüestió de tenir l'atenció posada en el que succeeix i corregir qualsevol desviació (...) Intentem que dones siguin mentores de dones. Perquè les dones solem viure els problemes com si fossin insalvables. N'hi ha moltes que hem pogut

vèncer obstacles que elles trobaran, perquè hi ha determinades coses que són estrictament professionals i que, entre nosaltres, són més fàcils d'entendre”.

(30) Mireia González Antó

Directora

ASOFRUIT (Associació de Professionals de Fruites i Hortalisses)

“A banda de fer funcionar una associació, com a directiva em plantejo una altra responsabilitat. I és que per a mi el lideratge és que el meu equip, els meus companys de feina desenvolupin -gràcies a la direcció exercida- els seus potencials al màxim; que aprenguin de la col·laboració en el treball conjunt -que aprenguem mútuament-, de manera que la feina, on hi passem tantes hores diàries, sigui més estimulante i més divertida i, en definitiva, més ben feta. Malauradament, no tothom té el privilegi d'exercir una professió que li agradi, per això és important que un cap t'ensenyi o et permeti fer-la més a gust, per sentir-te motivat i realitzat, la qual cosa, a més, es correspon amb una admiració i un respecte que fa d'aquella persona una líder inqüestionable”.

(31) Mònica Segura

Responsable de Comunicació Interna

ESTEVE

“En uns temps en què optimitzar els recursos és vital per a la supervivència en tots els àmbits de la vida, no podem deixar de banda el més escàs dels recursos, del qual parlem molt, però que gestionem de la pitjor manera possible. Es tracta del temps. Ens passem la vida buscant forats que ens permetin fer tot el que volem fer o tot el que ens han fet creure que volem fer: atendre les nostres feines de forma eficient i eficaç, atendre les nostres llars, atendre les nostres relacions, les nostres famílies... i, per suposat, les nostres pròpies vides com a individus, el nostre temps privat del qual sovint ens trobem, paradoxalment, privats”.

Dones directives participants

(32) Montserrat Vilamitjana i Tubau

Adjunta a Direcció
PARC TECNOLÒGIC DEL VALLÈS S.A.

(33) Núria Carrera i Comes

Directora Gabinet de Presidència i
Directora Àmbit Responsabilitat Social Corporativa
i Col·laboració amb les Empreses
CREU ROJA A CATALUNYA

(34) Núria Pastor

Delegada Provincial
INE en Lleida

“Per què sempre que pensem en la persona a càrrec d’una empresa o administració pensem en un Sr. Director o en un Cap? Sí, sí, em refereixo a un home. I per descomptat, amb vestit jaqueta, corbata i maletí. Un senyor cap, sí senyor. I per descomptat, aquest espècimen és educat, cavallerós, sap sempre el que vol, sap el que mana... en fi, és un jefazo. Heus-me aquí, noia, jove, sense bigoti (gràcies a Déu) i bo, volent ocupar el meu treball (de direcció) tan bé com sigui possible, és a dir, amb ganes. (...)El que sí crec que volen finalment trobar-se, és a algú que resolgui, i aquesta característica finalment no atén a sexe, edat, indumentària, ni tan sols serveix el carisma. Això vol dir, una persona que es preocupi, prengui nota i finalment respongui amb una solució o resposta al per què d’aquest problema”.

(35) Olga Garganta Serramitja

Consellera Delegada
INDUSTRIAS GASER, S.L.

“Ser dona o home no ha d’influir en la decisió de contractar, ascendir o en els sous a pagar, s’ha de valorar el talent de cadascú en igualtat de condicions, i en el cas dels directius/ves se’ns valora no només per la nostra tasca diària dintre dels departaments, sinó també pel treball dels altres als que es dirigeix. Es diu que un bon directiu o directiva no sempre arriba a ésser líder (que és diferent d’ésser cap) perquè això només passa quan els altres et segueixen voluntàriament i no només per tenir autoritat, i per aconseguir-ho és molt important saber escoltar i fer-se entendre, ser honest, saber coordinar i motivar a la gent, tenir confiança en un mateix/a, i lògicament s’ha de ser responsable, tenir ambició i capacitat de decisió”.

