

DOCUMENT FINAL

PROJECTE DE RECERCA
ESTUDI DE GÈNERE I LIDERATGE A L'ADMINISTRACIÓ AUTONÒMICA GIRONINA.
HABILITATS I CAPACITATS APLICADES A LA DIRECCIÓ: LES DONES DIRECTIVES.

Universitat de Girona

Correu: assumpcio.rafart@udg.es; dolors.muñoz@udg.es; antoni.puigpey@udg.es;
nuria.mancebo@udg.es

Adscripció a la línia de subvencions destinada a **llicenciats**.

Adscripció a la línia de recerca. Els canvis en les organitzacions públiques per adaptar-se a les necessitats de l'entorn social, econòmic i polític. **3.1.b) Modificacions de la política de recursos humans a les administracions públiques.**

Ma. Assumpció Rafart

Ma. Dolors Muñoz

Antoni Puig-Pey

Núria Mancebo

Presentació

El present treball s'ha desenvolupat en el marc de la convocatòria de Subvencions per a treballs de recerca sobre Administració pública (2005) promogut per L'Escola d'Administració Pública de Catalunya.

Els orígens de l'estudi els trobem en la tesi doctoral "Dones directives i lideratge: el cas de les empreses gironines" (Muñoz 2003), treball publicat dins de la Col·lecció "Dona i Societat" de l'Institut Català de la Dona. Entre les conclusions principals d'aquell projecte s'observa que la trajectòria professional està molt condicionada per les circumstàncies familiars a l'accés a la direcció, i que la conciliació de la família amb el treball directiu no aprofita els beneficis legals existents.

La proposta del nostre estudi ve motivada per la creença de que dintre l'Administració pública podria donar-se un entorn més propici i obert a la diversitat i que en el cas d'existir diferències en estils de lideratge, conciliació i percepció de barreres, aquelles podrien manifestar-se amb intensitat diferent que en altres tipus d'organitzacions.

S'ha pogut comptar amb el màxim suport de la institució analitzada (Administració de la Generalitat a Girona), amb especial col·laboració del Departament de la Presidència que ha estat un element clau per determinar la població, contactar-hi i obtenir un alt grau de resposta. La realització de dues-centes quatre enquestes i cinc entrevistes fins al moment ha permès elaborar un treball on no es parla de mostra sinó de població.

L'equip de treball multidisciplinari ha permès alhora aportar diferents visions, per una banda relacionades amb l'organització i gestió empresarial i per l'altra la sociològica.

Complerta el document una primera part que desenvolupa el marc bibliogràfic específic de l'àmbit "Lideratge i Gènere" relacionant-lo amb l'administració pública.

Gràcies al finançament obtingut, l'estudi exploratori realitzat aporta les dades i els recursos necessaris per establir els fonaments d'un treball de recerca que podria esdevenir una tesi doctoral. Es pretén continuar aquest treball i amb l'anàlisi dels resultats obtinguts amb les enquestes mitjançant eines estadístiques avançades obtenir un estudi comparatiu de Lideratge i Gènere entre l'empresa privada a les comarques gironines i Administració de la Generalitat a Girona.

Assumpció Rafart

Responsable de l'estudi

INDEX

INDEX DE GRÀFICS	3
INDEX DE TAULES	5
1 INTRODUCCIÓ.....	6
1.1 ANTECEDENTS GENERALS.....	7
1.2 MARC CONCEPTUAL	11
1.3 OBJECTIU GENERAL DEL PROJECTE.....	15
2 TREBALL EMPÍRIC	16
2.1 METODOLOGIA	16
2.2 DETERMINACIÓ DE LA MOSTRA	17
2.3 ANÀLISI DE DADES	19
3 ANÀLISI QUANTITATIVA.....	20
3.1 PERSONAL DIRECTIU, QUANTITAT I PERFIL.....	20
3.1.1 <i>Perfil personal de les persones directives</i>	20
3.1.2 <i>Perfil professional de les persones directives</i>	23
3.2 VIES D'ACCÉS AL CÀRREC	28
3.3 MOTIVACIÓ PER ACCEDIR AL CÀRREC DE DIRECTIU/VA	38
3.4 OBSTACLES A LA PROMOCIÓ I DESENVOLUPAMENT DELS DIRECTIUS/VES	44
3.4.1 <i>Anàlisi de la percepció de l'existència d'obstacles</i>	45
3.4.2 <i>Obstacles</i>	54
3.5 COMPAGINACIÓ DE LA VIDA PROFESSIONAL I FAMILIAR DELS DIRECTIUS/VES.	57
3.5.1 <i>Hores de dedicació a la feina</i>	59
3.5.2 <i>Hores de dedicació a la llar</i>	62
3.5.3 <i>Ajuda domèstica</i>	69
3.6 CARACTERÍSTIQUES I ESTILS DE DIRECCIÓ DELS DIRECTIUS/VES	74
3.6.1 <i>Els factors organitzatius</i>	75
3.6.2 <i>Autopercepció de l'estil de lideratge: actituds i comportaments</i>	79
3.6.3 <i>Estereotips</i>	89
4 ANÀLISIS QUALITATIVA	94
4.1 OBSTACLES A LA PROMOCIÓ I DESENVOLUPAMENT DELS DIRECTIUS/VES	97
4.2 COMPAGINACIÓ DE LA VIDA PROFESSIONAL I FAMILIAR DELS DIRECTIUS/VES.	99
4.3 VALORS, HABILITATS I CAPACITATS DELS DIRECTIUS I DIRECTIVES	103
4.4 ACTITUDS I COMPORTAMENTS DELS DIRECTIUS/VES	104
5 CONCLUSIONS.....	111
6 BIBLIOGRAFIA	122

INDEX DE GRÀFICS

Gràfic 1. Alts càrrecs a l'administració de l'estat (% de dones)	8
Gràfic 2. Percentatge d'alcaldeses per comunitats autònomes	9
Gràfic 3. Administració local (alcaldies) el percentatge de dones	10
Gràfic 4. Distribució dels directius/ves per trams d'edat	21
Gràfic 5. Perfil personal/Formació.....	22
Gràfic 6. Perfil personal/Estat civil.....	22
Gràfic 7. Perfil personal/Nombre de fills.....	23
Gràfic 8. Distribució dels càrrecs per gènere	24
Gràfic 9. Distribució dels càrrecs directius	24
Gràfic 10. Nivell de formació segons càrrec ocupat.....	25
Gràfic 11. Distribució de la formació entre els càrrecs.....	26
Gràfic 12. Distribució dels càrrecs entre departaments en funció del gènere	27
Gràfic 13. Distribució de les vies d'accés.....	29
Gràfic 14. Relació dels càrrecs directius amb les vies de selecció.....	29
Gràfic 15. Directius/ves amb mentors	32
Gràfic 16. Distribució dels mentors	33
Gràfic 17. Distribució dels directius/ ves amb mentors classificats per trams d'edat	33
Gràfic 18. Distribució de la formació en les diferents vies d'accés	37
Gràfic 19. Distribució dels factors de motivació per gènere.....	40
Gràfic 20. Distribució dels factors de motivació per trams d'edat.....	42
Gràfic 21. Distribució dels factors de motivació a través de la formació dels directius/ves.....	44
Gràfic 22. Distribució de la percepció de tracte en funció del gènere.....	46
Gràfic 23. Distribució de la percepció de tracte segons l'edat	46
Gràfic 24. Distribució per gènere de la percepció de tracte segons l'edat	48
Gràfic 25. Distribució de la percepció de tracte a partir de l'estat civil.....	49
Gràfic 26. Distribució per gènere de la percepció de tracte a partir de l'estat civil	49
Gràfic 27. Distribució de la percepció de tracte a partir del nombre de fills.....	50
Gràfic 28. Distribució per gènere de la percepció de tracte segons el nombre de fills.....	51
Gràfic 29. Distribució de la percepció de tracte a partir de la formació	52
Gràfic 30. Distribució de la percepció de tracte per departaments.....	53
Gràfic 31. Distribució per gèneres de les baixes, reduccions de jornada o flexibilitat d'horaris .	58
Gràfic 32. Distribució de les hores de treball setmanal dels directius/ves de l'Administració autònoma a Girona	59
Gràfic 33. Distribució de les hores de treball setmanal dels directius/ves a través del gènere..	60
Gràfic 34. Distribució de les hores de treball setmanal a través de l'estat civil dels directius i de les directives.....	61
Gràfic 35. Distribució de les hores de treball setmanal per nombre de fills.....	61
Gràfic 36. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills entre setmana	62
Gràfic 37. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills entre setmana per gènere....	63
Gràfic 38. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills entre setmana per gènere i estat civil.....	63
Gràfic 39. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills entre setmana per gènere i nombre de fills	64
Gràfic 40. Relació entre la dedicació a la llar i als fills entre setmana i la dedicació a la feina (en termes d'hores).....	65
Gràfic 41. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills en cap de setmana per gènere	66
Gràfic 42. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills en cap de setmana per gènere i estat civil	67
Gràfic 43. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills en cap de setmana per gènere i nombre de fills	68
Gràfic 44. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills en cap de setmana en relació al nombre d'hores de dedicació a la feina.....	69
Gràfic 45. Distribució de l'ajuda a la llar en funció del gènere del directiu/va.....	69
Gràfic 46. Distribució de l'ajuda a la llar en funció del gènere i les hores de dedicació a la feina del directiu/va	70
Gràfic 47. Distribució de l'ajuda a la llar en funció del gènere i l'estat civil.....	71

Gràfic 48. Distribució de l'ajuda a la llar en funció del gènere i el nombre de fills.....	72
Gràfic 49. Distribució de la principal font d'ajuda a la llar i/o a l'atenció als fills obtinguda pels directius/ves.....	72
Gràfic 50. Valors, habilitats i capacitats dels directius més valorats per gènere	78
Gràfic 51. Valors, habilitats i capacitats dels directius menys valorats per gènere	79
Gràfic 52. La relació amb els subordinats i el treball en equip	81
Gràfic 53. Identificació amb l'autoestima i l'estil.....	84
Gràfic 54. Tendències a actituds i comportaments de comunicació.....	86
Gràfic 55. Tendències a actituds i comportaments respecte a les tasques i als objectius en el treball.....	88
Gràfic 56. Estereotips més acceptats des d'una perspectiva de gènere.....	91
Gràfic 57. Estereotips més rebutjats des d'una perspectiva de gènere.....	92
Gràfic 58. Estereotips ni acceptats ni rebutjats des d'una perspectiva de gènere	92

INDEX DE TAULES

<i>Taula 1. Percentatge de dones. Enquesta de Població activa II trimestre 2006</i>	<i>8</i>
<i>Taula 2. Distribució per gènere de persones per col·lectius. Girona.</i>	<i>10</i>
<i>Taula 3. Distribució per edat i gènere. Girona</i>	<i>10</i>
<i>Taula 2. Recomppte de la distribució i recollida de qüestionaris per departaments.....</i>	<i>18</i>
<i>Taula 5. Resum de l'anàlisi quantitativa.....</i>	<i>19</i>
<i>Taula 4. Perfil personal del directiu/va de l'Administració de la Generalitat a les comarques gironines.....</i>	<i>21</i>
<i>Taula 5. Recomppte dels càrrecs de direcció en funció del gènere</i>	<i>23</i>
<i>Taula 6. Recomppte de respostes per departament i gènere.....</i>	<i>26</i>
<i>Taula 7. Recomppte de les vies d'accés al càrrec actual</i>	<i>28</i>
<i>Taula 8. Anàlisi de l'antiguitat en funció del càrrec.....</i>	<i>30</i>
<i>Taula 9. Anàlisi de l'antiguitat en els càrrecs a través del gènere.....</i>	<i>31</i>
<i>Taula 10. Anàlisi de l'antiguitat en funció del departament.....</i>	<i>31</i>
<i>Taula 11. Distribució per gènere del nombre de persones sota els comandaments.....</i>	<i>34</i>
<i>Taula 12. Distribució de les persones sota el comandament per departaments</i>	<i>34</i>
<i>Taula 13. Distribució per càrrecs de les persones sota el comandament</i>	<i>35</i>
<i>Taula 14. Distribució per gènere del nombre de persones sota els comandaments*</i>	<i>35</i>
<i>Taula 15. Distribució per càrrecs de les persones sota el comandament*</i>	<i>36</i>
<i>Taula 16. Distribució de les vies d'accés utilitzades per departament.....</i>	<i>37</i>
<i>Taula 17. Recomppte dels factors de motivació dels directius/ves a través del gènere</i>	<i>39</i>
<i>Taula 18. Distribució percentual dels factors de motivació dels directius/ves a través de l'edat</i>	<i>41</i>
<i>Taula 19. Distribució percentual dels factors motivadors dels directius/ves per formació.....</i>	<i>43</i>
<i>Taula 20. Recomppte de la percepció de tracte a través del gènere</i>	<i>45</i>
<i>Taula 21. Percepció de tracte a través de l'antiguitat</i>	<i>54</i>
<i>Taula 22. Recomppte dels obstacles a la promoció per haver demanat baixa, reducció de jornada o flexibilització d'horaris</i>	<i>55</i>
<i>Taula 23. Recomppte de problemes per realitzar adequadament la feina</i>	<i>55</i>
<i>Taula 24. Recomppte d'objectius professionals i personals a curt termini</i>	<i>57</i>
<i>Taula 25. Recomppte dels motius de les baixes, de les reduccions de jornada o de la flexibilització d'horaris</i>	<i>58</i>
<i>Taula 26. Distribució de altres activitats que duen a terme els directius/ves fora de l'horari laboral.....</i>	<i>74</i>
<i>Taula 27. Grau d'identificació amb els valors, habilitats i capacitats personals</i>	<i>77</i>
<i>Taula 28. Àrees en les que s'identifiquen les diferències de les directives.....</i>	<i>90</i>
<i>Taula 29. Perfil dels directius/ves entrevistats</i>	<i>94</i>

1 INTRODUCCIÓ

Encara que la incorporació de les dones al mercat de treball s'ha anat produint de forma creixent i en gran quantitat durant tot el segle XX, el que s'ha constatat és que no ha passat el mateix en les posicions de Direcció. Els llocs directius que, tradicionalment estan en mans dels homes, han sofert menys modificacions que el mercat de treball en la seva globalitat, si tenim en compte la participació femenina. Resultant d'això és que la participació de les dones en la Direcció és molt minsa i la incorporació és molt lenta, encara que progressiva.

Atès que encara la majoria de directius avui dia són homes, seran ells, sobretot, els que hauran de fer possibles les condicions necessàries per tal que les dones estiguin en llocs de Direcció. Algunes de les raons que poden ser obstacles a aquesta decisió per part dels actuals directius són, com assenyalen Asplund (1988)¹ i Vioque, (1991)² : els prejudicis i els estereotips sexuals, la possible dificultat de tracte, i les dificultats per trencar amb la tradició per poder situar a una dona en la Direcció.

Als països occidentals, en promig les dones ocupen del 15 al 20% de les posicions directives mitjanes, però només d'un 2 a un 8% de les posicions de l'alta direcció, això fa pensar en l'existència d'aquests tipus d'obstacles de base cultural que molts autors han denominat el "sostre de vidre" (Dalton i Kesner, 1993)³.

L'estudi es planteja en l'àmbit de les administracions públiques, a priori, sembla un entorn més favorable per a que les oportunitats de promoció siguin equiparables des d'una perspectiva de gènere.

En aquest context, el projecte de recerca que es proposa pot ser d'interès no només des del punt de vista acadèmic, sinó també per ajudar a la sensibilització social en general i als directius en particular. Es tracta també de contribuir a la modificació dels valors i les actituds, i evitar els prejudicis que comporten les actuacions en aquest sentit.

La perspectiva tradicional defineix les dones com un aspecte problemàtic de la força laboral. En els darrers anys s'han utilitzat diferents instruments per atenuar la situació, com ara cursos de formació, guarderies, excedències, horaris flexibles; però que no aborden l'arrel de les causes

¹ Asplund, G., *Women Managers. Changing Organizational Cultures*, John Wiley and Sons, Gran Bretanya, 1988

² Vioque, M. J. "Mujeres Directivas: del ideal filantrópico a la razón demográfica", *Capital Humano*, nº33, abril, 1991

³ Dalton, D. R., Kesner, I. F., "Cracks in the Glass: The Silent Competence of Women", *Business Horizons*, març-abril, 1993

de la discriminació ni contribueixen a integrar a les dones en tots els nivells de la força laboral. Malgrat tot, en el països nòrdics, on aquests tipus de solucions s'apliquen habitualment, es segueix constatant que els sectors públics i privats tenen una forta estructura piramidal, amb un promig de menys d'un 2% de dones en posicions executives de Direcció.

Els Plans d'actuació per la igualtat d'oportunitats, promoguts pels governs, han ajudat a la sensibilització social per promoure accions encaminades a reduir les desigualtats que es donen, en la societat en general, i sobre tot en el mercat laboral. En el cas de Catalunya en el "IV Pla d'actuació del Govern de la Generalitat de Catalunya per a la igualtat d'oportunitats per a les dones (2001-2003)" estableix entre els seus objectius bàsics afavorir la conciliació de la vida familiar i professional de les dones i dels homes i fomentar la participació de les dones en tots els àmbits de la societat. Actualment el "V Pla d'acció i desenvolupament de les polítiques de dones a Catalunya (2005-2007)" un dels eixos principals considera l'increment de la presència i la participació de les dones en tots els àmbits de la vida social, tenint en compte la seva diversitat, i alhora la reorganització dels temps i dels treballs per tal de fer de la vida quotidiana un eix vertebrador de les polítiques.

Al plantejar aquest projecte de recerca, hem pensat que el fet de fer difusió dels resultats que s'obtinguin en el treball, pot contribuir a que la incorporació de més dones en llocs de direcció a les administracions públiques i a tot tipus d'organitzacions en general es vegi afavorida, donat que el caràcter de l'estudi estarà centrat en les aportacions que poden fer les dones a les organitzacions.

Dins del camp de la gestió del coneixement i de les habilitats directives, no s'han fet gaires estudis de les dones des del punt de vista dels Recursos Humans, com una visió positiva de l'aportació personal a l'empresa. És cert que les desigualtats de gènere han estat investigades en general, però ho han estat poc des de la perspectiva de la Direcció.

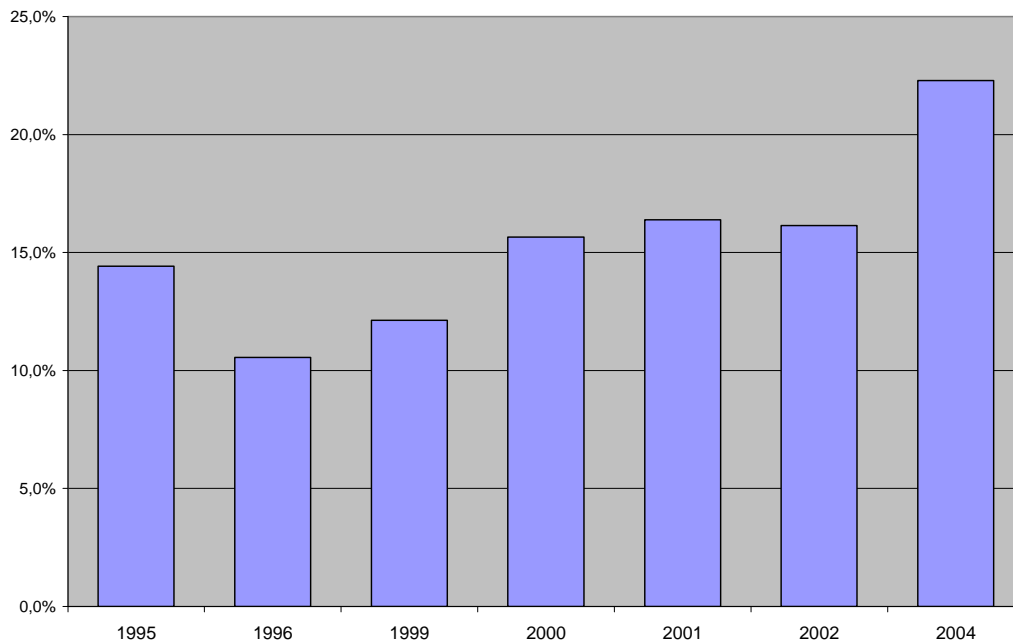
1.1 Antecedents generals

El volum d'informació disponible que incorpora la perspectiva de gènere ja és un indicador de la importància que s'adjudica als estudis amb perspectiva de gènere. Les fonts d'informació consultades per l'elaboració del present apartat són d'una banda les Estadístiques generals de l'administració estatal (CES Centro de Estudios Sociales / Instituto de la Mujer), les Estadístiques generals de l'Administració de la Generalitat (Institut Català de la Dona) i altres estudis publicats nacionals i internacionals.

