

# Les dones i la participació en els càrrecs de direcció a les universitats

**Marina Tomàs Folch**

Departament de Pedagogia Aplicada. Universitat Autònoma de Barcelona

Marina.tomas@uab.cat

## Índex

1. A mode d'introducció
2. Cultura organitzacional, lideratge i gènere
3. El lideratge i la dualitat "igualtat versus diferència entre gèneres"
4. L'assumpció de càrrecs acadèmics de les directores de departament
  - 4.1. L'accés a càrrecs acadèmics en la universitat
  - 4.2. Dificultats associades als càrrecs de gestió ocupats per dones
  - 4.3. Sobre el lideratge exercit per les dones directives
5. A tall de resum

Referències

## 1. A mode d'introducció

La meua percepció sobre el tema és relativament optimista en un sentit similar com ho expressava la Dra. Maria Lluïsa Fabra. "Eppur si muove!" deia en un llibre que li vaig demanar que ens prologués "La universidad vista desde la perspectiva del genero", referint-se a la presència i lloc que ocupen les dones a la Universitat.

Un altre motiu d'aquest sentiment és el Gender Gap Índex 2011 que situa Espanya en el lloc dotzè del rànquing de països d'arreu del món i tenim una puntuació de 0.758 (entre 0 i 1) de l'índex que mesura l'àmbit econòmic, l'àmbit educatiu (primària, secundària i universitat), l'àmbit sanitari (esperança de vida i mortalitat) i l'àmbit de la política (dones al parlament, com a ministres, com a caps d'estat).

Aquesta progressiva incorporació de la dona a la universitat, tant en qualitat d'alumna com en qualitat de professora, ha representat canvis profunds en les maneres de fer de la universitat. Hi ha qui afirma que la feminització d'una professió duu al minvament de prestigi d'aquesta, però nosaltres

pretenem demostrar que la incorporació de les professores a la universitat ha repercutit en la transformació d'aquesta. La manera de portar a terme les diverses tasques de gestió, investigació, docència, divulgació, transferència, etc. per part de les dones ha comportat una mirada diferent a aquestes tasques i una manera diferent d'enfrontar-les; en definitiva, una manera diversa d'entendre la universitat i desenvolupar les funcions establertes. Potser ha incorporat estils docents i de lideratge més col·laboratius, major inclinació al treball en equip, menys personalismes, conductes i formes que estan més d'acord amb les necessitats de la societat del coneixement. relacions interpersonals per sobre de l'exercici del poder... I no obstant això les més recents teories sobre el lideratge i sobre les organitzacions emfatitzen les qualitats que tradicionalment han estat considerades femenines, com la preocupació per les persones i per l'ètica, la participació de les persones liderades en la presa de decisions, la necessitat de delegar poder en els membres dels equips que es lideren (el famós «empowerment»), la importància de la formació i el manteniment dels equips... Es diria doncs que estem en un moment propici perquè les dones, encara que rebutgin el tipus de lideratge tradicional centrat en les relacions de poder –tradicionalment masculí– assumeixin càrrecs directius en les organitzacions i iniciïn conductes i procediments diferents.

## 2. Cultura organitzacional, lideratge i gènere

La nostra aproximació a l'estudi del gènere s'ha de situar en la pròpia línia de recerca: la universitat i el seu funcionament, estudi de la cultura organitzacional, el lideratge i la gestió de la innovació a la universitat.