(36) Petra Mateos

Presidenta
HISPASAT

“Generar noves idees és la millor recomanació per a resoldre amb èxit els reptes empresarials. Hem de ser capaços de descobrir amb dinamisme camins alternatius per a arribar a les millors solucions i al compliment dels objectius. Ser creatives ens permet definir propostes innovadores i tenir la capacitat de veure i entendre situacions des de diferents perspectives”.

(37) Reindl Dr. Petra

Presidenta Executiva
MÜNCHENER RÜCK
Sucursal per a Espanya i Portugal

“Hem de confiar en les nostres capacitats emocionals. Hem de continuar essent dones. Sovint sembla irreconciliable disposar de qualitat emocional (és a dir, saber escoltar, sentir amb l’altra persona, etc.) i manar alhora. Tenir un alt càrrec comporta sempre la temptació d’abandonar el nostre costat femení, sobretot perquè en determinats àmbits es requereix fermesa, su-

Dones directives participants

portar pressions i incerteses, prendre decisions difícils sota pressió. Però les emocions són, elles mateixes, una força!”.

(38) Pilar Escario

Presidenta

Advira

BEYOND RESEARCH

“Les empreses modernes apliquen ja la política de la no discriminació en tot allò regulat per llei, permisos per maternitat, lactància, i una “teòrica” igualtat de salaris correlativa als llocs, encara que les estadístiques laborals mostrin la gran bretxa salarial de gènere encara existent en l’actualitat”.

(39) Silvana Buljan

Directora

SMARTWORXX CONSULTING SL

“La presa de decisions ha de ser un procés equilibrat entre raó i intuïció/intel·ligència emocional, és a dir, la part masculina i la part femenina del cervell. Si no respectem aquest equilibri, augmenta la probabilitat de prendre decisions errònies. Ni sola la raó, ni sola la intel·ligència emocional poden recolzar-nos per tal de prendre decisions correctes. L’èxit del resultat depèn de la barreja dels ingredients”.

(40) Silvia Vílchez

Directora Relacions Corporatives

MRW

“Propostes per facilitar l’organització del temps laboral: marca’t un horari de treball més o menys clar (...); Vigila i reconduïx situacions d’addicció sistemàtica a la feina. Premia la persona capaç de fer la seva feina en el

“temps de treball”, dins del seu horari.(...) Com a empresa educa i demana que qualsevol reunió es convoqui amb temps d’antelació suficient, sempre dins de l’horari, amb una hora d’inici i de fi, amb ordre del dia, i fomenta que les persones siguin clares i que les seves intervencions s’orientin a prendre resolucions (...); Recomana un ús racional i sensat del correu electrònic (...); Marca uns objectius clars a les persones treballadores i proporciona’ls recursos per portar-los a terme (...) Si pots, incorpora mesures de conciliació que promoguin un ús racional i lliure del temps.(...) Pots aplicar una política de llums apagats.(...) Realitza totes les accions formatives dins l’horari laboral. (...) Evita fer viatges i fomenta les videoconferències o les “conference call”. (...) Ajuda a les persones treballadores a “aprendre a dir no” i a gestionar bé el temps i les prioritats”.

(41) Teresa Mogín

Directora General

FUNDACIÓN REAL MADRID

“Un altre avantatge que tenim les dones és que som molt més creadores d’equip perquè tenim més tendència a fer participar, a no segmentar la informació, a compartir-la, però tot això no s’ha de confondre amb la capacitat de prendre decisions, que l’hem d’assumir com a responsabilitat nostra”.



Bibliografia

Bibliografía

ACCIÓN EMPRESARIAL (2008). *En clave de talento*. LID Editorial, Madrid.