Es parteix del concepte de que no existeix discriminació en l'accés de la funció pública, però encara que ha estat una incorporació generalitzada és en els llocs de treball directius on les desigualtats són més intenses.

D'acord amb l'informe UNFPA (2000) les dones representen el 13% dels parlamentaris de tot el món, (7% l'any 1975). La presència de les dones en alts càrrecs de l'Administració de l'Estat l'any 2004 representen el 22.28%.

Gràfic 1. Alts càrrecs a l'Administració de l'Estat (% de dones)



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Instituto de la Mujer. www.mtas.es/mujer

Taula 1. Percentatge de dones. Enquesta de Població Activa II trimestre 2006

COL·LECTIU	Dones
Total població ocupada	40,57
Direcció de les empreses i de l'administració pública	32,02
Direcció de l'administració pública i d'empreses de 10 o més assalariats	22,74
Poder executiu i legislatiu de l'administració pública, direcció d'organitzacions	36,77
Direcció d'empreses amb més de 10 o més treballadors	21,68
Gerència d'empreses amb menys de 10 treballadors	27,73
De comerç	41,40
D'hostaleria	31,67
D'altres empreses	18,53
Gerència d'empreses sense assalariats	47,46
De comerç	55,31
D'hostaleria	41,97
D'altres empreses	26,52
Total	9.171

Font: Instituto de la mujer (2006). Encuesta de Población Activa corresponent al II trimestre de 2006

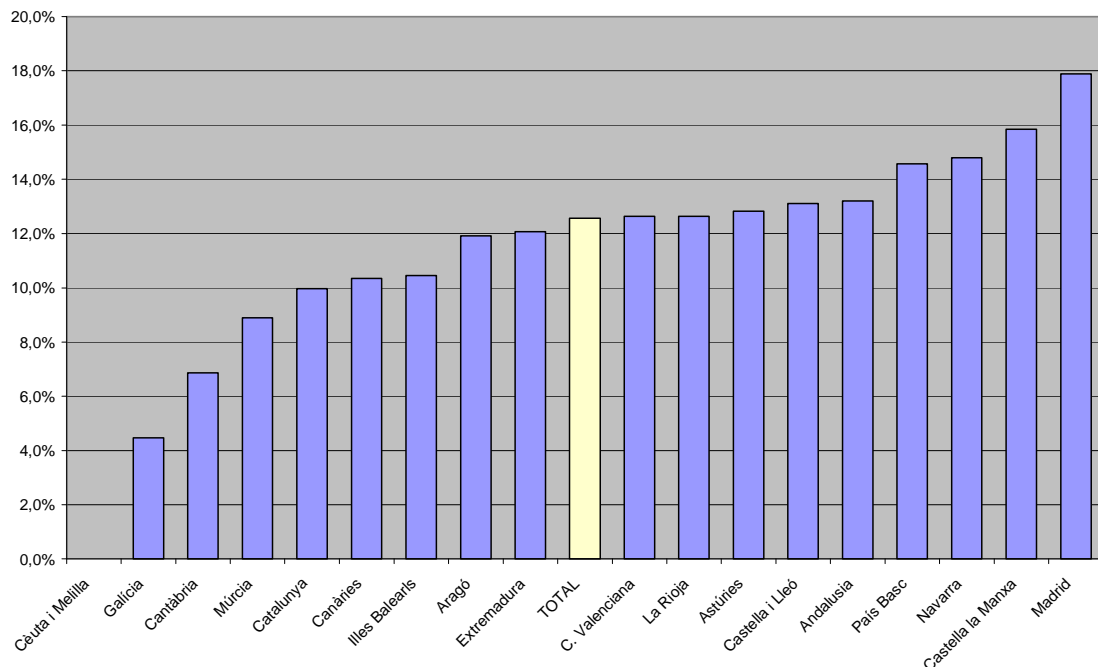
El percentatge de dones és superior a les Administracions Autònòmiques que entre els efectius de l'Administració General de l'Estat. Alguns motius possibles d'aquest diferencials es relacionen amb l'edat de l'organització, mercat laboral local... etc.

Només un 10% dels alts càrrecs de l'Estat són dones (MAP, gener 2003), es consideren alts càrrecs de l'Estat: Els membres del govern, els secretaris d'estat, subsecretaris, secretaris generals, directors generals, secretaris generals tècnics, delegats del govern i ambaixadors. Si s'afegeixen tres càrrecs més però, subdirectors generals, vocals assessors i subdelegats del govern el percentatge de dones és del 29%.

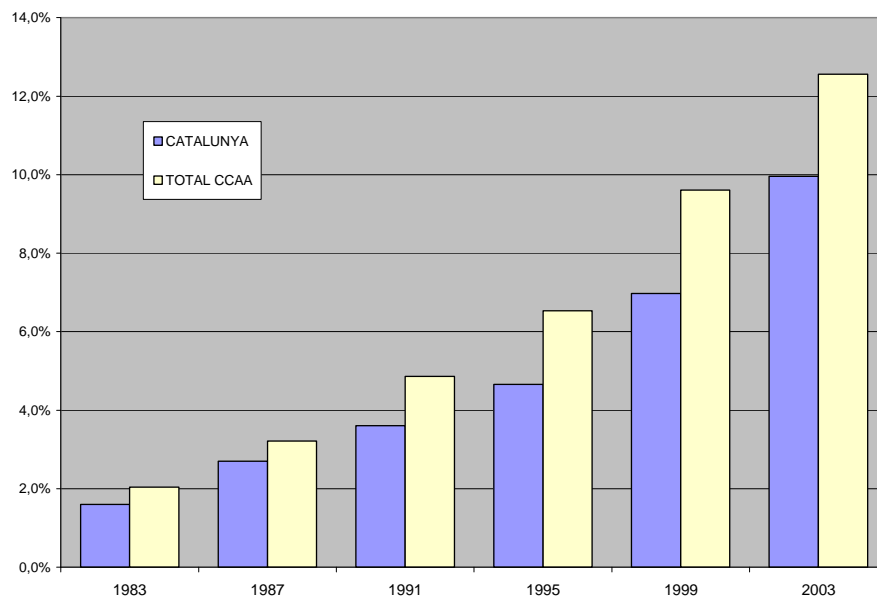
En l'àmbit regional i de les comunitats autònomes els indicadors mostren que Catalunya no és precisament una de les comunitats autònomes on la incorporació a l'àmbit de l'alta direcció sigui especialment rellevant.

La incorporació per exemple a l'àmbit polític s'ha incrementat molt i d'un 1,63% l'any 1983 s'assoleix el 9,96% l'any 2003. Tanmateix no són xifres excepcionalment elevades, Catalunya se situa entre les 5 comunitats autònomes amb una representació menor.

Gràfic 2. Percentatge d'alcaldeses per comunitats autònomes



Font: Elaboració a partir de dades Ministerio para las Administraciones Públicas.

Gràfic 3. Administració local (alcaldies) el percentatge de dones

Font: Elaboració a partir de dades Ministerio para las Administraciones Públicas.

Taula 2. Distribució per gènere de persones per col·lectius. AAPP Generalitat - Girona. (2005)

COL·LECTIU	Dones	Homes	% Dones
Docent	4.767	1.822	72,35
Salut	1.883	714	72,51
Administració i serveis	1.593	771	67,39
Mossos d'esquadra	401	1.429	21,91
Administració de Justícia	462	145	76,11
Cossos penitenciaris	56	126	30,77
Bombers	1	443	0,23
Agents rurals	8	71	10,13
Total	9.171	5.521	62,42

Font: SAFP, Gabinet de Suport Tècnic i Estudis. Sistema d'Informació del Personal. Dades a 31/12/05

Taula: Edat gènere.

Taula 3. Distribució per edat i gènere. AAPP Generalitat - Girona. (2005)

COL·LECTIU	Total	Dones		Homes		
18-30	1898	12,9%	1070	56,4%	828	43,6%
31-45	7050	48,0%	4439	63,0%	2611	37,0%
46-60	5414	36,8%	3488	64,4%	1926	35,6%
61-64	285	1,9%	155	54,4%	130	45,6%
65 i més	45	0,3%	19	42,2%	26	57,8%

Font: SAFP, Gabinet de Suport Tècnic i Estudis. Sistema d'Informació del Personal. Dades a 31/12/05

1.2 Marc conceptual

Potser, un dels fenòmens més analitzats i prolífics en publicacions, estudis empírics i qualitatius sigui el lideratge, s'identifiquen més de 7500 (Bass 1990). Tanmateix la literatura relacionada amb l'anàlisi del mateix en l'Administració pública ha mostrat proporcionalment un interès molt menor i sovint divergent de les tendències més acceptades.

L'anàlisi del lideratge en l'Administració pública ha estat, en l'àmbit acadèmic qüestionat per tres tòpics. El primer a causa de la semblança que se li dona a actuacions polítiques, el segon es percep el lideratge com un sistema rebel i una versió indesitjada de la discrecionalitat administrativa i en tercer lloc es troben els arguments relacionats amb l'autoritat ja que tendeixen a la creació d'unitats socials dominades per personal no validat per la societat (no triats) (Burns 1978, Fairholm 2004). Tanmateix aquest buit només existeix en l'àmbit acadèmic, el lideratge es practica a l'administració pública i manquen estudis empírics que serveixin per construir un marc conceptual consolidat (Wart 2003).

Concretament el marc general de l'estudi se centra en el denominat "lideratge administratiu" i no el lideratge polític de l'organització (encara que la línia de separació entre ambdós és difícil d'establir).

Entre els anys 1960 i 1970 es publiquen estudis fonamentals (Selznik, 1957), però no és fins a l'arribada de la literatura transformacional que ressorgeix l'interès per l'anàlisi del lideratge en l'Administració, i s'introdueix per exemple el concepte del líder administratiu com emprenedor (Lewis 1980). En els 90 els estudis realitzats es distribueixen entre les tres escoles, la Transformacional (Bass 1985, Bass i Avolio 1990, Bass 1996), la Carismàtica i l'Emprenedora.

També en els 90 es reprèn el debat de la discrecionalitat en l'Administració i els estudis empírics realitzats se centren en aspectes concrets com la planificació, la complexitat, (Kotter 1990). La funció essencial del líder és produir canvi adaptatiu i útil, "l'únic aspecte realment important del lideratge és crear i gestionar cultura" (Shein 1985).

La teoria del lideratge administratiu se centra en quatre aspectes: l'enfocament, la importància del lideratge, el desenvolupament del lideratge i l'estil de lideratge més adequat.

L'anàlisi de l'impacte que està produint la incorporació de la dona en les organitzacions s'està duent a terme des de diferents perspectives, socials, individuals, en els àmbits de gestió. Es realitzen estudis empírics i es duen a terme estudis quantitius enfocats cap a la recerca de vies per a evitar les desigualtats i no és fins als 90 quan sorgeixen estudis qualitatius que analitzen el gènere com un principi actiu de les organitzacions (Lewis i Morgan 1994).

El lideratge és necessari a l'administració pública per resoldre les seves pròpies imperfeccions (Behn 1998, Fairholm 2004, Wart 2003). L'enfoc és diferent i no es considera tant important com és el lideratge, si no quin tipus de lideratge és el més adient per a l'administració pública. Per exemple es preveu que potser cal reforçar més que un lideratge de tipus heròic, un tipus de lideratge que asseguri el manteniment dels valors i objectius de l'administració.

Dels dos principals aproximacions a l'anàlisi del lideratge El primer enfocament sorgeix de l'anàlisi del líder, analitzar les característiques individuals en situacions específiques. S'analitzen els comportaments, les qualitats i les respostes situacionals. El segon enfocament és aquell que analitza el lideratge com quelcom més que la suma de les característiques individuals. És en aquests segon context on es situa el marc conceptual del present projecte.

Entre els 80 i 90 es proposen dos tipus de lideratge el lideratge transformacional i el lideratge transaccional. El líders transaccionals estableixen relacions d'intercanvi amb els seus subordinats. Són líders que clarifiquen les responsabilitats, supervisen les tasques i recompensen quan s'assoleixen els objectius i es corregeixen quan no s'assoleixen. Una tercera opció són l'estil de lideratge caracteritzat per una general failure per prendre responsabilitats per la gestió.

Sorgeixen tres preguntes (Appelbaum 2003)

- Els estils de lideratge són diferents entre homes i dones?

En realitat existeixen uns estereotips femenins i masculins que no són domini de cap dels dos gènere.

- Si són diferents existeixen diferències en l'eficiència o l'eficàcia?

No, en funció del context els estereotips funcionen millor o pitjor

- La diferència està fonamentada en aspectes concrets o en percepcions?

El fet de que es consideri el sistema de lideratge "femenins" menys efectius es degut als estereotips i les percepcions més que fonamentats en fets concrets.

Les diferències identificades en els estils de lideratge relacionats amb les noves tendències organitzatives, com la reducció de nivells jeràrquics de les organitzacions, gestió d'equips de treball i globalització (Rigg and Sparrow, 1994; Rosener, 1990). A mesura que aquests canvis s'incoporen, els estils de lideratge també s'han d'adaptar. Les organitzacions menys jerarquitzades, amb l'autoritat dispersa per l'organització requereixen estils diferents de lideratge que encara que no són exclusius de les dones, si que es consideren com a lideratge amb trets femenins (Bass and Avolio, 1994; Freeman and Varey, 1997; Stanford et al., 1995; Van der Boon, 2003).

La integració d'aquestes característiques és una oportunitat per a que les dones juguin un paper definitiu cap al lideratge transformacional que les organitzacions necessiten.

L'administració pública i les organitzacions relacionades amb ella tendeixen a ser més diverses que en les organitzacions privades.

El marc conceptual dels estudis en les institucions públiques des d'una perspectiva de gènere han ampliat l'anàlisi del gènere no com a una única variable si no com un principi organitzatiu més de les institucions socials. El factor gènere en les institucions es troba intrínsecament en les tasques, la gestió dels departaments, la divisió del treball i les activitats organitzatives.

Es valora l'impacte del gènere sobre com i quan afecta la conducta i l'eficiència en gestió pública. La literatura en aquest àmbit s'ha desenvolupat àmpliament, tanmateix no s'han establert vincles entre gènere i "performance"

El gènere també s'ha considerat com a capital per la gestió (Management capital). Sota una perspectiva feminista diversos autors proporcionen raons per les quals es justifiquen diferències en les característiques de les organitzacions públiques per raons de gènere (Guy and Newman 2004) Estudis de casos de direcció sota una perspectiva de gènere indiquen que els directius i els membres de l'organització creuen en característiques neutres de gènere però que d'entre els dos estereotips existents el més acceptat per a dirigir seria el que mostra trets més masculinitzats. La conseqüència de les imatges que es disposa del que es considera direcció masculina-femenina és que realment influeix en l'estil de direcció, la estructura organitzativa i la interacció entre els directius i treballadors

En concret la literatura específica i també la relacionada amb l'administració pública, mostra que els aspectes relacionats amb la direcció i gènere han estat vinculats especialment a que "les qualitats personals i les experiències vitals de les dones són diferents a les dels homes i que les aproximacions al lideratge són diferents". Aquestes aproximacions diferenciades es valoren com a beneficioses per l'organització en quant a que faciliten per exemple més flexibilitat necessàries en el context complex actual. Les expectatives relacionades amb un lideratge de dones són: menys jeràrquics més participatiu, interactiu

Estudis qualitatius que valoren les diferències en el lideratge on es mostra que el lideratge en les dones directives es caracteritza per una menor jerarquització, més participatiu, interactiu, flexibles i cercadors de consens, s'aproximen més cap a sistemes que eviten la confrontació.

Allò que s'espera dels líders i què s'espera que facin d'acord amb característiques com per exemple el gènere" Aquest diferencial entre directius homes i dones s'intensifica en les ocupacions on el percentatge de membre del sexe contrari són escassos (Glass 1990).

L'ocupació en el sector públic es descriu teòricament con un entorn de treball on el retorn del capital humà és òptim, on les pràctiques discriminatòries son l'excepció de la norma, les oportunitats de les dones per accedir a llocs de treball d'autoritat són iguals a la dels homes i els diferencials salarials per raó de gènere són mínims. Però l'evidència empírica suggereix altres tendències apareixen diferències en la comparatives internacionals respecte el percentatge de dones i per exemple els salaris (Mano-negrin 2004, Hultin & Szulkin 1999).

La discriminació salarial per raó de gènere en el sector privat és extensa. Encara que es detecten esforços per la igualtat,. En el sector públic els resultats són similars les disparitat es fonamenten en la composició de gènere en un nivell ocupacional i organitzatiu. Les dones es troben subrepresentades en posicions amb una alta remuneració.

La segregació de sexes es produeix quan les preferències de les dones es decanta cap a la realització de treballs que els permeti compaginar millor la vida laboral i familiar. La majoria d'homes i dones es troben en sectors d'ocupació en els quals els membre del sexe contrari són minoria. Aquesta segregació es va equilibrant molt lentament i per exemple les enquestes realitzades en els darrers 20 anys a Estats Units mostren una clara tendència cap a la diversitat respecte variables com , edat, sexe, racials i ètniques”

La conciliació esdevé una nou factor on l'home és un nouvingut i ja sorgeixen estudis que avaluen els nous conflictes que sorgeixen en aquesta carrera dual.

Cada vegada més els treballadors mostren problemàtiques relacionades amb l'estrès i la sobrecàrrega. La correlació entre satisfacció en l'equilibri família treball es tradueix directament en una satisfacció del propi lloc de treball (Satzlein et al 2001).

Les polítiques de conciliació aplicades tenen impactes molt diferents i és necessari avaluar les necessitats reals dels treballadors. Així, no existeix una única política que s'adapti a les necessitats cada vegada més divergents dels treballadors i es demostra que per a certs grups certes polítiques de conciliació són contraproductives. L'exemple el podem trobar en les rotacions entre llocs de treball que afavoreixen per exemple un horari laboral més adaptat a les necessitats del treballador però que es consideren llocs de treball sense possibilitats de promoció (*dead-end jobs*).

Finalment entre les barreres que es presenten en el desenvolupament de la carrera professional una de les principals (després dels estereotips) és la manca de models, de dones que ocupin càrrecs directius que serveixin de punt de referència. Emular els comportaments observats, i les carreres professionals dels seus models és fonamental per a que els nous treballadors estableixin els seus propi paper en l'organització.

1.3 Objectiu general del projecte.

S'observa en els darrers anys un progrés real de les dones en posicions directives. El fet és que l'avenç s'ha produït lentament, però s'ha produït.