Com arribem a incloure el tema “gènere” a la nostra recerca? Com els deia el nostre background és la cultura organitzacional a les universitats, per tant és lògic que ens interessi la relació amb el gènere. El gènere és una construcció cultural i, com a tal, hauria d'aparèixer com element indispensable en qualsevol anàlisi de la cultura organitzativa. A la universitat, com en qualsevol altra organització, es construeixen i reproduïxen significats culturals més amplis amb un important contingut de gènere. Algunes anàlisis suggereixen que les cultures organitzatives solen privilegiar significats masculins que són adoptats com referents del que és «normal», «natural» o simplement valuós en les organitzacions. No obstant això, exceptuant contades excepcions, les anàlisis de les cultures organitzatives són notòries per la seva falta d'atenció a les qüestions relacionades amb el gènere. Això, d'altra banda, tampoc hauria d'estranyar-nos: la teoria organitzativa ha estat tradicionalment d'esquena a les qüestions de gènere, i només en els últims anys ha començat a desenvolupar una major sensibilitat cap a tòpics relacionats amb el mateix. Com veurem més endavant, les anàlisis de gènere s'han preocupat tradicionalment per qüestions de representativitat numèrica o per les maneres distintives de fer de les dones en llocs de gestió. Sense desmerèixer aquests plantejaments, dels quals ens fem ressó en el nostre propi treball, l'estudi de la universitat des d'una perspectiva de gènere ha d'estar guiat també per un interès per desvetllar el substrat de gènere que informa els significats culturals.

En definitiva, sobre la qüestió de l'anàlisi de la cultura organitzativa en la universitat des d'una òptica de gènere podem concloure el següent:

- No disposem d'abundants estudis sobre cultura organitzativa i gènere, si bé és previsible que la incorporació d'una perspectiva de gènere en l'anàlisi de la cultura organitzativa faci visible la manera que les cultures i els elements simbòlics de l'organització poden marginalitzar i excloure a les dones.
- Les barreres culturals relacionades amb el gènere, com elements simbòlics, són difícils d'identificar i definir, però això no implica que no hagin de ser analitzades i estudiades en profunditat.

La investigació entorn del sostre de vidre ha posat de manifest les múltiples dificultats –amb freqüència

invisibles o tàcites— amb les quals es troben moltes dones en la seva progressió en l'escala organitzativa. En el context universitari les xifres són concloents, el gènere persisteix com criteri diferenciador de poder.

Packer, Brown (1995), en una investigació a les universitats nord-americanes va classificar els departaments universitaris segons el nivell d'igualtat entre gèneres usant com metàfora una porta:

*Porta tancada* a pesar de la il·legalitat d'un obert rebuig a la incorporació de les dones, segueixen mantenint-se actituds de discriminació

*Porta giratòria*: es refereix als espais on els dones són acceptades aparentment, però el clima existent els resulta tan incòmode que no aconseguen romandre-hi

*Porta mig oberta*: només es diferencia de l'anterior en el fet que algunes dones poden obrir-se pas entre aquests ambients

*Porta oberta*: són aquells departaments que homes i dones reben un tracte igualitari.

### 3. El lideratge i la dualitat “igualtat versus diferència entre gèneres”

Des del lideratge com també des d'altres facetes professionals es considera la dualitat “igualtat versus diferència” entre gèneres. En un extrem trobem el que podríem anomenar un enfocament centrat a reclamar la igualtat d'homes i dones en l'exercici del lideratge i en l'altre, els enfocaments orientats a reclamar la diferència.

D'acord amb el primer enfocament, homes i dones són essencialment iguals, de manera que el problema pot definir-se com un d'accés a estructures i processos que es consideren neutrals. La desigualtat de les dones s'entén, doncs, com resultat de restriccions d'ordre social i institucional, que es poden eradicar desmantellant aquestes barreres estructurals a la igualtat. La lògica subjacent a aquest discurs és que, a l'eliminar les barreres estructurals i procedimentals, una bona part de dones tindrà accés, pel seu propi mèrit, al poder formal. Des d'aquest enfocament, per tant, agermanat amb la teoria política liberal i el feminisme liberal, s'ha reclamat l'accés a llocs de responsabilitat basat en el mèrit individual. Les estratègies d'igualtat de gènere promogudes des d'aquesta perspectiva se centren fonamentalment a canviar a les dones de manera individual, no a les cultures on treballen, perquè se semblin més als homes: formació per a adquirir les destreses pròpies d'un camp del que, fins al moment, havien estat alienes. Per a assegurar la igualtat d'oportunitats, les dones han de ser formades per a cobrir les mancances pròpies de la seva socialització diferencial i arribar, d'aquesta manera, a un nivell i acompliment equiparable al dels seus col·legues barons. Cal que desenvolupin les destreses i estils que es consideren necessaris per a l'èxit. Des d'aquesta perspectiva, el feminisme liberal ha perseguit l'eliminació dels estereotips associats al gènere. D'acord amb aquesta perspectiva, les dones amb èxit en llocs de lideratge són les que aconseguen una integració —en lloc de polarització— de trets tant femenins com masculins (Park, 1997). Es resolen d'aquesta manera les percepcions negatives que solen atribuir-se al lideratge femení, una de les principals raons argumentades per a justificar l'escassa representació de les dones en els llocs de gestió educativa.