ADAIR, John (2008). *Toma de decisiones y resolución de problemas*. Editorial Nuevos emprendedores, Barcelona.

AJUNTAMENT DE BARCELONA. Regidoria de Dona i Drets Civils (2002). Guia de criteris ètics per a la igualtat d'oportunitats. <http://www.bcn.es/plansigualtat/nova/guia/guia.htm>

ALBORCH, Carmen (2007). *Malas. Rivalidad y complicidad entre mujeres*. Aguilar, Madrid.

ALVAREZ, Marisa (2007). "Género y responsabilidad social" en la *Responsabilidad social de la izquierda*. Fundación Jaime Vera.

AMANI, Colectivo (1994). *Educación intercultural. Análisis y Resolución de conflictos*. Editorial Popular, Madrid.

AMORÓS, Celia (2005). *La gran diferencia y sus pequeñas consecuencias para las luchas de las mujeres*. Càtedra, Valencia.

ASOCIACIÓN DE MUJERES POR EL APRENDIZAJE DE SUS DERECHOS, EL DESARROLLO Y LA PAZ (WLP) (2005). Liderazgo para la toma de decisiones. Manual de entrenamiento en liderazgo para mujeres. <http://www.learningpartnership.org/docs/spanishlhcmanual.pdf>

AUSTIN, Linda (2001). *El techo Invisible*. Urano, Barcelona.

BELTRÁN, Elena, Maquieira (eds.) (2001). *Feminismo. Debates teóricos contemporáneos*. Alianza Editorial, Madrid.

BENGOECHEA BARTOLOMÉ, Mercedes. “La comunicación femenina. Claves, desde la perspectiva de género, para entender qué pasa cuando hablamos”. Uso del lenguaje en el mundo laboral. EMAKUNDE.

— (2008). Conferencia “Cultura-lenguaje no sexista” -14 marzo, (AmecoPress). <http://www.amecopress.net/spip.php?article1299>

BERBEL SÁNCHEZ, Sara (2008). “Liderazgo desde la perspectiva Feminista” en Escuela Abierta de Feminismo. AECID http://www.escueladefeminismo.org/IMG/pdf/TALLER_1_Liderazgo.pdf

— (2004). *Sin cadenas. Nuevas formas de libertad en el siglo XXI*. Narcea, Madrid.

— (2008). “Creación de Redes” en Escuela Abierta de Feminismo. AECID. <http://www.escueladefeminismo.org/IMG/pdf/tallerredes.pdf>

— (2007). *Nuevos tiempos, nuevas políticas. Prioridades feministas para la agenda política IMEX*, Cáceres.

BLAT, Teresa (2007). “Estudio sobre la vida familiar y laboral en España” A: C.Martínez Ten i P. González Ruiz (coord.) *Las mujeres en la dirección de las empresas*. Santander, Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

B.O.E 2007. Ley Orgánica para la Igualdad efectiva entre mujeres y hombres (B.O.E. nº 71 de 23/03/2007) http://www.boe.es/aeboe/consultas/bases_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=2007/06115

BORRELL, Francesc (2001). *Comunicar Bien para Dirigir Mejor*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

Bibliografia

CAMBRA DE COMERÇ DE BARCELONA (2007). L'impacte econòmic de la pèrdua de talent femení. Monogràfic.

http://www.cambrabcn.org/c/document_library/get_file?folderId=14208&name=DLFE-439.pdf

CENTRO EUROLATINOAMERICANO DE FORMACIÓN POLÍTICA. 'Mujeres y Ciudad' curso 2007 "Liderar en clave de género". Modulo de habilidades personales y colectivas.

CEIM Confederación empresarial de Madrid-CEOE (2007). Estudio de necesidades de las empresas para aplicar medidas de organización del trabajo que favorezcan la conciliación de la vida personal y profesional: análisis de los costes-beneficios empresariales de la conciliación.