Fins fa pocs anys, els arguments de tipus tècnic encara tenien validesa, ja que l'escassa formació de les dones, la poca consolidació en el mercat de treball, la falta de legislació al respecte i els obstacles institucionals que no els hi permetien compaginar treball i llar eren un fet. Aquest fet clau podia justificar la poca presència de dones en la Direcció, però, en l'actualitat la majoria d'aquests obstacles es troben superats, especialment pels nivells de poder i posició de les dones que s'estudien, a excepció de la variable cultural. I és precisament aquesta variable cultural la que conformarà l'element central del present estudi.

Pretenem doncs:

- **Analitzar l'estil de direcció de les dones i dels homes de les administracions públiques, amb la finalitat d'observar si es produeixen aportacions organitzatives o de lideratge diferenciades entre homes i dones directius/ves. Analitzant a més les formes i conseqüències de la discriminació indirecta en l'accés de les dones als càrrecs de comandament, així com la conciliació de la vida professional i familiar.**

2 **TREBALL EMPÍRIC**

2.1 **Metodologia**

S'utilitzen dos tipus d'aproximacions metodològiques mitjançant l'aplicació de tècniques quantitatives i qualitatives. El principal objectiu de l'anàlisi qualitativa és, segons Paradise (1994), determinar la presència o absència d'una determinada característica, mentre que amb l'anàlisi quantitativa es pretén trobar les variacions en quantitat i intensitat del fenomen objecte d'estudi, segons Abbnano (1974).

La utilització d'ambdues aproximacions en el treball que es presenta respon al convenciment que poden contribuir al coneixement més fidel a la realitat dels directius i directives de l'Administració de la Generalitat a les comarques gironines. El conjunt de coneixements obtinguts en estudiar les dimensions quantitatives i qualitatives permet unir en una mateixa direcció tots els esforços realitzats. Per una banda, permet incorporar a la investigació qualitativa el que s'ha trobat a la investigació quantitativa, de manera que es va més enllà de l'atmosfera reflexiva d'aquests estudis, i al mateix temps els coneixements generats a partir de l'esfera qualitativa permet fonamentar i interpretar millor els resultats obtinguts en la fase quantitativa de l'estudi, tal i com assenyalen Silva i Aragón (1998).

Per abordar l'anàlisi quantitativa es va elaborar un qüestionari, dirigit als diferents càrrecs directius de l'Administració de la Generalitat a les comarques gironines. Per això es va considerar que els diferents directius, dels diferents departaments, havien d'executar tasques similars per poder obtenir respostes a problemes i contextos afins.

El qüestionari es va dissenyar per aconseguir informació de les persones que estiguessin ocupant càrrecs directius o de comandament i proporcionar informació sobre el perfil d'aquests directius/ves, sobre quines han estat les vies d'accés a la funció directiva i sobre les dificultats, els valors i els estils de direcció que apliquen.

La mostra a estudiar és tota la població de directius/ves de l'Administració pública de la Generalitat a Girona, s'ha entregat el qüestionari a tots els directius/ves.

No s'ha realitzat una enquesta pilot, perquè ja s'havia provat un qüestionari similar en un estudi realitzat anteriorment sobre lideratge a les empreses de les comarques gironines⁴.

⁴ Muñoz Soler. Ma. Dolors (2003). Dones directives i lideratge: el cas de les empreses gironines. Tesi Doctoral.

No es pot oblidar el paper de l'enquestador per obtenir resultats vàlids i fiables (Henry, 1990)⁵ i per tant és essencial un procés d'entrenament a les persones responsables de dur a terme el treball de camp (Fowler i Mangione, 1990)⁶.

El tractament de les dades quantitatives s'ha realitzat amb el programa estadístic SPSS.

Per la fase qualitativa es va decidir entrevistar en profunditat a una mostra de directius/ves per tal de poder aprofundir o matisar alguns dels resultats obtinguts a la fase quantitativa. Com que un dels objectius era determinar els estils directius des d'una perspectiva de gènere, es va considerar oportú fer un estudi qualitatiu per poder completar els aspectes tractats al qüestionari i sobretot poder-nos centrar en els aspectes referents als estils directius. És a dir, es volia comprovar si els directius/ves entrevistats tenien la percepció que el seu estil de direcció era diferent en funció del gènere i com eren aquests estils.

Les respostes s'han recollit mitjançant una entrevista en profunditat, semiestructurada. En paraules de Taylor i Bodgan (1992) aquest tipus d'entrevista podria definir-se com:

“Trobades cara a cara entre l'investigador i els informants, trobades dirigides cap a la comprensió de les perspectives que tenen els informants respecte a les seves vides, experiències o situacions, tal com les expressen amb les seves pròpies paraules”

2.2 Determinació de la mostra

La primera dificultat es troba en determinar la mostra dins l'univers de l'Administració de la Generalitat a les comarques gironines. El total de persones que hi treballa es quantifica a partir de les dades del Sistema d'Informació del Personal amb data 31/12/2005 proporcionades pel Gabinet de Suport Tècnic i Estudis (Generalitat de Catalunya, 2006).

Des d'una perspectiva de gènere s'observa que del total de 14.692 treballadors, el 62% (9.171) són dones davant d'un 38% (5.521) homes. A més es pot veure que dels 14 Departaments amb delegacions a les comarques gironines, només 4 tenen un percentatge de personal masculí superior al femení. Estant el Departament d'Interior el que té un percentatge més petit de personal femení (19%).

Dins aquest entorn es considera convenient centrar l'estudi en la funció administrativa dels diferents departaments. Per això es determina que els directius objecte d'estudi són: directors,

⁵ Henry, G.T., Practical sampling. Sage, 1990

⁶ Fowler, F.J. i Mangione, T.W. , Standardized survey interviewing, 1990

subdirectors, caps de servei, caps d'oficina comarcal i caps de negociat, dels diferents departaments. Atès que la població és accessible pels objectius de l'estudi, es decideix que la mostra a enviar qüestionari és la totalitat.

En total s'envien 205 qüestionaris i se'n recullen 160 de vàlids.

La seva distribució per departaments és la que es pot veure a la Taula 4.

Taula 4. Recompte de la distribució i recollida de qüestionaris per departaments

DEPARTAMENT	Qüestionaris entregats	Qüestionaris recollits	% Resposta
Presidència	8	7	88%
Agricultura, Ramaderia i Pesca	23	14	61%
Benestar i Família	13	11	85%
Comerç, Turisme i Consum	8	7	88%
Cultura	6	4	67%
Economia i Finances	4	3	75%
Governació i Administracions Públiques	4	2	50%
Interior	23	15	65%
Justícia	11	9	82%
Medi Ambient i Habitatge	19	13	68%
Treball i Indústria	32	27	84%
Educació	27	19	70%
Salut	15	15	100%
Política Territorial i Obres Públiques	11	8	73%
Respostes que no identifiquen el departament		6	
Total	204	160	78%

Com ja s'ha assenyalat els directius/ves de la mostra han d'executar tasques similars per poder obtenir respostes a problemes i contextos afins, per això s'ha considerat convenient excloure de la població els càrrecs que fan tasques realment diferenciades de les tasques administratives com directors/es de centres educatius i sanitaris.

La mostra de mossos d'esquadra i bombers es determina després d'haver conversat amb els respectius cap regionals dels col·lectius, amb la finalitat de conèixer el seu organigrama i les funcions atribuïdes als diferents càrrecs. Un cop realitzades les entrevistes prèvies es determina que tant per la regió d'emergències com per la regió policial la població i mostra a estudiar va des de Cap de Regió fins a Cap de negociat incloent-hi en ambdós casos els Cap d'Àrea Bàsica.

L'estudi inclou tots els departaments, el recompte final de la població i en aquest cas també de la mostra és de 205 persones a enquestar, d'aquestes se n'han rebut 160 respostes vàlides, obtenint un grau de resposta del 78%. Per més detall veure Taula 4.

Les característiques de l'anàlisi quantitativa es resumeixen en la Taula 5.

Taula 5. Resum de l'anàlisi quantitativa

Univers	Administració Pública de la Generalitat a Girona
Població i Mostra	205
Criteri de selecció de la mostra	Tots els càrrecs en tasques administratives similars
Respostes rebudes	160
Índex de resposta	78,5%
Instrument	Qüestionari estructurat i tancat
Data d'entrega dels qüestionaris	16 de Gener – 6 de febrer
Data de recollida dels qüestionaris	30 de gener – 30 d'abril
Explotació estadística	SPSS

Tal i com es pot observar en les taules i gràfics de l'estudi, el nombre de respostes vàlides no sempre coincideix amb el nombre de qüestionaris recollits, doncs això obeeix al fet que el enquestats tenien la llibertat de no contestar a totes les preguntes.

2.3 Anàlisi de dades

Tal i com s'ha especificat a l'apartat de metodologia el treball té dues fases, una quantitativa i l'altra qualitativa.

A continuació s'analitzaran primerament els dos tipus de dades per separat:

- Anàlisi de dades quantitatives
- Anàlisi de dades qualitatives

Finalment es farà una anàlisi conjunta dels resultats, tant quantitativus com qualitativus.

3 ANÀLISI QUANTITATIVA

La primera part de l'estudi té caràcter quantitatiu. L'anàlisi de les dades recollides a través dels qüestionaris, seguirà la següent estructura:

- Detectar la quantitat i el perfil dels directius/ves a l'Administració pública gironina de la Generalitat.
- Les vies d'accés a la direcció.
- Els obstacles a la promoció i desenvolupament
- Compaginació de la vida professional i familiar.
- Característiques i estils de lideratge
 - Factors organitzatius
 - Lideratge. Característiques i estils.
 - Estils de direcció

3.1 Personal directiu, quantitat i perfil.

Es pretén definir la mostra de l'estudi, identificant la població directiva a les comarques de Girona, en concret dins l'Administració pública de la Generalitat. I definir quin és el perfil dels seus directius i directives

Aquest perfil es presenta de forma diferenciada en dos apartats:

- el perfil personal que inclou informació relativa a edat, gènere, formació, estat civil i nombre de fills.
- el perfil professional que conté informació relativa a càrrec, departament, vies d'accés, antiguitat...

3.1.1 Perfil personal de les persones directives

El perfil personal obtingut a partir de les dades recollides, és el que reflexa la Taula 6. A la taula s'observa que el directiu/va de l'Administració Autònoma té estudis superiors en un 84% dels casos, una edat mitjana de 47 anys i és dona en el 51,3% dels casos.

El directiu més jove és home i té 25 anys, mentre que la dona directiva més jove de l'enquesta té 31 anys.

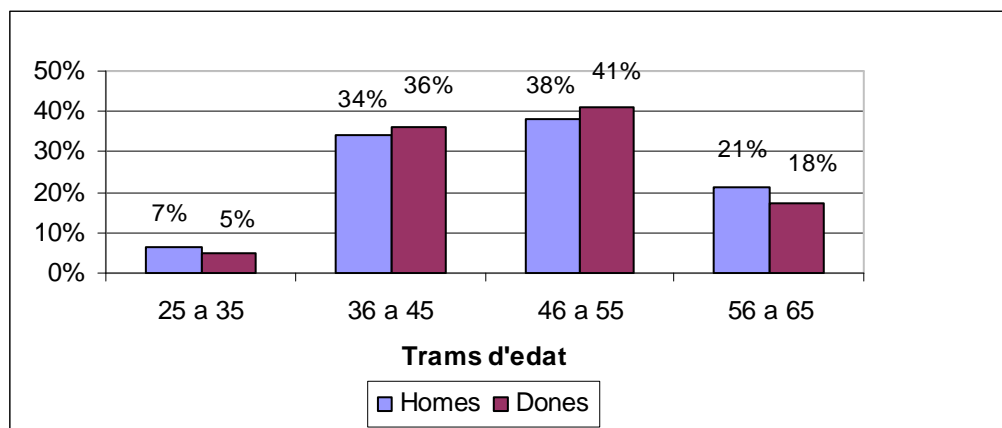
La diferència d'edat no és tant gran quan s'analitzen els directius/ves de més edat, doncs el màxim d'edat en directius masculins respon a 64 anys enfront els 62 de les dones.

Taula 6. Perfil personal del directiu/va de l'Administració de la Generalitat a les comarques gironines

GÈNERE	FORMACIÓ				EDAT			ESTAT CIVIL				NOMBRE DE FILLS			
	Estudis superiors	Batxillerat	Formació professional	Primaris	Mitjana	Màxim	Mínim	Casat/da o parella de fet	Separat/da, divorciat/da, vidu/a	Solter/a	Total	Cap	Un	Dos	Tres o més
Home	74	4	0	0	47	64	25	59	9	10	78	14	11	40	10
Dona	60	18	1	2	47	62	31	63	9	9	81	17	17	41	6
Total	134	22	1	2				122	18	19	159	31	28	81	16

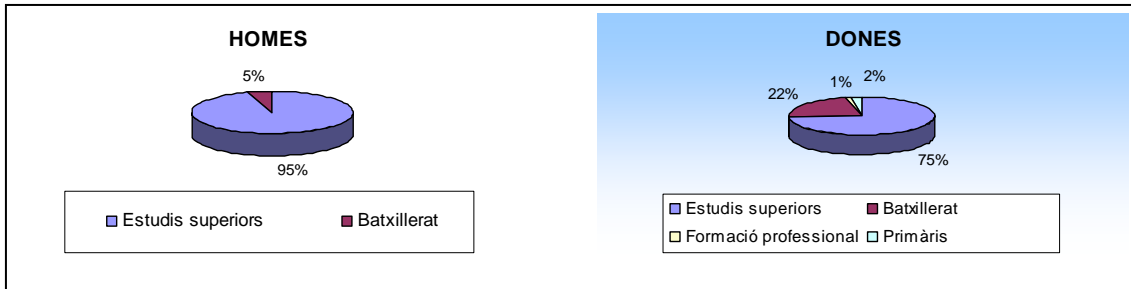
Quan s'estudia la distribució de l'edat de la mostra en funció del gènere (veure Gràfic 4), s'aprecia que tot i que el gruix de directius i directives es concentra en els trams centrals de 36 a 45 anys i de 46 a 55, en aquests trams els percentatges de les directives són respectivament un 2% i un 3% superiors al dels directius, que compensen aquesta diferència amb percentatges més elevats en els trams exteriors de 25 a 35 anys i de 56 a 65.

Gràfic 4. Distribució dels directius/ves per trams d'edats



En l'observació del **nivell formatiu** (Gràfic 5) es pot veure que les diferències es tornen més significatives, doncs, un 95% dels homes en càrrecs directius tenen estudis superiors enfront del 75% de les dones.

Gràfic 5. Perfil personal/Formació

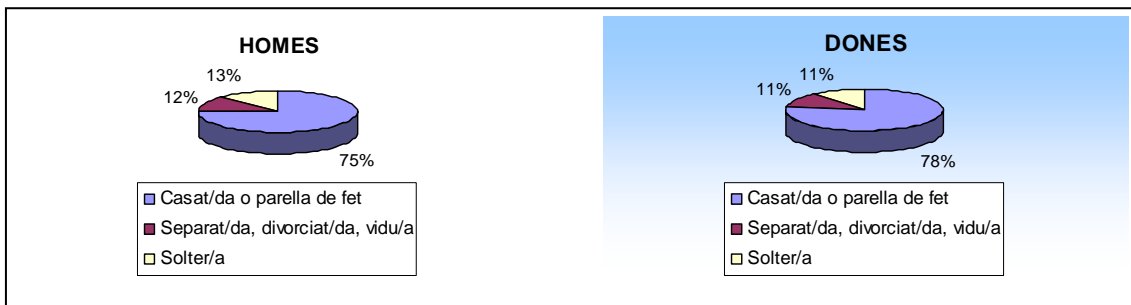


Si es pren en consideració l'estat civil (Gràfic 6), s'observa que no hi ha massa variació en la composició per gènere.

Al comparar estat civil amb nombre de fills, es constata que l'estat civil dels que no tenen fills, es de solteria en el 57% dels casos enfront del 37% dels casats.

D'altra banda es pot que comprovar que no tenir fills és l'opció del 100% dels solters, però només ho és del 16% dels casats.

Gràfic 6. Perfil personal/Estat civil



Com es pot comprovar amb les dades de la Taula 6, veiem que tant la majoria d'homes com de dones (81% i 79%) respectivament tenen fills.

La única variació sensible s'observa en la resposta al nombre de fills (Gràfic 7), el percentatge d'homes amb tres o més fills és quasi el doble que en el cas de les dones.

D'altra banda el nombre de fills més freqüent tant en homes com en dones casats és de dos.

Gràfic 7. Perfil personal/Nombre de fills

3.1.2 Perfil professional de les persones directives

A partir de les enquestes es poden classificar els càrrecs de l'administració de la Generalitat a Girona en els següents nivells:

Director/a, Subdirector/a, Cap de servei, Cap de secció, Cap de negociat, Cap d'oficina comarcal, Cap d'àrea (mossos) i Equiparats (sota aquest nom s'hi classifiquen aquelles respostes que no es poden identificar amb cap càrrec dels enumerats anteriorment).

Quan s'estudia la **composició dels càrrecs** des d'una perspectiva de gènere (Taula 7), s'observa que el nombre total de dones ocupant càrrecs directius és superior al d'homes. Però hi ha diferències importants en la distribució de càrrecs.

De les dades recollides que queden reflectides en la Taula 7, es pot comprovar com en el càrrec de Cap de Negociat predominen les dones i que el nivell de Direcció està ocupat per una dona.

Taula 7. Recompte dels càrrecs de direcció en funció del gènere

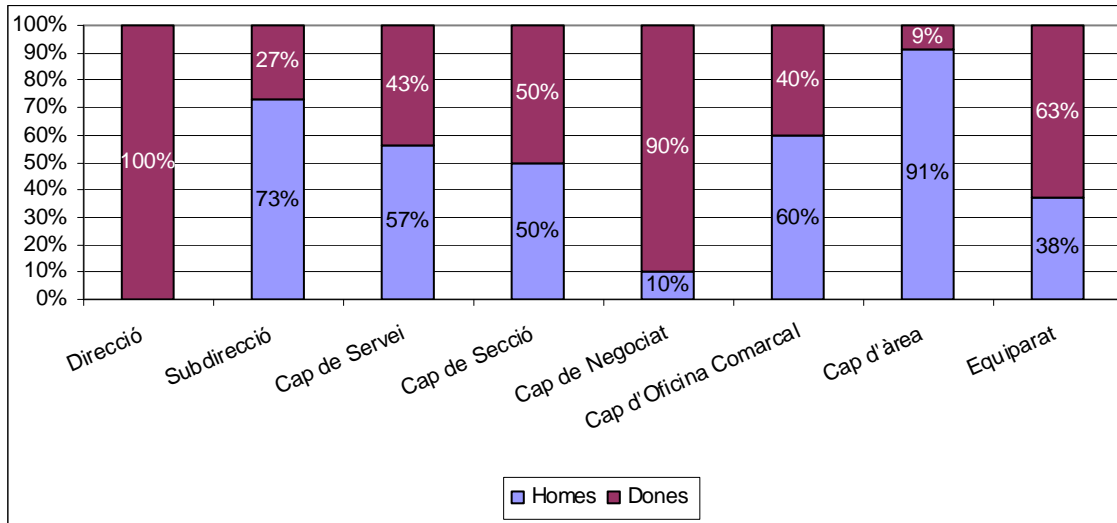
CÀRREC ENQUESTAT	Home	Dona	Total
Director	0	1	1
Subdirector	8	3	11
Cap de Servei	13	10	23
Cap de Secció	30	30	60
Cap de Negociat	3	27	30
Cap d'Oficina Comarcal	3	2	5
Cap d'Àrea	10	1	11
Equiparat	3	5	8
Total	70	79	149

En la distribució de tots els altres grups hi predominen els homes, exceptuant els Caps de secció on la composició és paritària.

Tal i com es pot comprovar al Gràfic 8, els grups amb un percentatge més alt d'homes directius són el de Caps d'àrea dels mossos d'esquadra i el de Subdirectors amb un 90,9% i un 70% més d'homes respectivament.