En l'extrem oposat, a diferència del que ocorre amb els plantejaments que busquen millorar les deficiències de la dona per al lideratge, des d'aquesta perspectiva s'enalteix la diferència com constitutiva del gènere, i s'emfatitza el valor positiu de les qualitats tradicionalment associades amb les dones. Partint d'aquesta diferenciació clàssica dels rols femenins i masculins, s'assumeix que hi ha certes qualitats que s'identifiquen amb un estil de lideratge «femení» o «masculí». Encara que qualsevol d'aquests estils pot ser adoptat tant per homes com per dones, l'assumpció bàsica i les expectatives que d'ella es deriven és que els homes desenvolupen un estil predominantment masculí, mentre que les dones un fonamentalment femení. D'acord amb aquesta assumpció, els

homes en llocs de responsabilitat tendeixen a desenvolupar estils més autoritaris, orientats a la tasca i transaccionals, mentre que les dones exhibeixen estils més democràtics, interactius o orientats a les relacions, i transformacionals (Eagly i Johannesen-Schmidt, 2001). Actualment existeix un considerable volum de treballs que tendeixen a revaloritzar «allò femení» en contextos organitzatius que tradicionalment han operat sobre assumpcions i patrons de comportament típicament masculins. Es tracta d'un discurs que tendeix a guanyar popularitat en cercles empresarials, educatius i, fins a cert punt, en el sentit comú, i que reclama la celebració dels valors femenins i la valoració de la diversitat en la conjuntura actual de la gestió empresarial. Aquest discurs és convergent –en aparença– amb els «nous» i més suaus discursos sobre gestió que se centren en la bona gestió de les persones com la nova font de productivitat en les organitzacions flexibles postmodernes. Els textos de gestió –fonamentalment els destinats a un públic no acadèmic– parlen, en aquest sentit, de l'«avantatge femení» en el lideratge. D'acord amb l'autora feminista Sally Helgesen (1990), els talents, les experiències i les destreses que posseeixen les dones són precisament el que es necessita per al lideratge en l'economia postindustrial, el que està creant oportunitats sense precedents perquè les dones ocupin un rol crucial a liderar el canvi transformacional en organitzacions i comunitats. Des d'aquesta perspectiva, per tant, la presència de les dones en llocs de responsabilitat es justifica per la seva capacitat de desenvolupar estils de lideratge d'acord amb els nous models organitzatius «postmoderns» centrats en les relacions horitzontals i el treball en equip.

Les aproximacions que acabem de considerar a l'abordar les relacions entre gènere i lideratge ofereixen possibilitats i obren vies d'anàlisi que permeten redirigir la nostra atenció cap a qüestions tradicionalment silenciades en l'estudi de les institucions. No obstant això, presenten també limitacions que restringeixen les possibilitats d'oferir alternatives als discursos dominants. L'enfocament igualitari, d'una banda, centrat a eradicar els estereotips de sexe i afirmar la igualtat essencial entre homes i dones, ha tendit a esbiaixar el significat socialment construït del gènere, i s'ha traduït comunament en una estratègia d'assimilació dels models establerts que no qüestiona les relacions de poder existents.

Per la seva banda, l'enfocament centrat a celebrar la diferència femenina, àmpliament reconegut en els plantejaments actuals sobre el lideratge, socava les possibilitats de pensar sobre el canvi en les relacions de gènere al distreure l'atenció de les relacions de gènere/poder imbricades en la vida organitzativa, els valors, les estructures i els processos. Es tracta, a més, d'un discurs fàcilment cooptable per les lògiques dominants de la gestió empresarial.