<http://www.ifi.com.es/implanta/Memoria%20de%20ejecucion%20Estudio.pdf>

CC.OO i UGT (2003). Estudio realizado en ocasión del Día Mundial de la Mujer Trabajadora.

CHINCHILLA, Núria i LEÓN, Consuelo (2004). *La ambición femenina*. Aguilar, Madrid.

CHINCHILLA, Núria; MAYO, Margarita i SÁNCHEZ, Esther (2007). "Guía para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en la empresa". Consejería de Empleo y mujer de la Comunidad de Madrid.

CHINCHILLA, Núria; LEÓN, Consuelo; TORRES, Elisabeth i CANELA, Miguel Ángel (2006). *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas*. Centro Internacional de Trabajo y Familia. IESE Business School. Universidad de Navarra.

CIRCULO DE EMPRESARIOS (2005). “Conciliación y competitividad”. Estudio, Madrid

<http://www.circulodeempresarios.org/var/forum/storage/original/application/77e206ba80d7f67e081d909a388413e8.pdf>

DE BONO, Edgard (1999). *Seis sombreros para pensar*. Granica, Madrid.

DE MIGUEL, Ana. “Feminismos”, en Amorós, Celia (dir.) (2002). *10 palabras claves sobre mujer*. Editorial Verbo Divino, 4ª edición, Estella.

DEZSO, Cristian L. i GADDIS, David (2009). “‘Girl Power’: Female Participation in Top Management and Firm Performance”, *Social Science Research Network*.

http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1088182##

EUROSTAT (2009). *Reconciliation between work, private and family life in the European Union*. Comissió Europea.

FALIVENE, Graciela *Habilidades directivas*. Liderar en clave de género.

FARRÉ SALVA, Sergi (2004). *Gestión de conflictos: taller de mediación*. Ariel, Barcelona.

FREEDMAN, Robyn i JOHNSON, Tory (2005). *Mujeres al poder* Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.

FISHER, Helen (2000). *El primer sexo*. Taurus, Madrid.

FUNDACIÓN CAROLINA (2007). *II Encuentro de mujeres Iberoamericanas* Madrid

Bibliografia

GARCÍA RIBAS (2008). *Miedo a ser. Las imposturas de la feminidad*. Alienta, Barcelona.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard i MCKEE, Annie (2007). *El líder resonante crea más*. Ed de Bolsillo, Barcelona.

GÓMEZ-ACEBO, Pilar (2006). "Situación de la mujer española y europea en la dirección de las empresas". A: *Estudio sobre Habilidades Directivas en la Mujer*. Comunidad de Madrid.

GRIMWOOD, C. i POPPLESTONE, R. (1993). *Women, management and care*, Mc.Millan, Londres.

HELGESEN, Sally (1993). *La ventaja de ser mujer*. El liderazgo femenino. Ed.Granica, Barcelona.

INSTITUT D'ESTUDIS DE LA REGIÓ METROPOLITANA DE BARCELONA (2006). *Enquesta de Condicions de Vida i Hàbits de la Població de Catalunya*. Barcelona.

JOHNSON Tory i FREEDMAN, Robyn (2005). *Mujeres al poder. Guía práctica para el desarrollo profesional*. Gestión 2000, Barcelona.

LEDERACH, J.P (1984). *Educación para la paz. Objetivo escolar*. Fontamara, Barcelona.

LODEN, Marilyn (1987). *Dirección femenina*. Editorial Hispano Europea, Barcelona.

LÓPEZ, Teresa i VALIÑO, María (2004). *Conciliación familiar y laboral en la Unión Europea*. Valoración de las políticas Públicas. CES, Luxemburg.

LÓPEZ-ZAFRA, Esther i GARCIA-ROMERO, Rocío (2008). *Mujer y líder*. Ed. de lunar, Jaén.

MARTÍNEZ TEN, Carmen i GONZÁLEZ RUIZ, Pilar (coord) (2007). *Las mujeres en la dirección de las empresas*. Universidad Internacional Menéndez Pelayo, Santander.