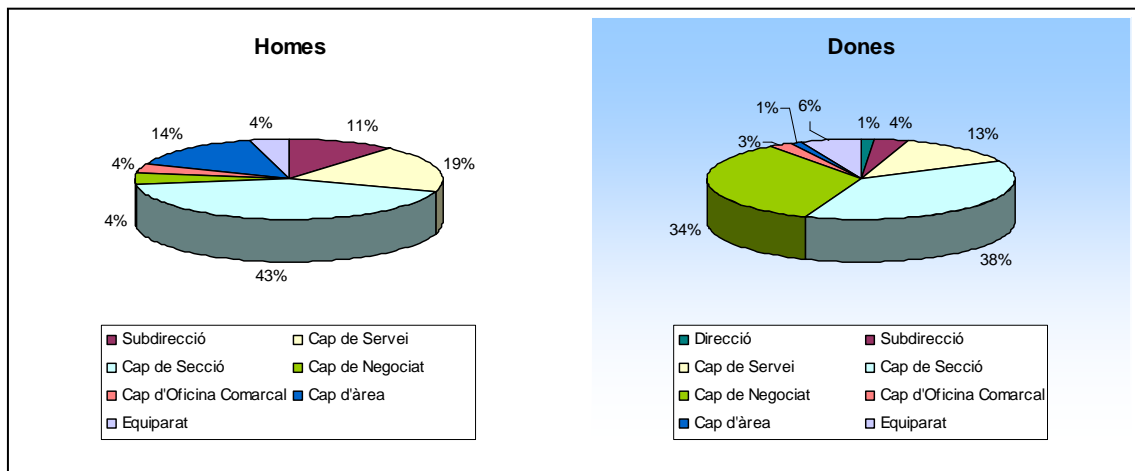
El grup equiparat no es considera com a tal, doncs els càrrecs no tenen perquè tenir tots la mateixa categoria.

Gràfic 8. Distribució dels càrrecs per gènere



Tal i com es pot observar en el Gràfic 9, la distribució d'aquests càrrecs és diferent entre els dos col·lectius. El 76% dels càrrecs masculins corresponen (de major a menor percentatge) a Caps de secció (43%), Caps de servei (19%) i Caps d'àrea (14%). Mentre que la distribució del 72% dels càrrecs entre el col·lectiu femení correspon a Caps de secció (38%) i Caps de negociat (34%) (respectant l'ordre de major a menor percentatge).

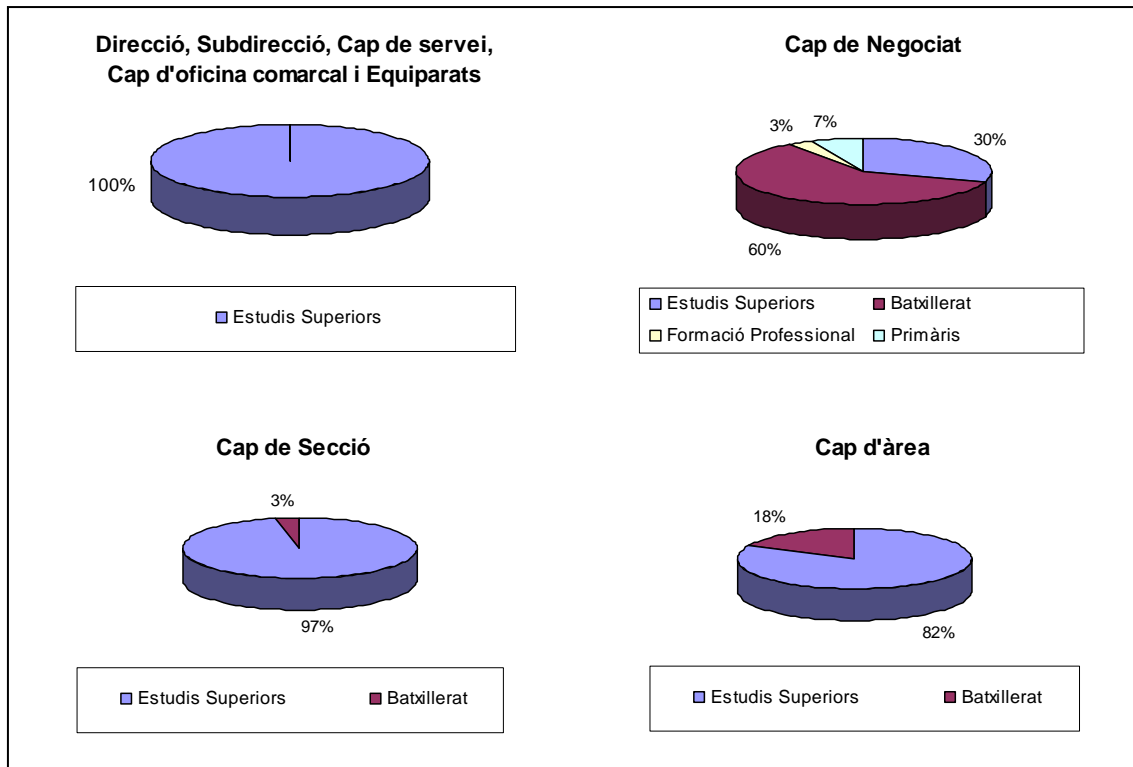
Gràfic 9. Distribució dels càrrecs directius



A l'analitzar la relació entre **càrrec i formació** del directiu/va, s'observa en el Gràfic 10 que els directius/ves de les categories de Director/a, Subdirector/a, Cap de Servei i Cap d'Oficina Comarcal en la seva totalitat tenen estudis superiors.

També es comprova que la categoria més diversificada quan es tracta d'avaluar la formació dels seus directius/ves és la de Cap de Negociat, doncs hi trobem persones amb tot tipus de formació encara que la formació predominant és la de Batxillerat (60%).

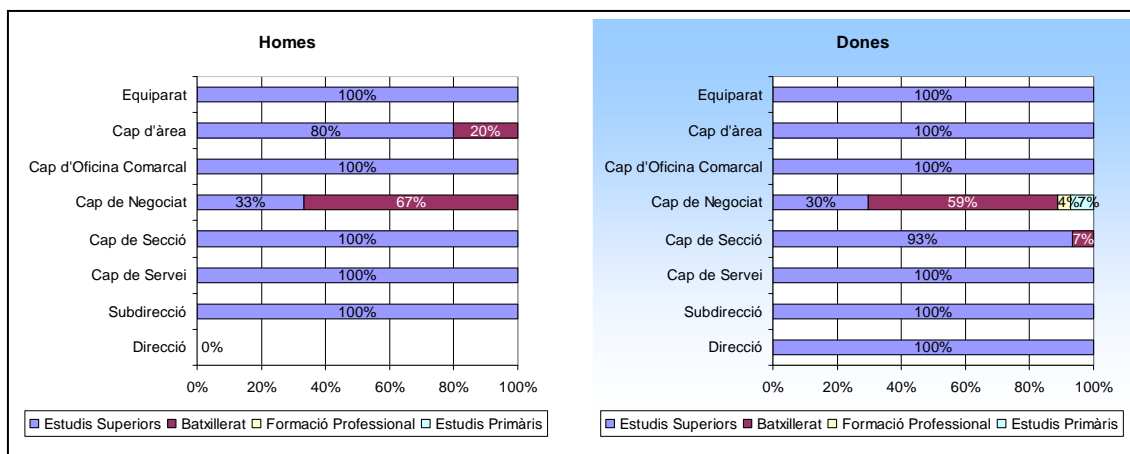
Gràfic 10. Nivell de formació segons càrrec ocupat



Per aprofundir en l'anàlisi de la composició dels càrrecs, s'elabora el Gràfic 11 on es pot comparar la distribució de la formació entre els càrrecs i en funció del gènere.

En el Gràfic 11 s'observa que els homes només presenten nivells d'estudis més baixos que les dones en el càrrec de cap d'àrea, on un 20% dels homes tenen formació de batxillers mentre el 100% de les directives amb càrrec de cap d'àrea tenen estudis superiors. En tots els altres càrrecs el percentatge d'homes amb estudis superiors és igual o major al de dones amb estudis superiors pel mateix tipus de càrrec.

En aquest gràfic s'observa clarament que la categoria amb el percentatge de directius/ves amb estudis superiors més baix és la de Cap de Negociat on només un 33% dels homes i un 30% de les dones tenen estudis superiors.

Gràfic 11. Distribució de la formació entre els càrrecs

Si s'estudia la distribució de **càrrecs entre departaments** a partir de la Taula 8, on s'ordenen de major a menor nombre de càrrecs per departament, es pot observar que amb els quatre primers departaments s'agrupen un 50% dels càrrecs. Això es deu en part, al fet que el nombre de funcionaris en els Departament d'Educació, Salut i Interior és molt més elevat que en la resta de departaments.

El cas del Departament de Treball i Indústria és diferent doncs, és el departament on s'han distribuït més qüestionari (veure Taula 4) i també presenta un alt nivell de respostes (84%).

Taula 8. Recompte de respostes per departament i gènere

DEPARTAMENT	Homes	Dones	Total	%
Treball i Indústria	11	16	27	18%
Educació	5	14	19	12%
Salut	2	13	15	10%
Interior	14	1	15	10%
Agricultura, Ramaderia i Pesca	11	3	14	9%
Medi Ambient i Habitatge	11	2	13	8%
Benestar i Família	2	9	11	7%
Justícia	2	6	8	5%
Política Territorial i Obres Públiques	7	1	8	5%
Departament de Comerç, Turisme i Consum	2	5	7	5%
Presidència	2	5	7	5%
Cultura	0	4	4	3%
Economia i Finances	2	1	3	2%
Governació i Administracions Públiques	2	0	2	1%
Total	73	80	153	100%

Si s'agrupen els **càrrecs per departaments** i es distribueixen en funció del gènere s'obté el Gràfic 12. El gràfic destaca que el 65% de les dones directives es concentra bàsicament en quatre departaments: 1) Treball i Indústria, 2) Educació, 3) Salut i 4) Benestar i Família (ordenats de més a menys percentatge de respostes).

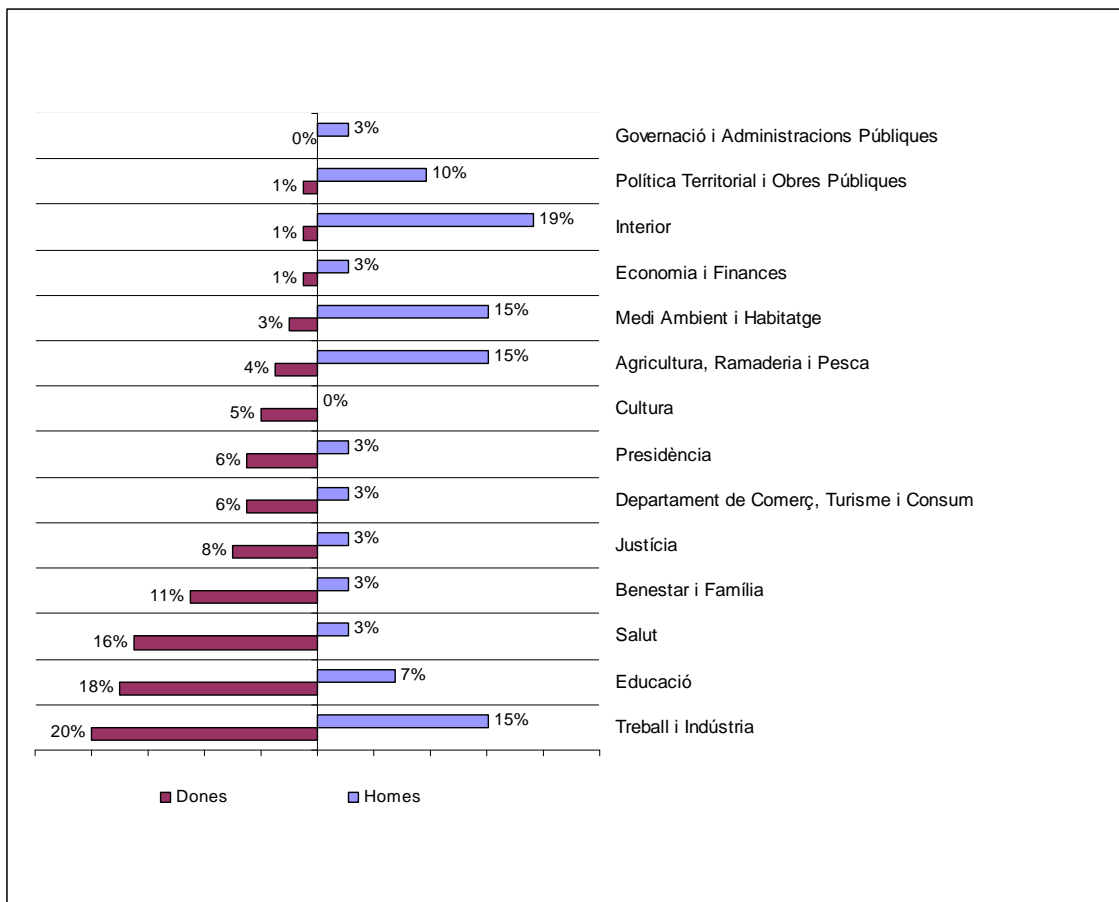
L'únic d'aquests departaments que no està inclòs en el grup dels sis amb més respostes és el de Benestar i Família, és per això que si s'analitza el pes de les respostes de les dones el departament de Benestar i Família (Taula 8) no és d'estranyar que sigui del 82% sobre el total respostes.

D'altra banda els quatre departaments que concentren un 64,4% dels homes directius són els de: 1) Interior, 2) Treball i Indústria, 3) Medi Ambient i Habitatge i 4) Agricultura, Ramaderia i Pesca (ordenats de la mateixa manera). Tots ells inclosos en el grup dels sis amb més respostes.

Exceptuant el Departament de Treball i Indústria que presenta un percentatge de respostes femenines més elevat que de masculines, el pes de les respostes masculines és molt més elevat que les femenines en els altres tres departaments.

A més s'observa que en els departaments de Governació i de Cultura les respostes en funció del gènere són diferents. Però cal dir que en el Departament de Cultura no es recull cap resposta masculina i en el de Governació no se'n recull cap de femenina.

Gràfic 12. Distribució dels càrrecs entre departaments en funció del gènere



3.2 Vies d'accés al càrrec

La naturalesa de les vies d'accés professional segueix sent el factor que bloqueja l'accés de les dones a posicions directives. En els nivells de direcció inferior, les dones acostumen a situar-se en sectors no estratègics i en llocs de gestió de personal i administratius, i no en els càrrecs professionals i de gestió que porten directament a la cúspide de les organitzacions. A aquests desavantatges inicials s'hi ha d'afegir la privació de l'accés a les xarxes, tant formals com informals, essencials per a l'avanç en l'estructura empresarial. Així, en les grans empreses i organitzacions en les que les dones arriben a posicions d'alta direcció, aquestes acostumen a limitar-se a les àrees considerades de menor importància estratègica per a l'entitat, com els recursos humans i l'administració (OIT, 1998)⁷.

En relació a aquest tema, el que s'analitzarà són les vies d'accés a la direcció de les administracions públiques de la Generalitat a Girona. Per fer-ho a les enquestes distribuïdes als directius/ves de l'Administració de la Generalitat a Girona s'ha preguntat com s'ha accedit al càrrec ocupat actualment. En el qüestionari s'ha demanat que s'assenyali quina ha estat la seva via d'accés al càrrec actual: nomenament, concurs públic, oposició, concurs de mèrits o comissió de serveis.

S'ha observat que les **vies d'accés** més habituals, es constata a partir de la Taula 9 que són: Nomenament i Concurs de mèrits amb un 41% i un 37% respectivament.

Des d'una perspectiva de gènere hi ha diferències en la distribució de les vies d'accés. Això es pot comprovar en el Gràfic 13, on s'observa que el percentatge de dones que accedeixen al càrrec actual via concurs de mèrits, és un 12% superior al dels homes. Per tant es podria afirmar que en aquesta via de selecció el fet de ser dona, no ha suposat discriminació per l'accés a la direcció. En les vies d'accés per concurs públic i oposició (utilitzades per un 6% i un 5% de les dones respectivament) s'observa s'hi troben més homes que dones.

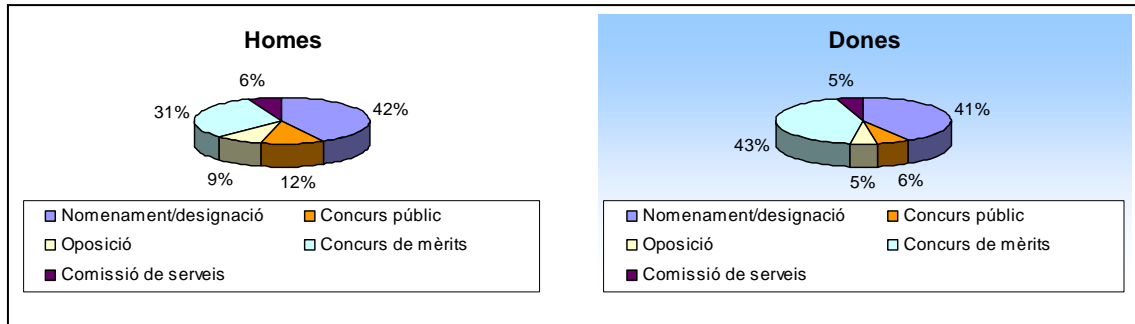
Taula 9. Recompte de les vies d'accés al càrrec actual

VIA DE SELECCIO	Homes	Dona	Total	%
Nomenament/designació	33	33	66	41,8%
Concurs públic	9	5	14	8,9%
Oposició	7	4	11	7,0%
Concurs de mèrits	24	34	58	36,7%
Comissió de serveis	5	4	9	5,7%
Total	78	80	158	100%

⁷ La Revista de la OIT, "¿Se acabarán superando las barreras invisibles? Mujeres en puestos directivos: Son pocas las elegidas", nº 23, febrer, 1998

En el Gràfic 13 es pot observar quin és el diferent pes percentual de les vies utilitzades per ambdós gèneres per accedir als càrrecs que ocupen. Així es pot constatar que la via més utilitzada per les dones és la de concurs de mèrits (43%), mentre que la més utilitzada pels homes és el nomenament (42%).

Gràfic 13. Distribució de les vies d'accés

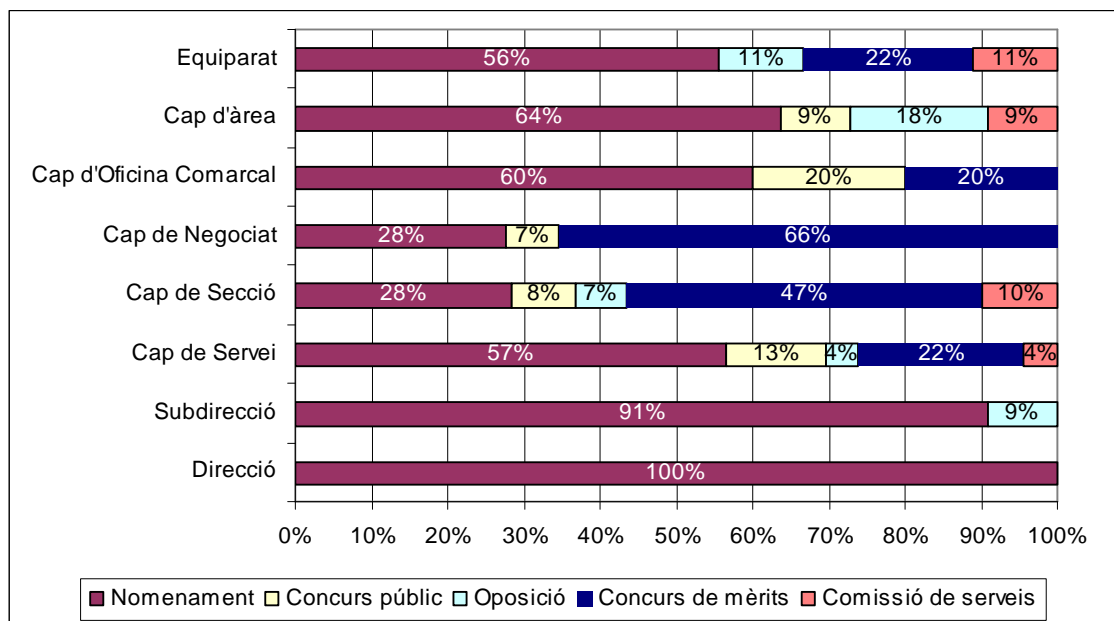


Un altre tret interessant és avaluar si a tots els càrrecs la distribució de les vies d'accés és similar.