#### 4. L'assumpció de càrrecs acadèmics de les directores de departament

Presentem en aquest apartat una recerca (ICD / Ref. 2005 U-35/05<sup>(2)</sup>) que analitza el paper de les dones en l'assumpció de la direcció de departament de quatre universitats catalanes, prestant especial atenció a les seves expectatives i percepcions. En el seu conjunt, els resultats de l'estudi identifiquen l'existència de dificultats tant externes a la pròpia dona, com internes a ella, que ens indiquen possibles explicacions sobre l'escassa presència del gènere femení en la gestió universitària.

Entre les dificultats externes, la cultura organitzativa de la universitat apareix com un element resistent al canvi que fomenta un entorn predominantment dominat per valors masculins i que pot justificar l'auto-exclusió d'algunes dones de la gestió universitària. Així mateix, l'estudi també identifica els principals atributs amb els quals les dones participants descriuen el seu propi rol en la gestió i com creuen que aquest contribueix a un lideratge eficaç en la universitat.

Ens ha interessat indagar d'una banda les oportunitats de desenvolupament professional que les directives manifesten haver tingut en les seves carreres professionals universitàries així com les des-

---

<sup>(1)</sup> L'equip que va realitzar aquesta recerca estava format per: M.M Durán, C.Guillamón, J.M Lavié, M. Sánchez y M.Tomàs (Coords.)

treses i els atributs de lideratge que les persones de la comunitat universitària consultades assignen a les seves directives i als seus directius. Per altra banda, vàrem voler conèixer les experiències de gestió de les dones gestores en el lloc de treball: barreres que han trobat, percepcions experimentades entorn del seu rol i destreses de lideratge. Per a indagar en aquests aspectes es va dissenyar un estudi combinant metodologies quantitatives i qualitatives. Per a l'obtenció de les dades quantitatives es va elaborar un qüestionari *ad hoc* a fi d'indagar les oportunitats de desenvolupament professional de les directives universitàries i els atributs que s'atribuïen al lideratge femení. L'estudi qualitatiu, va consistir en entrevistes i anàlisis de documentació. Per a la realització de les entrevistes es va dissenyar un guió dividit en tres blocs: dades biogràfiques de l'entrevistada, context d'acompliment del càrrec i, finalment, l'exercici de direcció i les preferències de lideratge. El qüestionari es va passar a una mostra de professors i professores pertanyents a cinc departaments corresponents a les universitats metropolitanes de Barcelona. Els departaments van ser seleccionats mentre estaven dirigits per una directora. En total 150 qüestionaris i es van realitzar 18 entrevistes a professores.

#### 4.1. L'accés a càrrecs acadèmics en la universitat

La representació femenina disminueix a mesura que s'ascendeix en la jerarquia de la categoria acadèmica així com en l'ocupació de càrrecs acadèmics. No em detindré a oferir dades perquè són ben conegudes i totes van en el mateix sentit (Memòries de les universitats, Estudis de l'Observatori d'igualtat d'oportunitats, OCDE...). En els següents apartats aportem alguns dels resultats obtinguts que ajuden a comprendre aquest fet.

Malgrat el baix percentatge quan accedeixen a un càrrec, que és el que les fa prendre la decisió? És diferent allò que les impulsa a elles del que els impulsa a ells? Si atenem a les experiències narrades per les participants, no és possible establir a priori un únic patró comú que expliqui la progressiva incorporació de la dona als llocs de responsabilitat acadèmica. En canvi, hi ha una qüestió que resulta d'interès i apareix com característica generalitzada: l'accés al càrrec de gestió es produeix a instàncies d'uns altres, i no com a conseqüència d'una opció personal i planificada de desenvolupar un paper en la gestió acadèmica en la universitat. En aquest sentit, encara que l'assumpció d'un càrrec acadèmic pot respondre a una voluntat personal d'incidir, d'una forma o altra, en la dinàmica universitària més propera, l'habitual és que aquestes dones accedeixin al càrrec per mecanismes externs de designació o inducció. De fet, per a algunes de les entrevistades, la gestió no constitueix un objectiu, ni tan sols un possible projecte, en la seva carrera professional fins al moment que algun col·lega –generalment la persona que cessa en el càrrec o algun membre que ostenta un poder més fàctic vinculat a la seva categoria acadèmica– li suggereix la conveniència d'optar pel càrrec. Els motius que justifiquen que en un moment determinat cadascuna d'aquestes dones rebí la proposta d'ocupar un lloc de gestió acadèmica són diversos i no sempre apareixen explícitats.