MATEOS, Petra (2007). "*Diversidad de género y gobierno corporativo*". A: C. Marínez Ten i P.González Ruiz (coord.) *Las mujeres en la dirección de las empresas*.

MERCADÉ, Anna (2007). "Dirigir en femenino". Ed Gestión 2000, Barcelona.

MORAN, Carmen: "Las empresas con más directivas tienen mejores resultados", *El País*, dijous 21 de febrer de 2008.

MORENO, Montserrat (1986). *Cómo se enseña a ser niña*. Ed. Icara. Primera edición, Barcelona.

MURILLO, Soledad (2007). "La efectividad del principio de igualdad" a *II Encuentro de mujeres Iberoamericanas*. Fundación Carolina, Madrid.

NICOLSON, Paula (1997). *Poder, genero y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?* Narcea, Madrid.

PALLADES, S. (2005). "*Las mujeres en la dirección de empresa*" citat per Ramos Lopez, Amparo. A: *Mujeres y liderazgo*.. Ed. PUV. Universitat de València, p. 115.

PALOMO VADILLO, María Teresa (2001). *Liderazgo y Motivación de equipos de trabajo*. ESIC, Madrid.

Bibliografía

PÉREZ SEDEÑO, Eulalia (dir.) (2005). *La situación de las mujeres investigadoras en el sistema español de Ciencia y Tecnología*. FECYT, Madrid.

PRIETO BALLEMATO, Guillermo (2005). *Trabajo en equipo*. Ediciones Piràmide, Madrid.

RODRIGUEZ MARTÍNEZ, Pilar (2008). *Mujeres, trabajos y empleos*. Ediciones Icaria, Barcelona.

RAMOS LÓPEZ, Amparo (2005). *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Universidad de Valencia, Valencia.

ROMO Marta (2008). *La Mujer líder*. Planeta empresa, Barcelona.

S.ANDERSON, Bonnie i P. ZINSSER, Judith (2007). *Historia de las mujeres. Una historia propia*. Crítica, Barcelona.

SARRIES SANZ, Luís i DEL OLMO VICEN, Nuria (2006). *Mujeres directivas en España*. Mira editores, Huesca.

SIMÓN, Elena (1999). *Democracia Vital*. Editorial Anagrama, Barcelona.

STEIN MARTÍNEZ, Guido (2003). "Personas y resultados: el liderazgo pragmático" *Havard Deusto business review*, 113. Pàgs. 46-59.

TORREGO, Juan Carlos (coord.) (2000). *Mediación de conflictos en instituciones educativas*. Narcea, Madrid.

TZU, Sun (1989). *El arte de la guerra*. 14a. ed. Fundamento, Madrid.

VALCÁRCEL, Amelia (1997). *La política de las mujeres*. Madrid. Cátedra. Feminismos, 38.

VILLASANTE, T. R.; MONTAÑÉS, M. i MARTÍ, J.(coords.) (2000). *La investigación social participativa. Construyendo ciudadanía*. Vol.1. El ViejoTopo, Barcelona.

VILLOTA, Paloma, (coord) (2008). *Conciliación de la vida profesional y familiar*. Síntesis, Madrid.

WOLANER, Robin (2006). *Desnuda En La Sala de Juntas*. Deusto.

Bibliografia

Articles i recerques

COMISIÓ EUROPEA (2007). *Informe de la UE sobre la Igualdad entre Hombres y Mujeres*

http://ec.europa.eu/employment_social/gender_equality/docs/2007/com_2007_49_es.pdf

— (2006). *Directiva relativa a la aplicación del principio de igualdad de oportunidades e igualdad de trato entre hombres y mujeres en asuntos de empleo y ocupación* (refundición).

<http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/F7C633F5-9C30-4F22-9BAD-E7F891033979/0/directiva200654ce.pdf>

CATALYST (2008). «The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards». Informe sobre la presencia de la mujer en los altos cargos de las empresas realizado sobre compañías integrantes del prestigioso ranking Fortune 500.