Per fer-ho cal observar el Gràfic 14. Aquest assenyala que és als càrrecs de direcció i subdirecció, on més freqüentment s'hi accedeix via nomenament o designació.

També es pot comprovar que el nomenament és la via més utilitzada per accedir als càrrecs de cap d'àrea dels mossos, cap d'oficina comarcal i cap de servei, tots d'ells amb percentatges superiors al 50%.

Gràfic 14. Relació dels càrrecs directius amb les vies de selecció



Un tret important a l'hora d'analitzar el lideratge és **l'experiència professional**, l'antiguitat és rellevant per assolir experiència. És per això que s'analitza la relació entre antiguitat i càrrec. Per poder analitzar aquesta relació s'ha confeccionat la Taula 10 amb les mitjanes d'anys dels diferents càrrecs a l'administració autònoma i en el càrrec actual.

Taula 10. Anàlisi de l'antiguitat en funció del càrrec

CÀRREC ENQUESTAT	ANTIGUITAT EN L'ADMINISTRACIÓ (Mitjana d'anys)	ANTIGUITAT EN EL CÀRREC (Mitjana d'anys)
Direcció	2,0	2,0
Subdirecció	22,2	3,9
Cap de Servei	21,0	5,7
Cap de Secció	21,4	8,0
Cap de Negociat	28,2	11,0
Cap d'Oficina Comarcal	23,4	7,2
Cap d'àrea	17,5	4,7
Equiparat	16,9	4,5

S'observa que el càrrec amb una antiguitat mitjana més alta d'anys a l'administració correspon a Cap de negociat i que a l'altre extrem tenim la Direcció amb unes mitjanes d'antiguitat en l'administració de 28.2 i 2 anys respectivament.

No és d'estranyar que el càrrec amb menys antiguitat de mitjana a l'administració sigui el de Director/a, doncs és un càrrec de confiança del Govern de la Generalitat i la composició d'aquest ha canviat en les últimes eleccions, i la població objecte d'estudi pel que fa a la direcció és una persona.

Tanmateix també cal destacar que l'antiguitat dels cap d'àrea dels mossos és més baixa que la dels altres càrrecs (a excepció de la Direcció) doncs, encara que la Policia de la Generalitat fou creada per la llei 19/1983, del 14 de juliol, no és fins el 1995 que els mossos d'esquadra es comencen a desplegar a la Regió Policial de Girona.

Deixant de banda el càrrec de Director/a, una persona, podem assenyalar que a l'analitzar **l'antiguitat en el càrrec** que s'ocupa en el moment de l'enquesta, s'aprecia que la categoria de Cap de Negociat és la que presenta una mitjana més elevada. Concretament es constata que l'antiguitat en el càrrec de Cap de Negociat és de (11 anys), mentre que la categoria amb una mitjana més baixa d'anys en el càrrec és la Subdirecció (3.9 anys).

Es per analitzar l'experiència a través d'una òptica de gènere que s'elabora la Taula 11. Així podem observar que l'antiguitat mitjana de les dones a l'administració és superior a la dels homes només en els càrrecs de Subdirector/a i en el de Cap d'àrea. En totes les categories restants la situació és la inversa.

En referència a l'antiguitat en el càrrec es pot constatar que la mitjana de l'antiguitat en el càrrec és superior en les dones per les categories de Subdirecció, Cap de Negociat i Cap d'Oficina Comarcal; que és paritària en la categoria de Cap d'àrea i inversa en les categories restants.

Taula 11. Anàlisi de l'antiguitat en els càrrecs a través del gènere

CÀRREC ENQUESTAT	ANTIGUITAT EN L'ADMINISTRACIÓ (Anys de mitjana)			ANTIGUITAT EN EL CÀRREC (Anys de mitjana)		
	Total	Homes	Dones	Total	Homes	Dones
Direcció	2,0		2,0	2,0		2,0
Subdirecció	22,2	20,0	28,0	3,9	2,5	7,0
Cap de Servei	21,0	22,8	18,6	5,7	8,1	2,6
Cap de Secció	21,4	22,0	20,8	8,0	8,3	7,6
Cap de Negociat	28,2	29,0	28,1	11,0	10,0	11,2
Cap d'Oficina Comarcal	23,4	26,3	19,0	7,2	5,3	10,0
Cap d'àrea	17,5	17,3	20,0	4,7	4,7	4,7
Equiparat	16,9	8,3	21,3	4,5	3,0	4,7

L'antiguitat analitzada des del punt de vista dels departaments, recollida en la Taula 12, presenta diferències prou remarcables.

Taula 12. Anàlisi de l'antiguitat en funció del departament

DEPARTAMENT	ANTIGUITAT EN L'ADMINISTRACIÓ (Anys de mitjana)	ANTIGUITAT EN EL CÀRREC (Anys de mitjana)
Política Territorial i Obres Públiques	14,9	4,0
Medi Ambient i Habitatge	16,4	4,1
Presidència	16,8	6,0
Governació i Administracions Públiques	17,5	11,3
Interior	18,9	4,2
Economia i Finances	21,0	1,7
Justícia	21,1	8,9
Comerç, Turisme i Consum	21,1	8,9
Benestar i Família	22,4	8,3
Salut	22,8	9,7
Agricultura, Ramaderia i Pesca	23,5	8,5
Treball i Indústria	23,9	7,8
Cultura	26,5	10,6
Educació	28,2	8,2

Observant la Taula 12 es constata que el departament amb una mitjana més alta d'antiguitat a l'administració per part dels seus càrrecs és el d'Educació (28.2 anys) seguit del de Cultura (26.5 anys), mentre que a l'extrem oposat s'hi troba el departament de Política Territorial i Obres Públiques (14.9 anys).

Si s'observa l'antiguitat en el càrrec la mitjana més alta pertany al departament de Governació i Administracions Públiques (11.3 anys) i la més baixa al departament d'Economia i Finances (1.7 anys).

Si es comparen les dades que fan referència a antiguitat en el càrrec o en l'administració autonòmica, es constata que el departament on la diferència entre anys a l'administració i anys en el càrrec és més petita és el de Governació i Administracions Públiques (6.3 anys). Mentre la màxima diferència es troba en el departament d'Economia i Finances (20 anys).

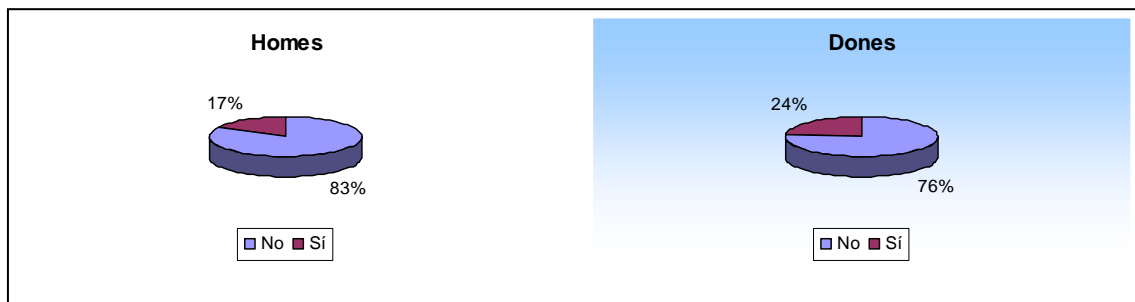
En l'anàlisi de les vies d'accés al càrrec directiu, una altra variable a considerar és el paper dels **mentors**.

Per analitzar el paper dels mentors en l'accés al càrrec directiu, es valoren les respostes a la pregunta "Ha tingut algun mentor (persona que l'ha format, orientat, ensenyat, aconsellat o ajudat) per assolir el lloc de direcció?".

Només un 20% dels directius/ves afirmen haver tingut alguna persona que els hagi fet de mentor.

Al tenir en compte el gènere pel que fa al fet d'haver tingut mentor/a i com es recull al Gràfic 15, s'observa que un 17% d'homes afirma haver tingut mentor/a. Mentre que el percentatge de dones que respon afirmativament a la pregunta és un 24%.

Gràfic 15. Directius/ves amb mentors



Per analitzar amb més profunditat la figura del mentor, també es preguntava quin era o havia estat el gènere del mentor.

Un 71% dels directius/ves enquestats afirmava que el seu mentor havia estat un home.

Però aquest percentatge varia sensiblement en funció del gènere del directiu/va que respon a la pregunta. Aquesta diferència es pot constatar en el Gràfic 16, doncs es pot veure que els directius homes amb mentors homes han estat un 86% dels enquestats. Les dones directives que han tingut com a mentor un home són un 60% de les enquestades.

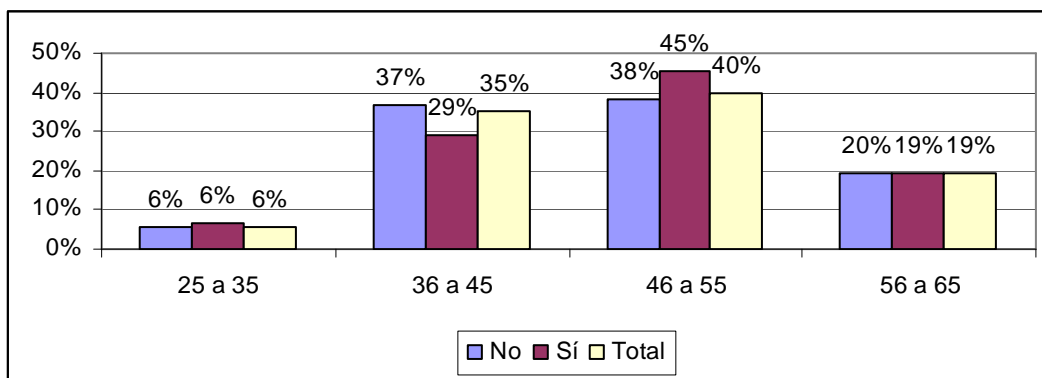
S'ha de tenir en compte que estem fent referència al 20% de directius/ves que han assenyalat l'existència de mentor/a en el seu accés a càrrecs directius.

Gràfic 16. Distribució dels mentors



Per l'anàlisi per trams d'edat, de les persones que han reconegut l'existència d'un mentor/a s'ha elaborat el Gràfic 17.

Gràfic 17. Distribució dels directius/ ves amb mentors classificats per trams d'edat



En el gràfic s'observa que tant les respostes afirmatives com negatives es concentren en els trams centrals, que també són els trams on es concentren la majoria de càrrecs directius. De totes maneres es pot observar que les diferències entre les variacions percentuals són poc significatives.

Només hi ha diferències en els trams centrals. En el tram d'edat de 46 a 55 anys es pot constatar que el percentatge de directius/ves que afirmen haver tingut un mentor per assolir el càrrec directiu és superior al percentatge que representen els directius en aquest tram d'edat sobre el total de la mostra. Mentre que en el tram de 36 a 45 anys la situació és la inversa.

També es considera rellevant l'anàlisi de les dades del nombre de **persones sota el càrrec** de comandament. En la Taula 13 es poden trobar les dades generals obtingudes a partir dels resultats de l'enquesta. Aquesta taula desglossa les respostes a partir d'una perspectiva de gènere, mostrant els màxims, la mitjana i els mínims de persones sota un càrrec masculí o

femení. Cada mesura es subdivideix en tres columnes. A la primera columna de la mesura, s'hi troba la resposta amb el nombre de persones sota el càrrec, siguin homes o dones, a la segona columna la resposta amb el nombre d'homes al càrrec i a la tercera el de dones sota un càrrec.

La taula mostra que el nombre de persones sota els càrrecs ocupats per homes és molt superior al de les dones. Independentment de si la dada observada és el màxim o la mitjana de persones al seu càrrec.

Taula 13. Distribució per gènere del nombre de persones sota els comandaments

GÈNERE DEL CÀRREC	Màxim			Mitjana			Mínim		
	Total	Homes	Dones	Total	Homes	Dones	Total	Homes	Dones
Home	1.750	1.452	298	76	60	16	1	0	0
Dona	256	191	126	20	7	12	0	0	0

Per analitzar d'on procedeix aquesta diferència s'ha elaborat la Taula 14. En aquesta taula es pot comprovar que només hi ha un departament amb 1.750 persones sota el comandament d'un càrrec, el Departament d'Interior.

Taula 14. Distribució de les persones sota el comandament per departaments

DEPARTAMENT	Màxim			Mitjana			Mínim		
	Total	Homes	Dones	Total	Homes	Dones	Total	Homes	Dones
Presidència	29	10	19	9	4	5	1	0	1
Agricultura, Ramaderia i Pesca	20	8	12	9	3	6	1	0	1
Benestar i Família	118	13	105	32	4	28	0	0	0
Comerç, Turisme i Consum	40	11	29	16	5	12	6	1	5
Cultura	16	8	14	11	5	6	6	2	0
Economia i Finances	29	14	15	18	8	10	6	2	4
Educació	166	40	126	17	4	12	1	0	1
Governació i Administracions Públiques	18	9	9	10	5	6	2	0	2
Interior	1.750	1.452	298	346	289	62	1	1	9
Justícia	65	22	43	25	7	19	7	0	5
Medi Ambient i Habitatge	30	18	12	8	4	4	1	0	1
Salut	130	11	30	16	2	5	0	0	0
Treball i Indústria	37	18	19	7	3	4	1	0	0
Política Territorial i Obres Públiques	20	15	5	10	8	2	4	2	0

A la mateixa Taula 14 es pot comprovar que, si s'exclou el Departament d'Interior de la resta de departaments, aquells que tenen el màxim més elevat de persones sota el seu càrrec són els Departaments d'Educació (166) i de Salut (130). D'altra banda no coincideixen amb aquells que tenen la mitjana més alta, que són Benestar i Família (32) i Justícia (25).

La distribució del nombre de persones sota un càrrec de comandament s'especifica en la Taula 15 on s'observen grans diferències. Per explicar la divergència entre els càrrecs s'utilitzen les dades recollides, aquestes constaten que només hi ha dos càrrecs el de Subdirector/a i el Cap de Servei amb un nombre tant gran de persones sota el seu comandament.

La Taula 14 mostra que els dos càrrecs amb un alt nombre de persones sota el seu comandament pertanyen al Departament d'Interior. En concret aquests càrrecs corresponen al Cap i el Sotscap de la Regió Policial de Girona.

Taula 15. Distribució per càrrecs de les persones sota el comandament

CÀRREC	Màxim			Mitjana			Mínim		
	Total	Homes	Dones	Total	Homes	Dones	Total	Homes	Dones
Subdirecció	1.750	1.452	298	200	154	46	2	0	2
Cap de Servei	1.750	1.452	298	119	95	23	2	0	2
Cap de Secció	166	40	126	12	3	9	0	0	0
Cap de Negociat	12	5	7	3	1	3	0	0	0
Cap d'Oficina Comarcal	20	8	12	13	5	8	9	3	5
Equiparat	118	15	105	26	8	19	1	4	1
Cap d'àrea	256	191	65	112	89	25	1	1	9

Com que la diferència entre persones sota el comandament des d'una perspectiva de gènere és tant gran (veure Taula 13), es filtren les dades obtingudes eliminant el departament d'Interior de la base de dades, doncs és a l'únic departament on s'hi pot observar un nombre màxim de 1.750 persones a càrrec del directiu/va enquestat (veure Taula 14).

La Taula 16 ens ofereix els nous resultats un cop filtrades les dades del departament d'Interior.

En aquesta taula es comprova que malgrat que la distribució presenta diferències, aquestes no són tant importants com a la Taula 13, en que es reflectien tots els departaments.

També mostra que ara el gènere amb més persones sota el seu càrrec és el femení. Tant si la dada observada és el nombre màxim com si és la mitjana de persones sota el comandament.

Taula 16. Distribució per gènere del nombre de persones sota els comandaments*

GÈNERE DEL CÀRREC	Màxim			Mitjana			Mínim		
	Total	Homes	Dones	Total	Homes	Dones	Total	Homes	Dones
Home	70	30	40	11	5	6	1	0	0
Dona	166	40	126	17	4	11	0	0	0

*La mostra utilitzada per elaborar la taula exclou el Departament d'Interior

També es filtra la base de dades obtinguda eliminant el departament d'Interior per poder obtenir la Taula 17. On es comprova que encara que la distribució presenta diferències, aquestes no són tant importants com a la Taula 15 i que els càrrecs de Subdirector/a i Cap de Servei que en la Taula 15 eren els que presentaven un major nombre de persones sota el seu comandament ara en tenen menys que el Cap de Secció (comparant nombre màxim de persones sota un càrrec d'aquesta categoria).

Quan es compara la mitjana de persones per categoria resulta que (els subdirectors i els caps de servei) continuen estant les categories amb més persones al seu càrrec, però ara la diferència s'ajusta a les expectatives.

Taula 17. Distribució per càrrecs de les persones sota el comandament*

CÀRREC	Màxim			Mitjana			Mínim		
	Total	Homes	Dones	Total	Homes	Dones	Total	Homes	Dones
Subdirecció	70	30	43	28	10	17	2	0	2
Cap de Servei	130	18	19	21	6	9	2	0	2
Cap de Secció	166	40	126	12	3	9	0	0	0
Cap de Negociat	12	5	7	3	1	3	0	0	0
Cap d'Oficina Comarcal	20	8	12	13	5	8	9	3	5
Equiparat	118	15	105	26	8	19	1	4	1

*La mostra utilitzada per elaborar la taula exclou el Departament d'Interior

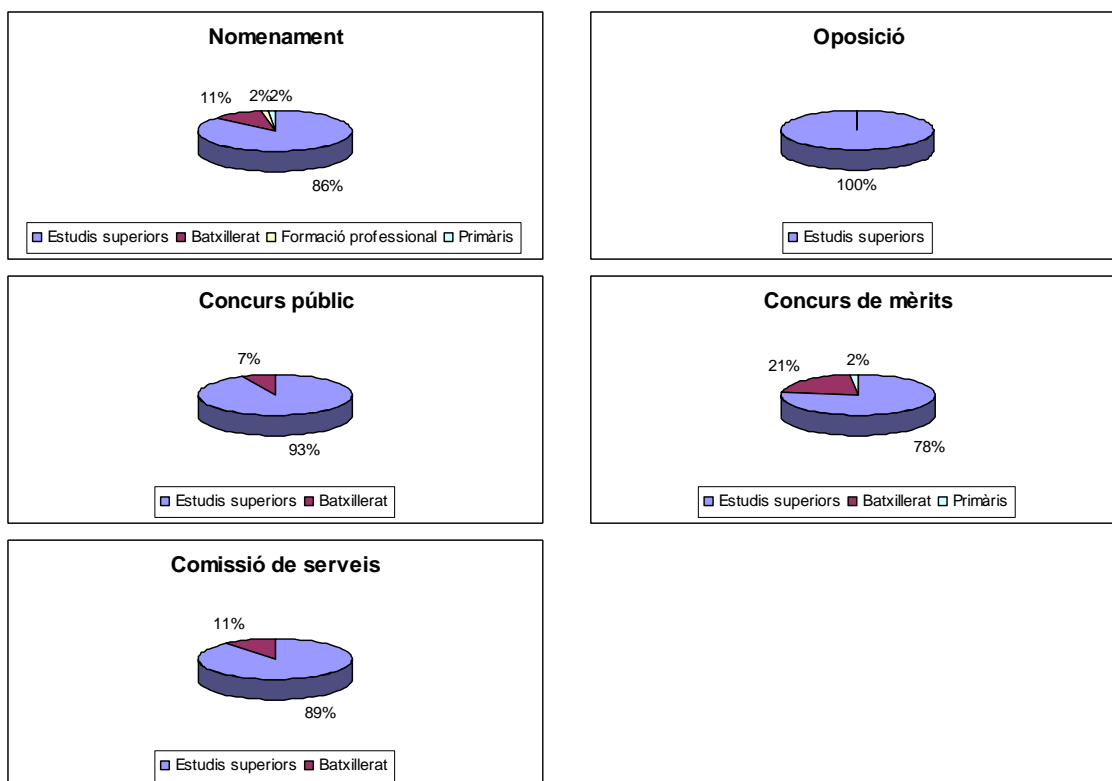
A l'estudiar les vies d'accés també s'han comparat aquestes amb la formació, l'estat civil, el nombre de fills i finalment amb la distribució entre departaments.