En els casos que les participants realitzen alguna referència a això, resulta evident que darrere d'aquesta proposta són decisives les qualitats de l'aspirant, que han hagut de ser demostrades en el desenvolupament previ d'altres funcions de gestió i/o coordinació, i que s'entenen contingents a la conjuntura actual que travessa el context al que es vincula el càrrec, així com el reconeixement que la mateixa té entre la comunitat universitària de referència.

En algunes d'aquestes qualitats que serveixen de referent per a la proposta del càrrec és possible identificar un component de gènere. Així, per exemple, una de les directores entrevistades, que havia gestionat amb èxit un programa d'estudis innovador en la seva universitat, explicava que darrere de la seva proposta hi ha la percepció, per part de l'anterior director de departament, de les seves capacitats per a conciliar interessos i representar a diversos sectors del departament, necessàries per a les tasques de reordenació laboral que havien de realitzar llavors. En un altre cas, una de les participants va acceptar formar part de l'equip de rectorat de la seva universitat després que el rector li suggerís que havia pensat en ella perquè desenvolupés un rol d'assessorament dintre de

l'equip.

Per altra banda, algunes de les participants s'han referit explícitament a la influència que en la seva designació ha pogut tenir la seva condició de dona, bé per la novetat que la situació comporta, bé perquè es volgués ser respectuós amb les quotes. El testimoniatge d'una de les directores de departament entrevistada assenyalava que, en el context del seu àmbit de coneixement, el fet que «la directora sigui dona, suposo que agrada perquè és un aire nou en un món excessivament masculí».

Respecte als motius que duen a aquestes dones a acceptar el càrrec que li proposen o, si escau, a presentar una candidatura, també és possible identificar unes pautes comunes més enllà de les circumstàncies que envolten cada cas específic i que, des d'una perspectiva de gènere, es poden relacionar amb un patró diferencial.

Existeix una concepció de la gestió com un servei que es presta temporalment amb un important sentit del deure i amb la voluntat explícita de contribuir a la millora institucional. Aquesta motivació té a veure amb el sentit de responsabilitat atribuït a les dones perquè els càrrecs en sí no els resulten atractius ni intrínsecament interessants però sí ho són la investigació i la docència. A aquesta actitud de compromís i de generositat s'associa la idea de rotació i temporalitat en els càrrecs de gestió. S'entén que l'acompliment d'un càrrec de gestió constitueix una tasca que en algun moment toca realitzar en benefici de la comunitat universitària.

A més, hem detectat una concepció de la gestió en la universitat entesa més com un servei que com part d'una opció intencional d'emprendre una trajectòria professional en la gestió universitària o d'utilitzar aquesta per a la consolidació de la pròpia carrera professional. La idea més generalitzada entre els participants de l'estudi és que assumir un càrrec de gestió forma part de l'obligació que «tots hem de contribuir al benestar comú». Per tant, la gestió apareix com un servei abans que com un projecte professional. Algunes entrevistades, han reconegut explícitament una diferència de gènere en aquest patró de conducta. Manifesten que alguns dels seus companys homes declaren tenir una intencionalitat explícita de «realitzar carrera» en la gestió universitària i projectar una determinada imatge social i, per tant, que ells entenen l'acompliment d'un càrrec com una millora del seu estatus professional o com una fita significativa en la construcció d'una carrera ascendent.

Les dades estadístiques derivades del qüestionari revelen que l'únic motiu per a accedir al càrrec que presenta diferències significatives en funció del gènere és precisament: «pel reconeixement social» en el qual els homes puntuen de mitjana 2.41 mentre que les dones puntuen de mitjana 1.00 en una escala que va d'1 (poc) a 4 (molt). Una entrevistada afirmava que ella mai havia realitzat un plantejament del tipus: «No, és molt bo per a la teva carrera, perquè clar, si després et presentessis a càtedra havent estat cap de departament, això t'ajudaria», però reconeixia aquesta manera de pensar en alguns col·legues barons del seu entorn.