<http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards>

<http://www.catalyst.org/>

EL PAÍS, jueves 21 de febrero de 2008.

COMUNIDAD DE MADRID (2006). *Estudio sobre Habilidades Directivas en la Mujer Madrid*.

<http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobtable=MungoBlobs&blobcol=urldata&blobkey=id&blobheadervalue1=filename%3DEstudio+sobre+Habilidades+Directivas+en+la+Mujer.pdf&blobwhere=1119167206225&blobheadername1=Content-Disposition&ssbinary=true&blobheader=application>

CONFEBASK Confederación Empresarial Vasca (2006). Manual de Buenas Prácticas en la Incorporación de Mujeres en las Pymes Vascas
http://www.confebask.es/Castellano/PublicacionesPDF/CONFEBASK_FIC-HAS_EXT.pdf

CONSEJO SUPERIOR DE CÁMARAS DE COMERCIO (2006-2007). *Mujeres empresarias en la economía española*.
<http://www.abayanalistas.net/archivos/Mujeres%20Empresarias.pdf>

MORENO, Emilia; CORONEL, José Manuel; PADILLA, María Teresa (2002). “La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género”. *Revista de Educación*, 327. pàgs. 157-168.

DEPARTAMENT DE TREBALL. *Anuari Dones i Treball 2008. Publicació estadística*. Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Generalitat de Catalunya, Barcelona.
http://www.gencat.cat/treball/doc/Anuari_2008X.pdf

— (2008). *Fòrum Català de persones expertes per a un repartiment igualitari del temps de treball: metodologia, conclusions i propostes*. Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Generalitat de Catalunya, Barcelona.
http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_12850533_1.pdf

— (2006). *Igualtat i conciliació a la negociació col·lectiva de Catalunya*. Secretaria General i Direcció General de Relacions Laborals. Generalitat de Catalunya, Barcelona.
<http://www20.gencat.cat/portal/site/Publicacions/menuitem.952c8724fa8ef9472623b10b0c0e1a0/?vgnextoid=44e02a258a940110VgnVCM1000000b0c1e0aRCRD&codi=20078X>

Bibliografia

— (2006). *Les 6 "C" de la conciliació: mètode de gestió del temps a l'empresa*. Secretaria General i Direcció General de Relacions Laborals. Generalitat de Catalunya, Barcelona.

http://www.gencat.cat/treball/departament/centre_documentacio/publicacions/igualtat/dones/6c/index.html

Petició per Internet

DEPARTAMENT DE TREBALL (2008). *On som en matèria d'igualtat d'oportunitats en l'àmbit laboral?. Qüestionari de Diagnosi*. Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Generalitat de Catalunya, Barcelona.
http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_13359354_1.pdf

— (2008). *Recull de termes Dones i treball*. Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Generalitat de Catalunya, Barcelona.
http://www.gencat.cat/treball/doc/doc_28719849_1.pdf

ESCUELA JULIÁN BESTEIRO (2005). *Dirección y técnicas de trabajo en equipo*. UGT, Madrid.

FUNDACIÓN DE ESTUDIOS FINANCIEROS (2005). *La diversidad de género en el poder económico*. Madrid.
http://www.ieaf.es/_img_admin/118823846112.pdf

FUNDACIÓN MUJERES (2005). *Guía de aplicación práctica para la elaboración de informes de impacto de género*. Madrid.
<http://www.mujaresenred.net/IMG/pdf/guiaimpacto.pdf>

GENERALITAT DE CATALUNYA (2008). *Guia sindical sobre l'aplicació de la Llei orgànica per a la igualtat efectiva de dones i homes*.
http://www.ccoo.cat/pdf_documents/publicacio_eines9.pdf

Bibliografia

GÓMEZ S. (2004). “El difícil puzzle maternidad – empresa” en *Expansión – Empleo*, 3 de marzo 2004. Citado por *Calidad e Igualdad de Oportunidades: Guía de Recomendaciones para Empresas Proyecto Ítaca – Empleo e Igualdad en Clave Local*”4.