No s'ha observat que hi haguessin canvis rellevants en les distribucions per estat civil ni per nombre de fills. Doncs l'estat civil majoritari continua estant el de casat o parella de fet i el nombre de fills més freqüent dos, sigui quina sigui la via d'accés

La distribució de la **formació** dels diferents directius considerant la **via d'accés** al càrrec actual es pot observar en el Gràfic 18.

Tot i que en qualsevol via d'accés la majoria dels enquestats tenen estudis superiors, la via amb un percentatge més baix de directius amb formació superior és la de concurs de mèrits. La única via on el 100% dels càrrecs directius tenen estudis superiors, és l'oposició.

També assenyalar que en la única via que s'observen tots els diferents nivells formatius, és la del nomenament.

Gràfic 18. Distribució de la formació en les diferents vies d'accés

Per analitzar quines són les vies d'accés més utilitzades pels diferents departaments, s'elabora la Taula 18.

Taula 18. Distribució de les vies d'accés utilitzades per departament

DEPARTAMENT	Nomenament	Concurs públic	Oposició	Concurs de mèrits	Comissió de serveis
Presidència	43%	14%	14%	14%	14%
Agricultura, Ramaderia i Pesca	36%	7%	7%	43%	7%
Benestar i Família	36%	18%	9%	36%	0%
Comerç, Turisme i Consum	43%	0%	0%	57%	0%
Cultura	0%	0%	50%	50%	0%
Economia i Finances	33%	0%	0%	67%	0%
Educació	33%	6%	0%	50%	11%
Governació i Administracions Públiques	50%	0%	50%	0%	0%
Interior	60%	13%	13%	7%	7%
Justícia	56%	0%	0%	44%	0%
Medi Ambient i Habitatge	54%	0%	0%	23%	23%
Salut	60%	13%	7%	20%	0%
Treball i Indústria	30%	11%	0%	56%	4%
Política Territorial i Obres Públiques	63%	0%	13%	25%	0%
Total	43%	8%	7%	37%	6%

Tal i com es pot observar a la Taula 18, el Departament de Política Territorial i Obres Públiques és en el que es troba un pes més gran del **nomenament** com a via d'accés. En total han respost vuit persones pertanyents al Departament de Política Territorial i Obres Públiques i cap d'elles hi ha accedit via concurs públic o comissió de serveis.

En Taula 18 també es constata que el Departament de Benestar i Família és el que té un percentatge més elevat de directius que han utilitzat el **concurs públic** com a via d'accés. Les vies d'accés utilitzades majoritàriament en aquest departament han estat el nomenament i el concurs de mèrits. No s'ha utilitzat la comissió de serveis.

Si la via d'accés analitzada són les **oposicions** (veure Taula 18) el Departament de Cultura i el Departament de Governació i Administracions Públiques són els que mostren un percentatge més elevat d'accés a càrrecs directius per oposicions (50% en ambdós casos).

Observant la Taula 18 es constata que, l'accés al càrrec directiu via **concurs de mèrits** el Departament on es pot comprovar que s'ha utilitzat més aquesta via és el d'Economia i Finances. La única altra via utilitzada per aquest departament per accedir als càrrecs directius ha estat la del nomenament.

També es pot comprovar que és el Departament Medi Ambient i Habitatge el que fa servir més la **comissió de serveis** com a via d'accés.

D'altra banda s'observa (Taula 18) la distribució de les vies d'accés en els dos departaments amb un percentatge més alt de respostes, que són el Departament de Treball i Indústria i el Departament d'Educació (un 17,6% i un 11,7% del total de respostes respectivament). S'observa que tan en un departament com en l'altre el percentatge de directius que ha accedit al càrrec actual via **oposició**, és nul. Mentre que han utilitzat **totes les altres vies** i encara que amb proporcions diferents en ambdós casos la via més usual és el concurs de mèrits, utilitzada per un 50% dels directius del Departament d'Educació i en un 56% pels del Departament de Treball i Indústria.

3.3 Motivació per accedir al càrrec de directiu/va

Tot càrrec directiu comporta assumir noves i més responsabilitats, per fer-ho cal estar motivat. Això porta a analitzar amb detall quins són els elements que motiven el desenvolupament d'una carrera professional en les posicions directives.

Per avaluar **la motivació** cal analitzar les respostes a la demanda expressada en el qüestionari d'assenyalar les dues motivacions més importants per assolir el càrrec directiu actual. S'han

proposat diferents eines de motivació (econòmiques, de seguretat, de relació, de reconeixement..) doncs es considera que les persones tenen motivacions de diferents tipus a l'hora d'assumir nous reptes professionals.

La motivació dependrà entre altres factors (com la personalitat o les prioritats personals), de les responsabilitats personals del directiu/va enquestat, doncs la impossibilitat de conciliar treball i família és un argument recurrent a l'hora d'explicar la baixa participació de les dones en la direcció, però també algunes vegades es recorre a aquest argument quan un home no està disposat a assumir un càrrec o el deixa. Per analitzar la situació actual a l'Administració autònoma de Girona les respostes s'han tractat de forma agrupada en funció del gènere, edat, nombre de fills, estat civil, formació, departament i antiguitat a l'Administració i en el càrrec, doncs a priori es considera que aquests trets (pel fet de ser vivencials) poden condicionar diferents percepcions de tracte i són avaluable a partir dels qüestionaris recollits.

En la Taula 19 es recullen totes les opcions assenyalades pels enquestats. Així es pot observar que les motivacions més importants pels directius de l'Administració autònoma de Girona (81% de les respostes) són les de: desenvolupament professional (40%), autorealització (23%) i salari (18%).

També cal assenyalar que hi ha quatre factors de motivació gens o pràcticament irrelevants pels directius de l'Administració autònoma de Girona. Aquests factors de motivació nuls (ordenats de menys a més influència en la motivació) són: el poder i la influència intrínseca al càrrec (0%), el prestigi social que li pot conferir el càrrec actual (0.3%), la tradició familiar (0.7%) i les possibilitats d'igualtat i promoció socials (1%).

Taula 19. Recompte dels factors de motivació dels directius/ves a través del gènere

Necessitats personals	MOTIVACIONS DELS DIRECTIUS/VES	Homes	Dones
Autorealització	Autorealització i desenvolupament professional	92	90
Econòmiques	Salari i manutenció personal/familiar	37	30
Reconeixement	Demostrar la pròpia vàlua, igualtat i promoció social, prestigi social, poder i influència	7	17
Relació o pertinença	Tradició familiar	2	0
Altres	Altres motivacions	6	7

S'avalua la **motivació a partir del gènere** del directiu/va i s'observa (veure Gràfic 19) que no hi ha variacions significatives, que tan els directius com les directives coincideixen en que els factors motivadors claus són el desenvolupament professional, l'autorealització i el salari.

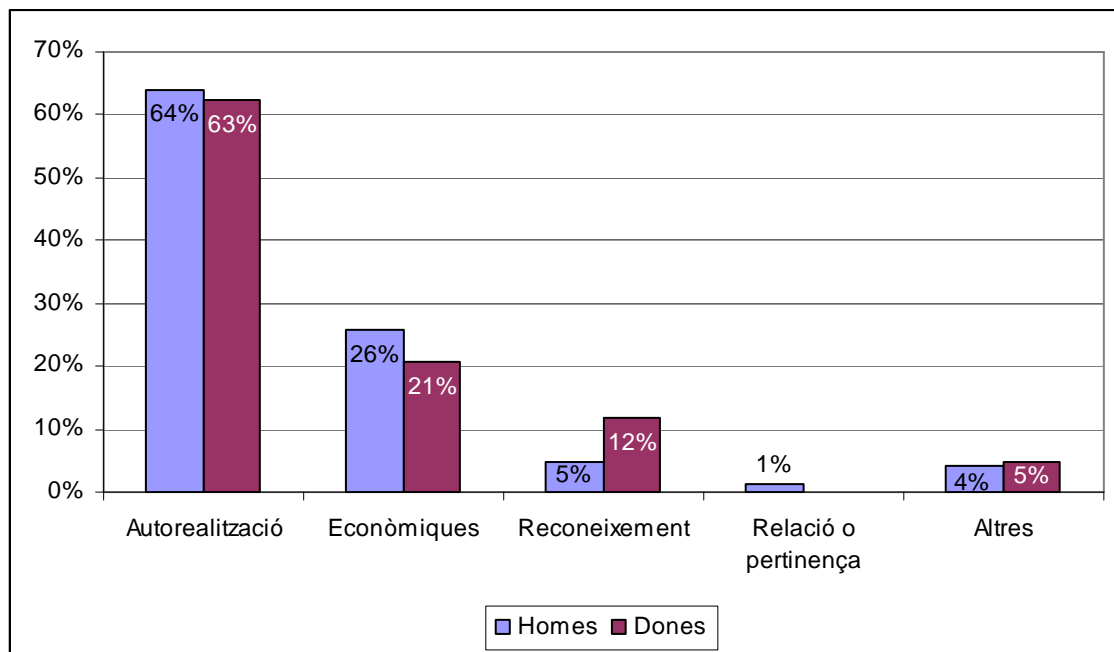
En la taula i el Gràfic 19 es pot comprovar que només hi havia una resposta que fes referència a la necessitat de relació o pertinença (tradició familiar) i que cap feia referència a la necessitat

de seguretat. Per tant s'esperava que en les especificacions d'altres sortissin les motivacions de seguretat i de relació o pertinença excloses del qüestionari.

A les especificacions d'altres motivacions fetes pels directius/ves enquestats només s'han concretat motivacions de seguretat per part de dos directius amb els termes de: consolidar drets adquirits i reincorporació a l'Administració Pública de Catalunya. Mentre que han estat sis els directius/ves que en les seves especificacions han utilitzat arguments que fan referència a la necessitat de relació o pertinença com: compromís polític, estar a prop de la família, interès per la feina, història personal/laboral, polítiques, servei a la ciutadania i servei al comú.

Tot i que les necessitats d'autorealització i la de reconeixement com a factors de motivació quedaven recollides en l'enquesta en els apartats d'autorealització i de desenvolupament professional (per la necessitat d'autorealització) i en els de demostrar la pròpia vàlua, igualtat i promoció social, prestigi social, poder i influència (per la necessitat de reconeixement). Alguns directius/ves han especificat aquests factors de motivació en altres termes com: satisfacció de la feina, confiança expressada, millora psicològica o certa autonomia.

Gràfic 19. Distribució dels factors de motivació per gènere



Un altre tret que pot ser rellevant a l'hora d'analitzar els **factors motivacionals**, és l'edat.

Les persones assoleixen diferents tipus de responsabilitats a mesura que van passant els anys i d'aquesta manera van canviant les seves prioritats i els seus valors, és per això que possiblement canviïn els factors de motivació.

A l'analitzar la relació entre l'edat del directiu/va i la motivació pel càrrec directiu es pot observar en la Taula 20 que els factors de motivació més rellevants en tots els grups, són els referents a les necessitats d'autorealització personals, seguits (però amb percentatges molt inferiors) dels factors de motivació que fan referència a les necessitats econòmiques.

A l'analitzar les diferents distribucions dels factors de motivació entre els directius/ves de cada tram d'edat. S'observa en la Taula 20 que els grups amb un ventall més ampli de motivacions són: el dels directius/ves amb edats que van dels 56 als 65 anys i el dels que tenen entre 36 i 45 anys.

Aquests grups són els que tenen un percentatge de motivació per autorealització més baix un 55% (el col·lectiu format pels directius/ves de 56 a 65 anys) i un 60% (el col·lectiu format pels directius/ves de 36 a 45 anys). Mentre que en els altres dos grups el pes dels factors de motivació per autorealització és del 70% o més.

Aquest percentatge més baix dels factors d'autorealització per part dels col·lectius de 56 a 65 anys i de 36 a 45 anys respecte els altres grups, es compensa per l'augment del percentatge dels factors de motivació econòmics i d'altres factors motivacionals que prefereixen especificar els directius/ves enquestats.

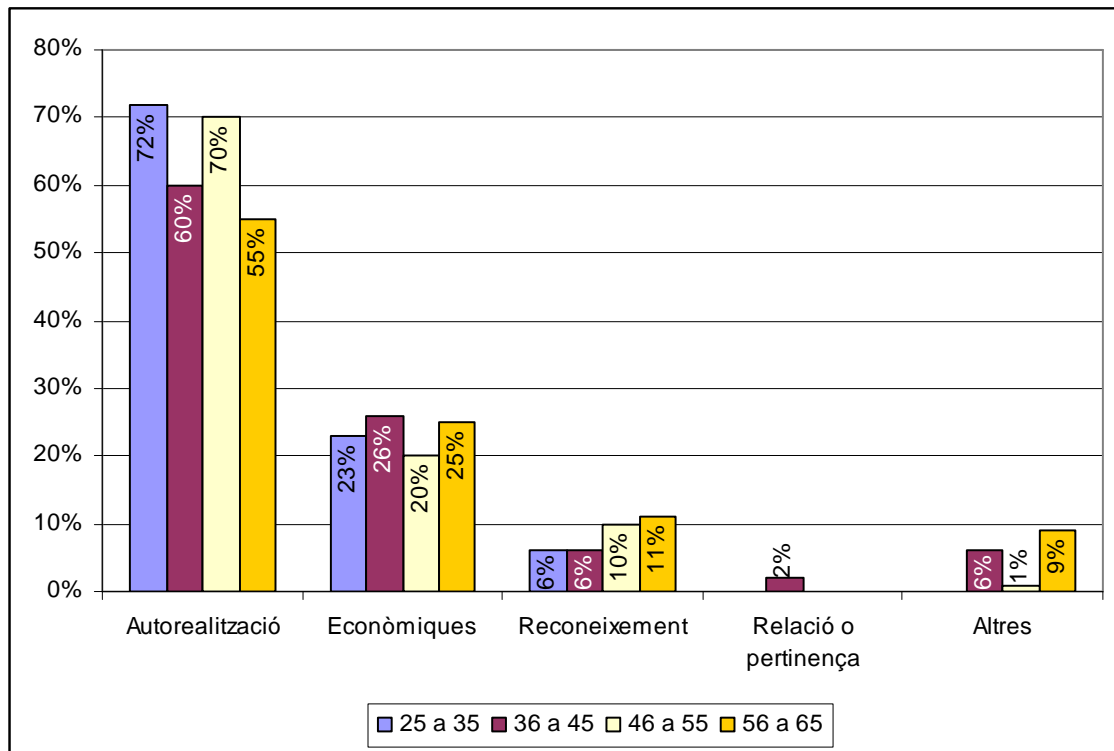
Taula 20. Distribució percentual dels factors de motivació dels directius/ves a través de l'edat

Necessitats personals	MOTIVACIONS DELS DIRECTIUS/VES	25 a 35	36 a 45	46 a 55	56 a 65
Autorealització	Autorealització i desenvolupament professional	72%	60%	70%	55%
Econòmiques	Salari i manutenció personal/familiar	23%	26%	20%	25%
Reconeixement	Demostrar la pròpia vàlua, igualtat i promoció social, prestigi social, poder i influència	6%	6%	10%	11%
Relació o pertinença	Tradició familiar	0%	2%	0%	0%
Altres	Altres motivacions	0%	6%	1%	9%

El Gràfic 20 mostra la distribució percentual dels factor de motivació per cada tram d'edat.

Es pot observar que el gràfic amb ventall més estret de factors motivadors, és el dels directius que tenen entre 25 i 35 anys, no és d'estranyar perquè és el grup menys nombrós (només recull un 6% de les respostes). L'altre grup minoritari està format pels directius/ves d'edats compreses entre 56 i 65 anys (19.5% de les respostes), aquest col·lectiu presenta un ventall més ampli de factors motivadors que l'anterior però més estret que els dos altres grups.

Els col·lectius que agrupen els directius/ves en els trams centrals d'edat (de 36 a 45 anys i de 46 a 55 anys) són els majoritaris i representen el 35% i el 39.5% de les respostes respectivament. En aquest trams d'edat és quan el ventall de factors de motivació es fa més ampli.

Gràfic 20. Distribució dels factors de motivació per trams d'edat

Un altre tret que s'analiza és la relació entre **formació i motivació**, doncs a priori es considera que si la feina agrada molt la persona es formarà contínuament i el seu grau de formació i especialització serà més alt, alhora que li agradarà afrontar nous reptes i assumir més responsabilitats. Això comportarà més dedicació a la feina i per tant canvi de preferències, prioritats o valors i en conseqüència canvi de factors de motivació.

Sabem que el col·lectiu majoritari dins el total dels enquestats, és el de directius/ves amb estudis superiors (84.2% de les respostes recollides). Per ser el més quantiós també és el que presenta més variació de respostes, la distribució d'aquestes respostes es pot observar a la Taula 21. És en aquesta taula on es pot comprovar que els factors de motivació més rellevants són els d'autorealització (64%) seguits a distància dels econòmics (23%).

Si es compara aquest col·lectiu amb el segon més nombrós, els batxillers (que recull el 14% de les respostes), es constata que encara que els factors de motivació més rellevants continuen estant els mateixos, els percentatges canvien, doncs els d'autorealització perden pes (56%) mentre els econòmics en guanyen (31%).

En la mateixa Taula 21 també es pot comprovar que els col·lectius amb menys variació en les respostes són els de nivell de formació professional i el d'estudis primaris, això es deu al nombre de directius/ves que integren aquests dos col·lectius, una i dues persones

respectivament. També són els factors motivacionals referents a l'autorealització personal els que tenen més importància per aquests dos grups.