#### **4.2. Dificultats associades als càrrecs de gestió ocupats per dones**

Moltes dones desenvolupen bona part de la seva carrera professional en la universitat amb un sentiment de pertànyer a un col·lectiu peculiar, que no està en igualtat de condicions respecte de les possibilitats de desenvolupament professional que tenen els homes. Entre les principals dificultats que es troben les dones per a construir la seva carrera professional en la universitat, inclòs l'accés i la promoció en càrrecs acadèmics, trobem barreres tant de tipus extern com intern, que es reforcen mútuament.

*Barreres externes.* L'existència de barreres externes per al desenvolupament de la dona en la universitat es relaciona amb el predomini d'una xarxa de significats masculins que cristal·litzen en una sèrie de normes i estructures que privilegien un model masculí de desenvolupament professional.

Atendre a la família i la llar és una de les barreres perquè les dones puguin dedicar-se a la gestió (52,6% de les persones consultades), ja que el temps de dedicació que comporta aquesta atenció, minva les seves possibilitats de dedicació a la carrera professional. El conflicte de rols que experimenten les dones a l'haver de fer compatible les demandes globals que exigeixen família i universitat i, més específicament, el fet que conflueixin en el temps els cicles familiars i professionals és la barrera externa més comuna en l'actualitat. Segons les dades obtingudes les persones que dediquen més temps a la carrera acadèmica són aquelles que viuen soles o amb altres persones alienes a la pròpia família, i les quals menys, les quals viuen en parella i a més tenen fills. Aquesta situació revela la falta de suport a diferents nivells (social, polític...) per a conciliar vida familiar i vida laboral sense haver de renunciar a cap de les dues i sense que aquesta conciliació els suposi una disminució de la seva qualitat de vida. A més del conflicte de rols, persisteixen una sèrie d'estereotips de gènere que reforcen les dinàmiques d'invisibilitat i la posició minoritària de la dona en la universitat en l'exercici de la gestió. Entre aquests estereotips destaquen el caràcter subsidiari de la carrera professional de la dona, la seva menor capacitat per a ajustar-se als estàndards acadèmics a l'ús i la consegüent necessitat de demostrar un nivell d'excel·lència superior així com la manca de qualitats per al lideratge entès com exercici d'autoritat. Els nostres resultats validen, d'alguna forma, els obtinguts en la llarga recerca de Schein (2001) segons els quals els estereotips de gènere quant a l'efectivitat en el lideratge, perjudiquen directament la dona mentre que només es relacionen qualitats considerades masculines amb el bon lideratge. Moltes dones que desenvolupen la seva carrera professional en la universitat han afirmat fer-lo amb un sentiment de pertànyer a un col·lectiu professional diferent que està en minoria i que es mou en una xarxa de significats i normes masculines que privilegia a l'home. Els resultats obtinguts sobre aquest punt estan en concordança amb les conclusions de Díez Gutiérrez i altres (2003) i Carreño i altres (1998) sobre la cultura patriarcal socialment predominant. L'escassa història de dones universitàries directives explica que la cultura dominant hagi estat i sigui de caràcter masculí i aquest fet constitueix una barrera a l'hora que la dona es planteja optar a ocupar càrrecs acadèmics. Al costat de tot aquest entramat de creences i assumpcions que privilegien les maneres de fer masculines, algunes de les professores entrevistades s'han referit també a la manera que operen determinades xarxes informals de poder, les quals reforcen la posició de marginalitat de les dones i exacerben el seu sentiment de pertànyer a «altre» col·lectiu professional, d'un ordre menor, dintre de la universitat. Aquestes xarxes informals es manifesten a través de la territorialitat i l'accés a la informació. Diverses participants, per exemple, han narrat episodis similars en els quals l'accés al càrrec ha vingut acompanyat, en els seus inicis, de conflictes informals amb altres figures de poder que generalment es corresponen amb un catedràtic (o catedràtica). En dues ocasions, almenys, les participants es refereixen explícitament a l'«aprovació» formal que han hagut de rebre les candidates per a poder desenvolupar el càrrec amb normalitat.