INE- Instituto de la Mujer (2008). *Mujeres y Hombres en España*. Ministerio de Igualdad, Madrid.
http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Mujeres%20y%20hombres_08.pdf

INSTITUT CATALÀ DE LES DONES. (2006). *Guia per al disseny i la implantació d'un pla d'igualtat d'oportunitats a les empreses*. Generalitat de Catalunya, Barcelona.
http://www20.gencat.cat/docs/icdones/Documents%20web%20antiga/Arxius/pub_eines4.pdf

INSTITUTO DE LA MUJER. (2008). *De la conciliación a la corresponsabilidad: buenas prácticas y recomendaciones*. Ministerio de Igualdad, Madrid.
http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Conciliacion_Corresponsabilidad.pdf

— (2008). *Acceso al mercado laboral de las tituladas superiores en España: empleabilidad y cualificación*. Ministerio de Igualdad, Madrid.
http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Acceso_Mercado_Laboral_Est_107.pdf

— (2008). *Orientaciones para negociar medidas y planes de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las empresas*. Ministerio de Igualdad, Madrid.
<http://www.migualdad.es/mujer/publicaciones/docs/Guias%20orientaciones%20planes%20igualdad%20empresas.pdf>

— (2007-2008). *Experiencias y perspectivas de competitividad en empresas con presencia de mujeres en los consejos de administración*. Ministerio de Igualdad, Madrid.

http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Estudio_final_830.pdf

— (2007). *Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa*. Aspectos básicos. Ministerio de Igualdad, Madrid.

<http://www.migualdad.es/igualdad/documentos/PlanIgualdadempresa.pdf>

— (2007). *Mujeres y Hombres por la Igualdad. Guía de sensibilización y formación en Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres*. Ministerio de Igualdad, Madrid.

http://www.igualdadopportunidades.es/archivos/doc_532007_92554.pdf

— (2007). *Diferencia y discriminación salarial por razón de sexo*. Ministerio de Igualdad, Madrid.

<http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Diferencia%20y%20discriminacion%20Est%20100.pdf>

— (2007). *Usos del tiempo, estereotipos, valores y actitudes*. Ministerio de Igualdad, Madrid.

<http://www.migualdad.es/MUJER/publicaciones/docs/Usos%20del%20Tiempo%20Est%20101.pdf>

— (2005-2007). *Género y Desarrollo Profesional: identificación y valoración de los elementos implicados en la evolución de la carrera profesional de la población joven y adulta desde la perspectiva de género*. Ministerio de Igualdad, Madrid.

http://www.migualdad.es/MUJER/mujeres/estud_inves/abstract728.pdf

Bibliografía

— (2004-2007). *Un experimento de campo para la detección y cuantificación de posibles prácticas discriminatorias contra las mujeres en los procesos de selección de personal*. Ministerio de Igualdad, Madrid.

http://www.migualdad.es/MUJER/mujeres/estud_inves/seleccionpersonal.pdf

— (2005). *Estudio sobre la conciliación de la vida familiar y la vida laboral: situación actual, necesidades y demandas*. Ministerio de Igualdad, Madrid.

<http://www.inmujer.migualdad.es/MUJER/mujeres/.../Estudio%20conciliacion.pdf>

— (2000). *El absentismo laboral de las mujeres en relación con el de los hombres*. Ministerio de Igualdad, Madrid.

http://www.migualdad.es/mujer/mujeres/estud_inves/2000/502p.pdf

MARTÍNEZ TEN, Carmen i GONZÁLEZ, Pilar (coord) (2008). *Universidad Menéndez Pelayo UIMP -ICO. Las Mujeres en la Dirección de las Empresas*. Madrid

<http://www.psoe.es/download.do?id=131336>

MARTÍNEZ TEN, Luz i ESCAPA Rosa (2007). *Recetas de mujeres para la práctica política*.