Taula 21. Distribució percentual dels factors motivadors dels directius/ves per formació

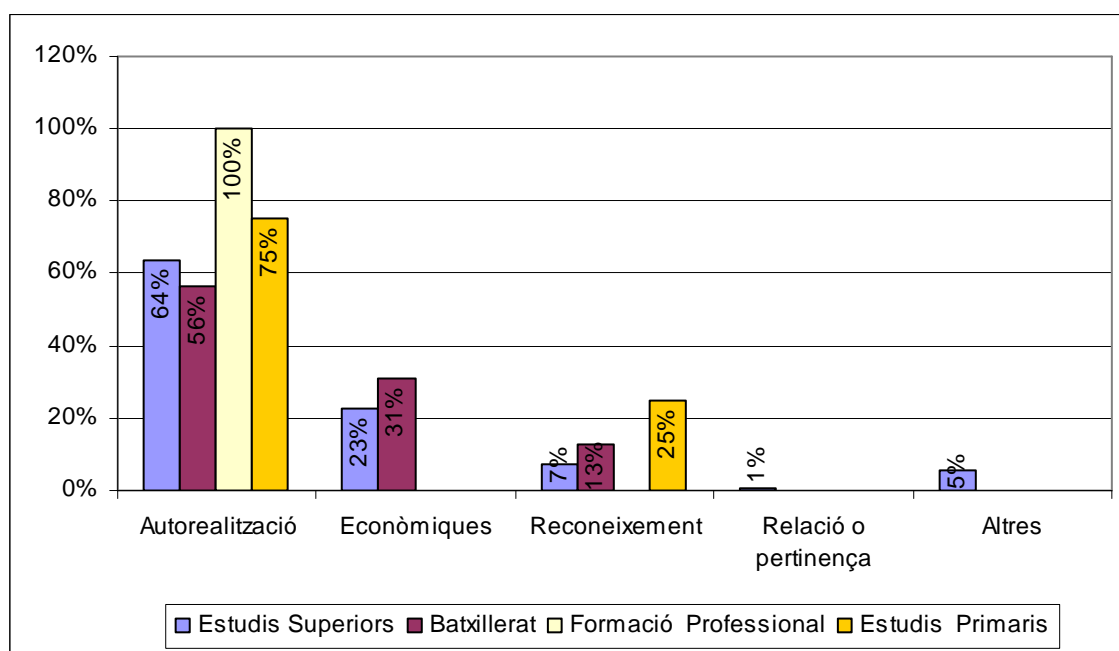
Necessitats personals	MOTIVACIONS DELS DIRECTIUS/VES	Estudis Superiors	Batxillerat	Formació Professional	Estudis Primaris
Autorealització	Autorealització i desenvolupament professional	64%	56%	100%	75%
Econòmiques	Salari i manutenció personal/familiar	23%	31%	0%	0%
Reconeixement	Demostrar la pròpia vàlua, igualtat i promoció social, prestigi social, poder i influència	7%	13%	0%	25%
Relació o pertinença	Tradicció familiar	1%	0%	0%	0%
Altres	Altres motivacions	5%	0%	0%	0%

El Gràfic 21 il·lustra les variacions percentuals dels diferents factors de motivació en funció de la formació dels directius/ves.

En aquest gràfic es pot observar clarament que els factors de motivació que han portat als directius/ves de la Generalitat a Girona a assumir els seus càrrecs actuals només van a cobrir tres tipus de necessitats personals: autorealització, econòmiques i de reconeixement.

I que en el grup més nombrós (84.2% de la mostra) el 90% de les respostes només apunten com a factors de motivació els d'autorealització personal i els econòmics.

El percentatge que augmentaria al distribuir les especificacions fetes pels directius/ves en l'apartat d'altres factors de motivació, seria el de relació doncs més de la meitat de les especificacions apuntaven a factors de motivació per satisfer les necessitats personals relació. Però aquest augment seria petit doncs les especificacions només representen un 5% de les respostes.

Gràfic 21. Distribució dels factors de motivació a través de la formació dels directius/ves

3.4 Obstacles a la promoció i desenvolupament dels directius/ves

La baixa participació de les dones en la direcció porta a analitzar amb detall quins són els elements que frenen el seu accés, i el desenvolupament d'una carrera professional en les posicions directives.

Les darreres tendències mostren en línies generals, que els principals obstacles assenyalats per les directives són la discriminació, les regles de comunicació exclusivament masculines, els horaris poc flexibles, les autolimitacions femenines, la visió tradicional de les dones per part de les organitzacions, la desigualtat salarial, la valoració diferent en la realització de idèntiques tasques, les diferents oportunitats de promoció, la visibilitat excessiva per l'escassa presència numèrica, les interconnexions treball/família, la dificultat per trobar mentors adequats, la presència constant d'estereotips i els propis processos de socialització. (Adler, 1986; Instituto de la Mujer, 1990; Manent, 1985; Powell, 1991)⁸

⁸ Adler, N.J. "Women in Management Worldwide, International Studies of Management and Organization, vol. 16, 1996

Instituto de la Mujer, Oportunidades y Obstáculos en el Desarrollo Profesional de las Mujeres Directivas, Studia, S.A. Instituto de la mujer, Ministerio de Asuntos Sociales, 1990

Manent, R. M., "La perspectiva de la mujer ejecutiva en la Empresa", Alta dirección, 1985

Powell, G.N., Women and men in Management, Sage, California, 1991

3.4.1 Anàlisi de la percepció de l'existència d'obstacles

És per això que s'avalua la percepció de desigualtat de tracte, per fer-ho s'han analitzat les respostes a la pregunta “Creu que, en general, els homes i les dones en càrrecs directius reben el mateix tracte, tant pels que estan en posicions semblants com pels subordinats?”.

La **percepció d'igualtat de tracte** dependrà entre altres factors (com la difusió de les desigualtats de gènere en els mitjans de comunicació), de les experiències de vida de la persona enquestada. Per analitzar la situació actual a l'Administració autònoma de Girona les respostes s'han tractat de forma agrupada en funció del gènere, edat, nombre de fills, estat civil, formació, departament i antiguitat a l'Administració i en el càrrec, doncs a priori es considera que aquests trets (pel fet de ser vivencials) poden condicionar diferents percepcions de tracte i són avaluable a partir dels qüestionaris recollits.

S'agrupen les respostes des d'una perspectiva de gènere en la Taula 22. Si s'observen les respostes independentment del gènere del directiu/va enquestat, es pot comprovar que la resposta majoritària (75%) és la de “homes i dones reben el mateix tracte” seguida de “les dones s'han d'esforçar més” (22%).

Només un 1% dels enquestats té la percepció que els homes s'han d'esforçar més. I un 2% del total respostes ha especificat tenir una altra percepció. En la descripció d'altres respostes, s'ha especificat:

- Depèn de les persones amb qui tractin;
- En l'Administració Pública reben el mateix tracte, a la privada no;
- Tracte diferent, però no forçosament pitjor.

Taula 22. Recompte de la percepció de tracte a través del gènere

MATEIX TRACTE, SEGONS GÈNERE TANT PER POSICIONS SEMBLANTS COM PELS SUBORDINATS?	Homes	Dones	Total	%
Sí homes i dones reben el mateix tracte	68	50	118	75%
Les dones s'han d'esforçar més	8	27	35	22%
Els homes s'han d'esforçar més	2	0	2	1%
Altres	0	3	3	2%
Total	78	80	158	100%

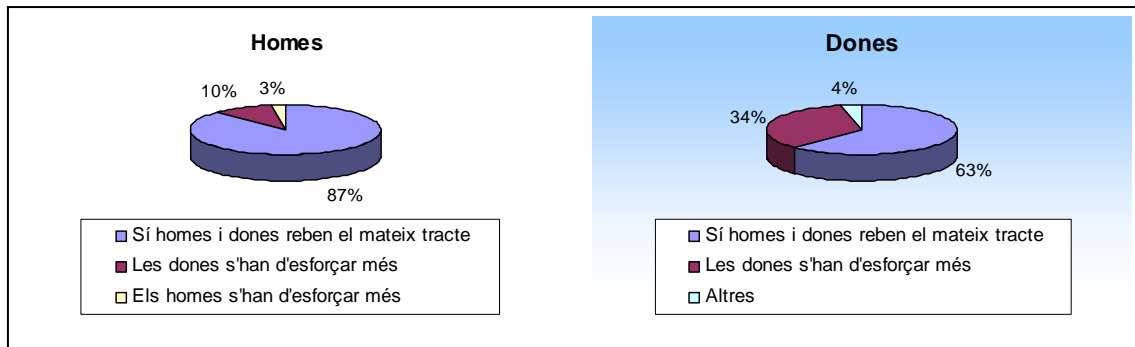
La distribució percentual de la **percepció d'obstacles en funció del gènere** es pot observar en el Gràfic 22.

En el gràfic es pot comprovar que encara que la percepció majoritària d'ambdós sexes sigui el **tracte d'igualtat**, aquesta percepció és molt més alta quan la persona enquestada és un home (87%) enfront de la percepció de les dones enquestades (63%).

També es pot comprovar que només un 10% dels homes creu que **les dones s'han d'esforçar més** que els homes, enfront d'un 34% de les dones amb aquesta percepció.

D'altra banda cap dona creu que **els homes s'hagin d'esforçar més** mentre si ho creuen un 3% del homes. I també es pot observar que totes les respostes amb les altres especificacions (mencionades anteriorment) provenen del gènere femení.

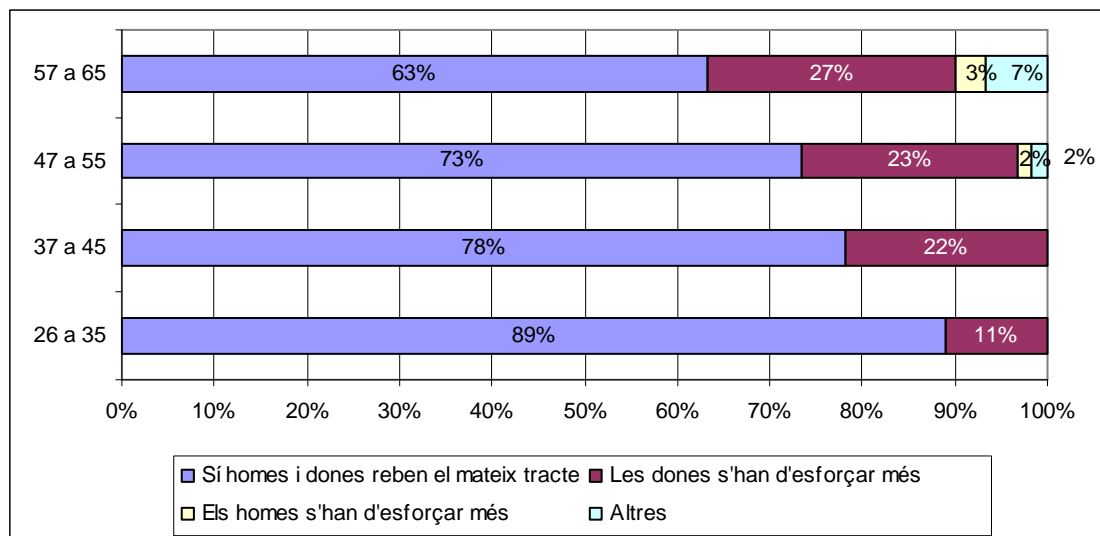
Gràfic 22. Distribució de la percepció de tracte en funció del gènere



Els obstacles percebuts segons l'edat del directiu/va enquestat/da estan representats en el Gràfic 23 on es pot observar la distribució percentual de les respostes segons l'edat.

En el mateix Gràfic 23 es pot constatar, que en tots els trams d'edat la resposta majoritària és que els homes i les dones reben el mateix tracte, encara que aquesta percepció va minvant de menys a més edat, de tal manera que la percepció d'igualtat de tracte en el tram d'edat de 26 a 35 anys és d'un 89% mentre que en el tram de 57 a 65 anys és d'un 63%.

Gràfic 23. Distribució de la percepció de tracte segons l'edat



També es pot comprovar (Gràfic 23) que, els trams d'edat en respostes més diverses, són els trams de més edat, de 47 a 55 any i de 57 a 65 anys. És en aquests trams on es trobem la totalitat de les respostes amb la percepció que els homes s'han d'esforçar més i les que especifiquen altres respostes.

Per analitzar les respostes en més detall, s'ha d'observar el Gràfic 24, on s'ha relacionat el tram d'edat amb el gènere del directiu/va enquestat/da.

A l'observar la **percepció d'igualtat de tracte des d'una perspectiva de gènere i per edats**, s'observen distribucions força diferents per ambdós gèneres.

Observat el tram d'edat de 56 a 65 anys es pot comprovar que un 75% d'homes consideren que tan homes com dones reben el mateix tracte, percentatge inferior als dels homes d'altres trams d'edat. Però només un 7% dels homes pertany a aquest tram d'edat (veure gràfic1). Aquesta percepció d'igualtat de tracte és inferior perquè un 19% d'homes entre 56 i 65 anys té la percepció que les dones s'hi han d'esforçar més i perquè un 6% creu que els que s'hi han d'esforçar més són els homes.

Si observa el Gràfic 4 de la pàgina 22, es constata que el 72% dels homes enquestats té entre 36 i 55 anys, així doncs si s'avaluen les respostes d'aquests trams, es pot observar que en ambdós trams la gran majoria d'homes té la percepció que el tracte és el mateix per ambdós gèneres, doncs aquesta és la resposta d'un 96% dels homes entre 36 i 45 anys d'un 86% dels homes de 45 a 66 anys. Un 4% dels homes pertanyents a aquest últim tram té la percepció que s'han d'esforçar més que les dones.

Les respostes de les dones en el mateix tram d'edat de 56 a 65 anys, indiquen que només un 50% de les enquestades consideren que tan homes com dones reben el mateix tracte, percentatge sensiblement inferior als de les dones d'altres trams d'edat. Aquest és inferior perquè un 36% de dones entre 56 i 65 anys té la percepció que les dones s'hi ha d'esforçar més. I perquè un 14% ha especificat altres respostes. Tal i com s'han enunciat anteriorment aquestes són:

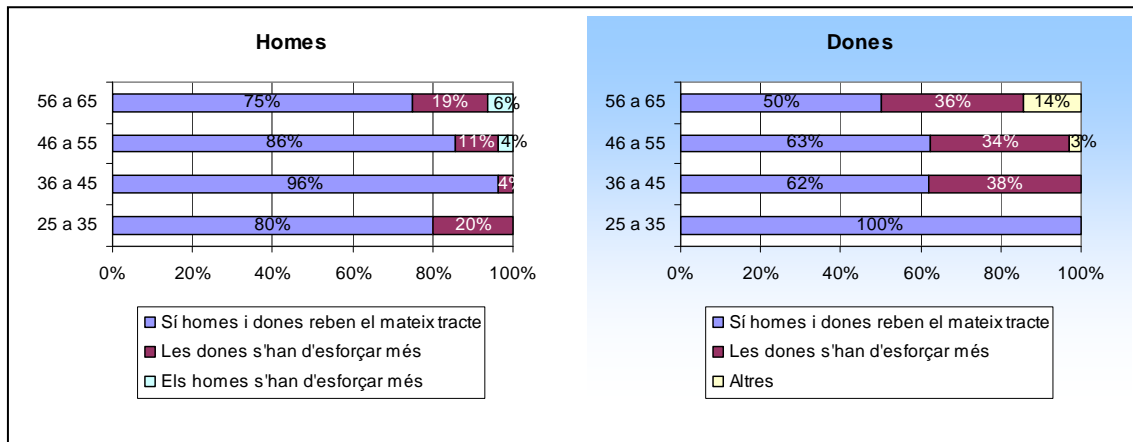
- La igualtat de tracte depèn de les persones amb qui tractin;
- Homes i dones en l'Administració Pública reben el mateix tracte, a la privada no;
- El tracte és diferent, però no forçosament pitjor.

També es pot comprovar que el 100% de les dones de 25 a 35 anys considera que el tracte és el mateix tan pels homes com per les dones. Només un 5% de les dones pertany a aquest tram d'edat (veure Gràfic 4).

Els dos trams que agrupen la majoria de les dones (el 77%) són el de 36 a 45 anys (36%) i el de 46 a 55 anys (41%) (veure Gràfic 4). En els trams de 36 a 45 anys i en el de 46 a 55 anys un 62% i un 63% de les dones tenen la percepció que reben el mateix tracte que els homes. Això porta a que un 38% de les dones entre 36 i 45 anys tingui la percepció que s'han d'esforçar més que els homes, mentre que el percentatge baixa a un 34% en el tram de 46 a 55 anys doncs un 3% de les dones d'aquest tram ha especificat altres respostes.

Quan s'observa el gràfic de les dones en cap tram es troba cap dona amb la percepció que els homes s'hagin d'esforçar més.

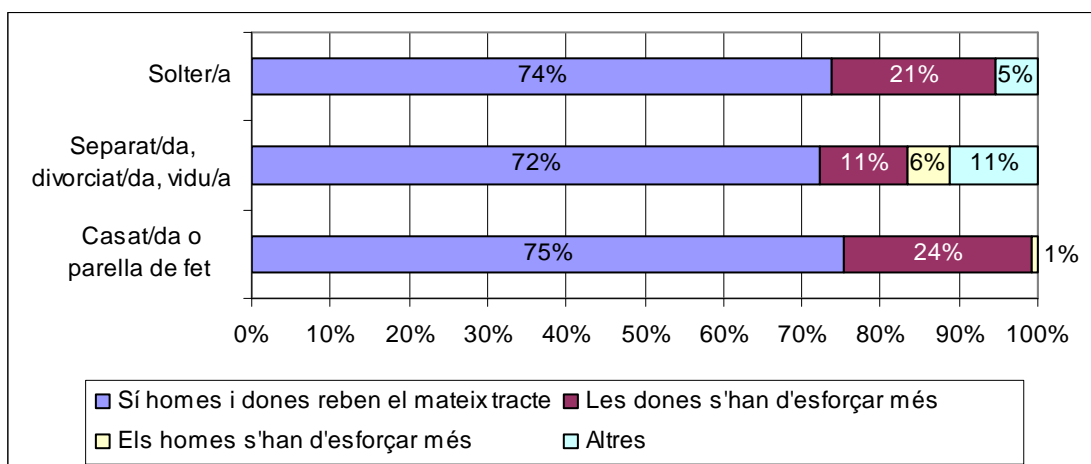
Gràfic 24. Distribució per gènere de la percepció de tracte segons l'edat



El Gràfic 25 recull les diferents respostes de **percepció de tracte a través de l'estat civil**. En aquest gràfic es pot observar que sigui quin sigui l'estat civil de del directiu/va enquestat, el percentatge de respostes que afirmen percebre un tracte d'igualtat tan per homes com per dones es similar en els tres estats civils, 72% els separats/des, divorciats/es i vidus/es, 74% els solters/es i un 75% els casats/es o parelles de fet.

Si s'observen els percentatges dels enquestats que perceben que les dones s'han d'esforçar més a partir de l'estat civil, veiem que el grup que té aquesta percepció més elevada són els casats/es o parelles de fet (24%), seguits dels solters/es (21%) i que el grup amb una percepció més baixa és el dels separats/des, divorciats/es i vidus/es.

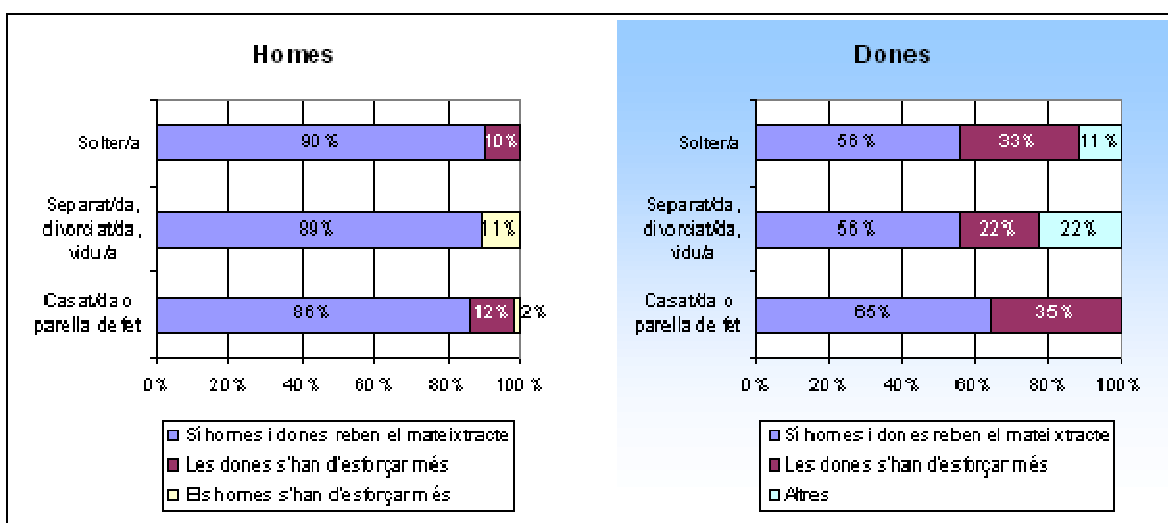
El grup amb una percepció més diversificada és el dels separats/des, divorciats/es i vidus/es on hi podem trobar que un 6% d'aquest grup especifica altres respostes mentre que un 11% opina que els homes s'hi ha d'esforçar més.