*Barreres internes.* Però les dificultats per al desenvolupament professional no són sempre producte d'obstacles objectius i estructurals, ni tampoc el resultat d'un procés intencional de discriminació contra la dona. Hem de considerar a més, les denominades barreres de tipus intern, que són aquelles que responen a la interiorització d'una sèrie de rols i preferències culturals, que identifiquen el sentit del deure, la voluntat de servei i la falta de competitivitat i d'ambició de poder com comportaments socialment desitjables en la dona i que també juguen un paper important. Encara que en menor mesura, la interiorització d'aquests estereotips de gènere minva la motivació de les dones cap a l'accés i exercici a càrrecs de gestió acadèmics. Moltes dones opten per exercir càrrecs sovint de «segona fila». Podem interpretar que la raó d'aquesta elecció radica en la decisió conscient de contribuir al desenvolupament del coneixement i de les institucions universitàries d'acord a un conjunt de valors propis diferents als dominants. Aquests valors –com ja hem vist– tenen a veure amb el rebuig a un model de desenvolupament professional construït al servei gairebé exclusiu del reconeixement social així com amb la recerca d'alternatives als models dominants de lideratge. Una vegada realitzat el servei a la comunitat la intenció de les dones consultades és la de no repetir en el càrrec i en molts casos no assumir noves responsabilitats.

tats de gestió en el futur per a poder invertir aquest temps en tasques de docència i investigació. Finalment, la dissonància cultural que experimenten algunes participants es relaciona amb el seu rebuig als models de lideratge tradicionals, sustentats en un sistema de relacions jeràrquiques que atribueix una sèrie de privilegis a determinats individus en virtut del seu estatus acadèmic.

### 4.3. Sobre el lideratge exercit per les dones directives

Des del nostre punt de vista, les relacions entre gènere i lideratge necessiten una aproximació més comprensiva, que no equipari sexe amb gènere, ni redueixi aquest últim a una variable més en l'entramat organitzatiu, sinó que serveixi per a oferir anàlisis que incideixin en la noció de gènere com una construcció social. El reconeixement dels anomenats «estils femenins» de lideratge hauria de servir no per a configurar una imatge estereotipada entorn de la «manera» en que les dones lideren o a legitimar estils de lideratge més o menys acomodaticis, sinó per a construir discursos i pràctiques alternatives a les maneres habituals de lideratge en les organitzacions.

Relacionat amb això, l'absència de models femenins més o menys establerts en els quals poder reflectir-se i l'escàs interès que moltes dones senten cap als models tradicionals de lideratge poden ser raons que expliquin el rebuig femení pels llocs de responsabilitat.

La qüestió de si les dones i els homes que ocupen llocs de lideratge es comporten de manera diferent constitueix, en efecte, un dels tòpics més debatuts en la literatura especialitzada. El debat, podríem dir, s'ha establert fonamentalment entorn de la següent pregunta: desenvolupen estils de lideratge iguals o diferents als dels seus col·legues barons, entesos tals estils com patrons de comportament relativament estables que exhibeixen els líders? Les classificacions que ofereix la literatura en el seu intent per sistematitzar les diferents aproximacions a aquest debat entorn de les relacions entre lideratge i gènere són diverses. Malgrat els matisos i diferències que cadascuna comporta, en totes elles, com en altres categoritzacions presents en la literatura, se solen definir posicions dicotòmiques que difereixen entre si en les nocions de gènere que manegen i en el lloc que es posicionen en el continu definit pels pols «igualtat»/«diferència».