<http://www.mujeresenred.net/IMG/pdf/recetasdecocina.pdf>

OIT Oficina Internacional del Trabajo (2007). *La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean*. Ginebra

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---webdev/documents/publication/wcms_082609.pdf

— (2004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Ginebra

<http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F61986410/Romper%20el%20techo%20de%20cristal.pdf>

RONCAL VARGAS, Carmen (2004) “La coordinación de los equipos de trabajo”. En Trabajo social hoy. Segundo semestre
Secretaria de la Dona de CCOO de Catalunya i Institut Català de les Dones.

UNICEF (2007) *Informe Mundial de la Infancia*. Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.

UNIÓ GENERAL DE TREBALLADORS DE CATALUNYA (2007). *Guia pràctica sindical per a la igualtat*. Barcelona.

<http://www.ugtchtj.com/downloads/guiapracticaigualtat.pdf>

YÉPEZ PEÑALVER, Ana Gisela (2005): “El habla de hombres y mujeres en el trabajo” *Especulo*. Revista de estudios literarios. Universidad Complutense de Madrid.

Bibliografia

Pàgines web d'interès

L'Associació Catalana d'Empresàries i Executives (ACEE)

<http://www.acee.es/>

Banco Mundial de la Mujer

<http://www.bancomujer.org/>

Cambra Oficial de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona

<http://www.cambrabcn.es/>

Centre for Women in Business. London Business School.

<http://www.london.edu/facultyandresearch/researchactivities/womeninbusiness.html>

Centro Eurolatinoamericano de Formación Política "Mujeres y Ciudad"

<http://urbal.diba.cat/mujeresyciudad/default.php>

Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Departament de Treball. Generalitat de Catalunya.

<http://www.gencat.net/treball/ambits/genere/index.html>

Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya.

<http://www.gencat.cat/treball/index.html>

EmpresariasNet. Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres

<http://www.e-empresarias.net/>

Espai Francesca Bonnemaison. Diputació de Barcelona.

<http://www.diba.es/francescabonnemaison/default.asp?estil=01>

Federación Española de Mujeres Directivas, Ejecutivas, Profesionales y Empresarias (FEDEPE)

<http://www.mujeresdirectivas.es/>

Institut Català de les Dones

www.gencat.cat/icdona

Instituto de la Mujer. Ministerio de Igualdad. 2009. Las mujeres en España

<http://www.inmujer.migualdad.es/mujer/mujeres/index.html>

Instituto Vasco de la Mujer: Igualdad de Oportunidades en las Organizaciones.(EMAKUNDE)

http://www.emakunde.es/indice_c.htm

Organización de Mujeres Empresarias y Gerencia Activa (OMEGA)

<http://www.mujeres-empresarias.com/>

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

<http://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>

Programes d'igualtat de les dones en el treball. Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Departament de Treball

<http://www.gencat.cat/treball/ambits/genere/programa/index.html>

Polítiques laborals per a la diversitat. Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball. Departament de Treball.

<http://www.gencat.net/treball/ambits/genere/politiques/index.html>

Programa de Apoyo Empresarial a las Mujeres. Cámaras de Comercio

<https://www.camaras.org/publicado/formacion/paem.html>

Bibliografia

Secretaria de la Dona. Comissions Obreres de Catalunya.
www.ccoo.cat/dona

Secretaria de Polítiques de Dona i Igualtat. Unió General de Treballadors de Catalunya.
www.donesugt.org

Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC)
http://www.oficinadetreball.cat/socweb/opencms/socweb_ca/home.html

Soyempresaria.com. Complejo virtual para empresarias y emprendedoras
http://www.soyempresaria.com/aplicacion/AF.php?clave_f=soyemp

“
a la feina
iguals
”



Generalitat de Catalunya
Departament de Treball

Unió Europea
Fons social europeu
L'FSE inverteix en el teu futur