Les dades recaptades del qüestionari evidencien que la valoració dels trets i les característiques de l'estil de lideratge no presenta diferències significatives en funció de la universitat de pertinença. No obstant això, sí que ha estat possible identificar algunes diferències interdepartamentals sobretot pel pes atorgat en uns departaments enfront d'uns altres a alguns dels trets que els plantejàvem, com per exemple l'esperit d'ambició, l'orientació competitiva, l'actitud diplomàtica, les habilitats comunicatives, la capacitat de delegació, o l'atenció a les normes i procediments. Aquestes diferències ens suggereixen la importància de la cultura departamental en la definició de l'estil de lideratge que es considera necessari i del seu caràcter contextual. Altres variables de caràcter individual, com la categoria professional, els anys d'experiència o el sexe, també exerceixen certa influència en la valoració dels trets i característiques del lideratge. Respecte a la valoració dels trets de lideratge presents en la pròpia directora, aquests també manifesten algunes diferències significatives en funció del sexe i de la categoria professional de l'informant, però no dels seus anys d'experiència laboral. L'autopercepció que les dones entrevistades tenen respecte al seu lideratge tendeix a presentar-se en termes d'un estil participatiu i facilitador. Els trets principals que, d'acord amb les participants, defineixen el seu estil de lideratge poden sintetitzar-se en:

- Una preocupació genuïna pel desenvolupament de les persones i la cura de les relacions interpersonals en un ambient cooperatiu;
- Una orientació al treball en equip i la recerca de consens, així com un interès per promoure la implicació, el sentit de pertinença i la transparència;
- Una orientació negociadora i conciliadora en l'exercici del poder més que impositiva.



En definitiva, aquestes dones prioritzen en la seva gestió aspectes tals com un estil consultiu i participatiu que facilita que «la gent pugui aportar idees»; la voluntat d'implicar als altres i que «tothom té un paper important dintre de l'equip i que cadascun té el seu lloc»; un interès per promoure el diàleg i la recerca de consens, i d'«apaivagar i integrar el conflicte»; i, finalment, un estil facilitador, que resti complexitat a les coses, inclosa la noció mateixa del que significa «ser professora universitària». Aquestes dades coincideixen amb els d'altres estudis que han posat de manifest que en general les dones posseeixen destreses significatives en el maneig d'una varietat d'habilitats comunicatives i socials, especialment adequades per al funcionament més participatiu, reticular, descentralitzat, emergent i democràtic característic de les organitzacions modernes i especialment de les universitats.

En un altre estudi (Sánchez Moreno, 2009) vàrem sotmetre a discussió el lideratge i les xarxes de poder desplegats per les dones que governen unitats organitzatives universitàries i vàrem sostenir que és possible reconèixer noves formes de lideratge en la manera que les dones exerceixen el poder, les quals poden contribuir al desenvolupament i la millora de les organitzacions d'educació superior.

### 3. A tall de resum

Per avançar en aquest procés de normalització de la presència a tots els àmbits de la dona universitària cal modificar la cultura encara masculinitzada dels contextos universitaris. Aquest procés de canvi de cultura és lent i requereix de mesures de tot tipus per avançar cap a un context universitari on, veritablement, les oportunitats de les dones i els homes siguin equitatives. Entre aquestes mesures, les que promouen l'accés de les dones als càrrecs són especialment importants en quan les repercussions de les decisions de les persones que tenen càrrecs són de més ampli abast que les del professorat. També cal promoure l'accés de les dones als càrrecs perquè tendeixen a exercir un lideratge més adient a les necessitats actuals de les organitzacions i perquè afavoreixen la normalització de la igualtat de gènere.

### Referències

CARREÑO, A., FABRA, M.L., LLORET, C. ET AL. (1998) *La carrera de les profesores universitàries*. Barcelona, ICE de la UAB.

DÍEZ GUITIÉRREZ, J. E.; TERRÓN, E.; ANGUITA, R. (2005). *La cultura de género en las organizaciones escolares. Motivaciones y obstáculos para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección*. Barcelona, Octaedro.

EAGLY, A.H. & JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.C. (2001) "The leadership styles of women and men", *Journal of Social Issues*, 57(4): 781-797.

HELGESEN, Sally (1990): *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. Kindle Edition

PACKER, B (1995) Packer, Barbara Brown (1995). "Irrigating the Sacred Grove: Stages of Gender Equity Development" in L. Morley and V

SCHEIN, V.E. (2001) "A global look at psychological barriers to women's progress in management", *Journal of Social Issues*, 57(4): 675-688.