Gràfic 25. Distribució de la percepció de tracte a partir de l'estat civil

Per analitzar les respostes en més detall, s'ha elaborat el Gràfic 26, on s'ha relacionat l'estat civil amb el gènere de la persona enquestada.

A l'observar la **percepció d'igualtat de tracte des d'una perspectiva de gènere i per estat civil**, s'observen distribucions ben diferents per ambdós gèneres.

La distribució de la percepció dels homes, sigui quin sigui el seu estat civil, emfatitza una percepció igualitària de tracte. Doncs un 90% dels solters creu que el tracte és igualitari, el mateix creuen un 89% dels separats, divorciats o vidus alhora que un 86% dels casats o parelles de fet. També és la percepció majoritària en tots els grup de dones, però amb percentatges molt inferiors, 56% de les solteres creu que el tracte és igualitari, el mateix creuen un 56% de les separades, divorciades o vídues alhora que un 65% de les casades o parelles de fet.

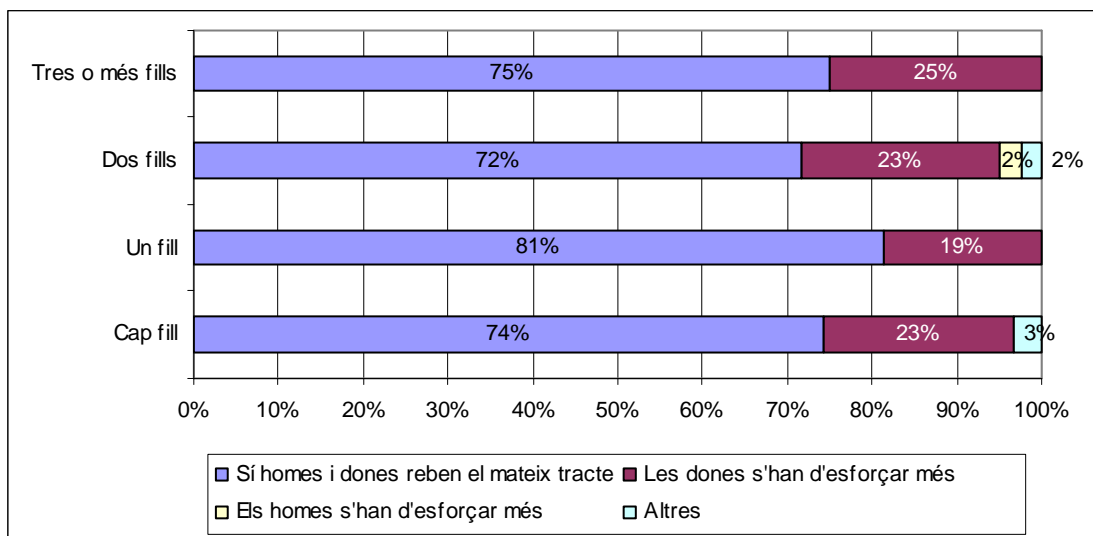
Gràfic 26. Distribució per gènere de la percepció de tracte a partir de l'estat civil

Al valorar la resposta “les dones s’han d’esforçar més” observant en el Gràfic 26 la representació de les respostes dels homes, són els casats (12%) els que tenen una percepció més elevada que les dones s’han d’esforçar més i els homes separats, divorciats o vidus els que la tenen més baixa (0%). Aquesta percepció canvia a l’observar les respostes de les dones (veure gràfic 20 “Dones”) doncs en tots els grups es té aquesta percepció per part de les dones enquestades, és el cas d’un 35% de les casades, d’un 33% de les solteres i d’un 22% de les separades, divorciades o vídues.

El col·lectiu que té la percepció més alta (11%) de que “són els homes els qui s’han d’esforçar més” són els separats, divorciats o vidus. D’altra banda no hi ha cap dona que tingui aquesta percepció, sigui quin sigui el seu estat civil.

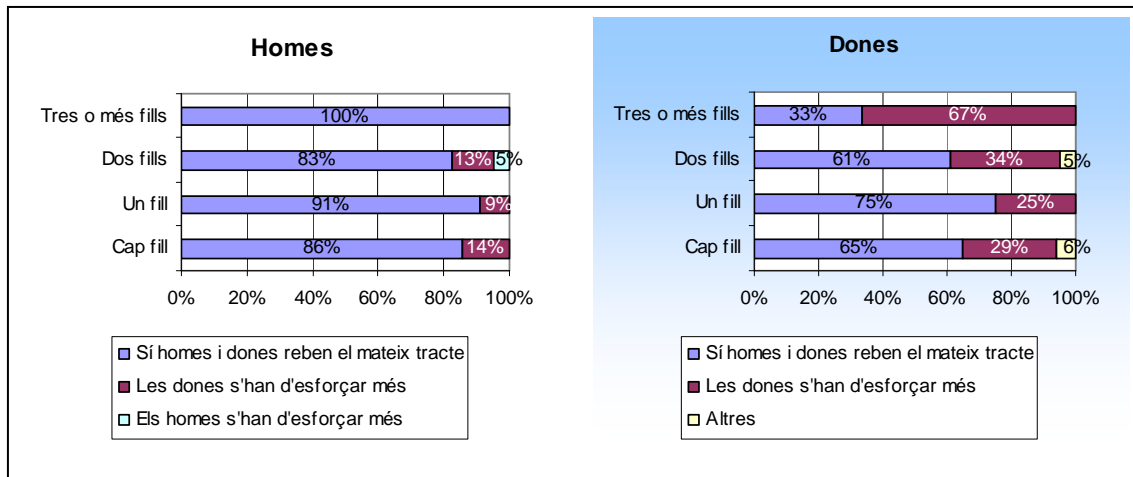
Un altre tret que es considera interessant analitzar és la percepció de **tracte a partir del nombre de fills**

Gràfic 27. Distribució de la percepció de tracte a partir del nombre de fills



Els percentatges del Gràfic 27 no presenten diferències massa representatives, per tant es pot afirmar que la percepció de tracte per part dels directius/ves de l’Administració autònoma de Girona no depèn del nombre de fills que es té.

En el Gràfic 28 es pot observar la **percepció de tracte a partir del nombre de fills i a través d’una lent de gènere.**

Gràfic 28. Distribució per gènere de la percepció de tracte segons el nombre de fills

Ara si s'observen diferències significatives, la més gran en el col·lectiu d'homes i dones amb tres o més fills. Doncs el 100% d'homes d'aquest col·lectiu creu que el tracte és igualitari mentre que només ho considera un 33% de les dones amb tres o més fills.

El 67% de les dones amb tres o més fills percep que les dones s'han d'esforçar més, les segueixen les dones amb dos fills (34%), mentre que les que tenen aquesta percepció més baixa són les que tenen un fill (25%).

El col·lectiu de dones que percep més majoritàriament un tracte igualitari (75% de les enquestades), són les que tenen un fill.

Els homes amb la percepció que, són els homes els que s'han d'esforçar més, tenen dos fills.

Un altre tret a analitzar és la percepció de **tracte a partir de la formació**

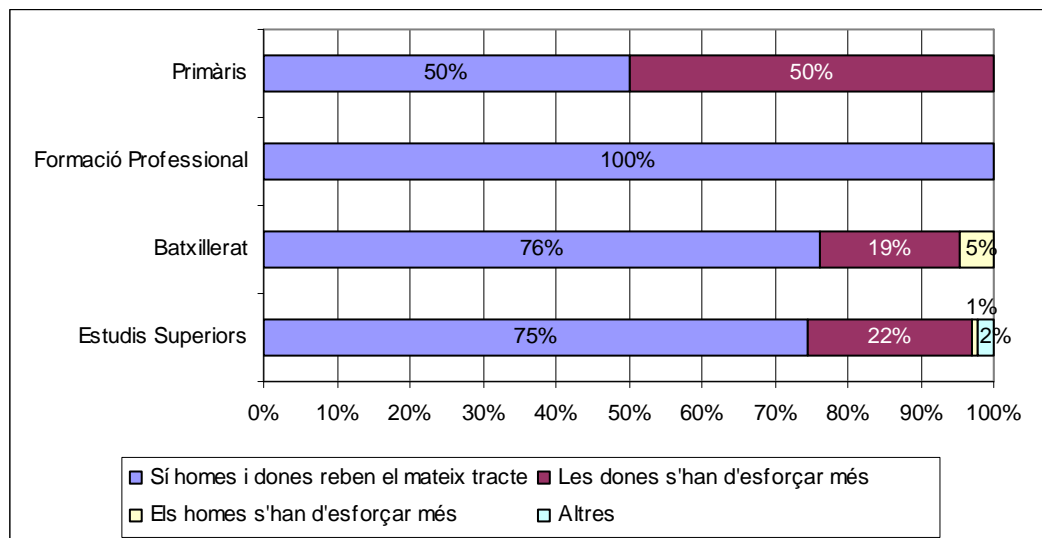
En els percentatges que ens mostra el Gràfic 29, s'observen diferències, però cal tenir present que el col·lectiu amb Formació Professional està format només per una persona i que el d'Estudis Primaris només per dues. Així com que els integrants de la mostra es concentren en els altres grups, cal centrar l'observació en el grup amb formació de Batxiller i amb el d'Estudis Superiors.

S'observa que no hi ha grans diferències en la distribució dels percentatges entre els dos col·lectius. La percepció majoritària dels dos grups (un 76% dels Batxillers i un 75% del col·lectiu d'Estudis Superiors) és que homes i dones reben el mateix tracte.

Després de la d'igualtat de tracte, el valor més freqüent indica que la segona percepció és que les dones s'han d'esforçar més (un 19% dels Batxillers i un 22% del col·lectiu d'Estudis Superiors).

La percepció que els homes s'han d'esforçar més només la tenen un 5% dels Batxillers i un 1% del col·lectiu d'Estudis Superiors.

Gràfic 29. Distribució de la percepció de tracte a partir de la formació



La percepció de **tracte per departaments**, es pot observar el Gràfic 30.

En aquest gràfic, es constata que a l'únic departament on ningú té la percepció de tracte igualitari entre homes i dones, és el Departament de Cultura, on el 50% dels seus càrrecs tenen la percepció que les dones s'han d'esforçar més i el 50% restant té altres percepcions, que han especificat com:

- Homes i dones en l'Administració Pública reben el mateix tracte, a la privada no;
- El tracte és diferent, però no forçosament pitjor.

L'altre extrem el mostren els departaments de Política Territorial i Obres Públiques i el de Comerç, Turisme i Consum, on el 100% dels seus càrrecs directius tenen la percepció que el tracte és igualitari entre homes i dones. Com es pot comprovar a la Taula 8. **Recompte de respostes per departament i gènere**, aquests dos departaments agrupen el 10% de les respostes.

S'observa que el 3% que té la percepció que els homes s'han d'esforçar més, pertany als Departaments d'Interior i d'Agricultura Ramaderia i Pesca (veure Gràfic 22. **Distribució de la percepció de tracte en funció del gènere**).

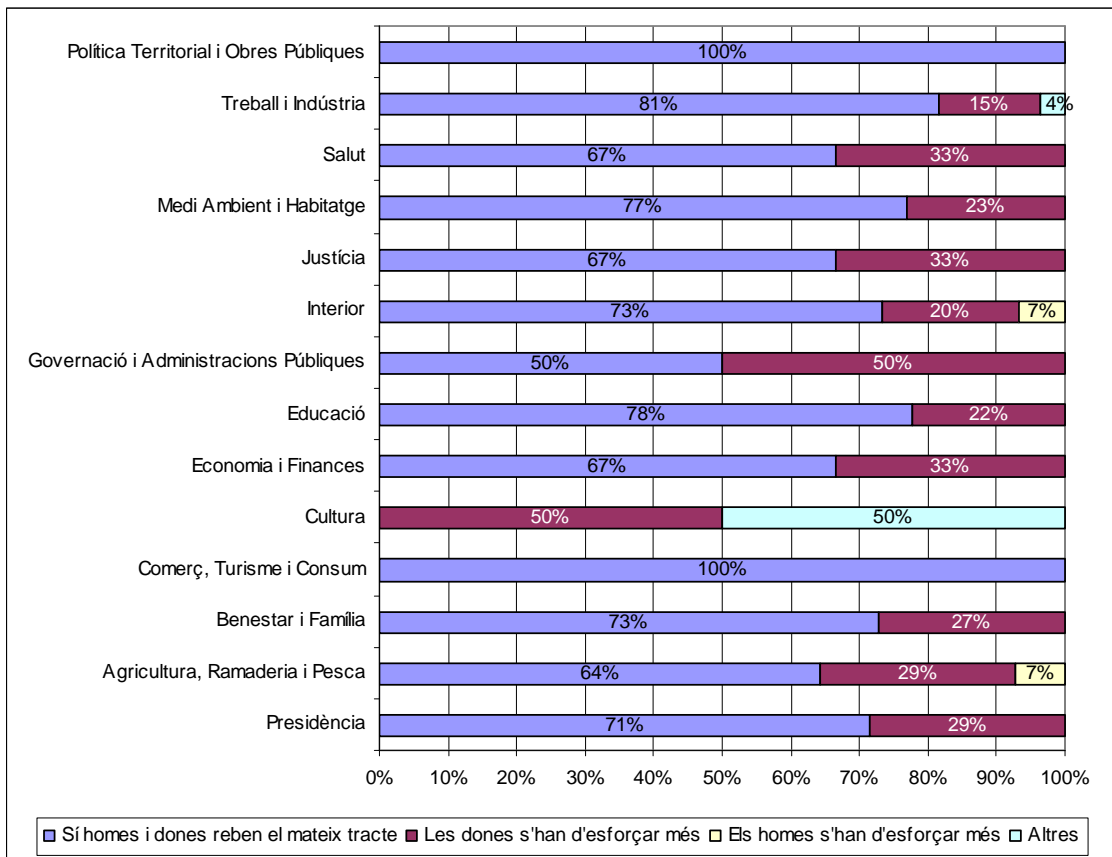
Al centrar l'anàlisi en els quatre departaments que agrupen el 50% de respostes, Treball i Indústria, Educació, Salut i Interior (veure Taula 8).

S'observa el en Gràfic 30 que:

- La percepció de que les dones s'han d'esforçar més hi és, però no tant accentuada. Es constata que el departament (dels quatre enumerats anteriorment) amb aquesta percepció més elevada és el de Salut i només la tenen un 33% dels seus càrrecs directius, aquesta quota baixa a més de la meitat (15%) en el departament amb més alt percentatge de respostes, el de Treball i Indústria.
- El departament amb una quota de percepció d'igualtat de tracte més elevada és el de Treball i Indústria mentre que el que la té més baixa dels quatre és el de Salut, amb unes quotes respectives del 81% i del 67% de càrrecs amb aquesta percepció

Així Gràfic 30 **posa de manifest que la percepció predominant, en tots els departaments, a nivell directiu i en l'Administració autònoma a Girona, és la d'igualtat de tracte entre gèneres.**

Gràfic 30. Distribució de la percepció de tracte per departaments



Per analitzar la percepció de tracte a través de l'antiguitat en l'Administració i en el càrrec, s'elabora la Taula 23 on es pot observar que no hi ha diferències accentuades entre les mitjanes d'anys en l'administració i en el càrrec per les diferents respostes.

La única resposta amb la mitjana més elevada és la d'altres, que en realitat conté tres respostes diferents (que la igualtat de tracte depèn de les persones amb qui tractin; que homes i dones en l'Administració Pública reben el mateix tracte, a la privada no; que el tracte és diferent, però no forçosament pitjor).

Taula 23. Percepció de tracte a través de l'antiguitat

MATEIX TRACTE, SEGONS GÈNERE TANT PER POSICIONS SEMBLANTS COM PELS SUBORDINATS?	ANTIGUITAT EN L'ADMINISTRACIÓ	ANTIGUITAT EN EL CÀRREC
	Mitjana	Mitjana
Sí homes i dones reben el mateix tracte	21,5	7,4
Les dones s'han d'esforçar més	22,3	6,8
Els homes s'han d'esforçar més	22,0	1,8
Altres	29,0	10,0

3.4.2 Obstacles

Per valorar els obstacles a la promoció, es pregunta als que han contestat afirmativament haver demanat durant el càrrec actual una baixa, reducció de jornada o flexibilització de la jornada laboral, si després d'aquest període han percebut algun tipus de problema tal com: haver d'aturar un temps la trajectòria professional...La Taula 24 recull les respostes a aquesta pregunta, cal remarcar que només 20 persones de les 31 que han sol·licitat la baixa, reducció o flexibilització de jornada durant el seu càrrec actual ha respost a la pregunta.

En la Taula 24 es pot comprovar que des d'un punt de vista de gènere el 30% dels directius/ves que responen són homes.

El 55% de les respostes afirmen no haver tingut cap problema per aquest motiu. **I ningú considera que la baixa, reducció de jornada o flexibilització horària, hagi estat un problema per la promoció professional.**

Els obstacles detectats, han estat el d'haver hagut d'aturar durant un temps la trajectòria professional (per part de tres persones) i el d'haver tingut problemes per conciliar treball i família (per part de quatre persones).

D'altra banda dues persones consideren adequat especificar quins han estat els altres obstacles que s'han trobat quan han demanat la baixa, la reducció de jornada o la flexibilització

horària. Una persona específica que no se li va concedir la flexibilització d'horari que va sol·licitar i l'altra ha considerat que la preparació de la seva substituta li va ser un problema.

Taula 24. Recompte dels obstacles a la promoció per haver demanat baixa, reducció de jornada o flexibilització d'horaris

OBSTACLES	Homes	Dones	Total
Algun obstacle a la promoció	3	6	9
Cap problema	3	8	11

Tot i no haver de demanar mai cap baixa, reducció de jornada o flexibilització d'horaris, es valoren altres obstacles que a priori es consideren que poden obstaculitzar el desenvolupament adequat de la feina i per tant la promoció professional de les persones que realitzen aquestes tasques.

Els problemes valorats són els relacionats a la Taula 25. Així aquesta taula recull el recompte de respostes (ordenades de major a menor nombre de respostes) a la demanda feta als càrrecs directius de: "Assenyalar un màxim de tres problemes en que es trobin per la realització adequada de la seva feina".

S'observa que la resposta més recurrent és la de no tenir **cap problema**, doncs el 39% dels directius/ves afirmen no tenir cap problema per realitzar la seva feina.

D'altra banda un 35% dels directius/ves afirmen que el seu problema prioritari per realitzar la feina adequadament és la **manca de temps per formació**.

Al voltant del 15% dels enquestats també manifesta tenir problemes a causa de: l'acceptació de suggeriments per part dels seus superiors, les responsabilitats familiars i als problemes d'autoritat amb els seus subordinats.

Des d'un punt de vista de gènere no es presenten grans divergències, només remarcar que els que tenen més problemes amb els seus superiors per l'acceptació de suggeriments són els homes i que els horaris són un problema més prioritari per les directives.

Taula 25. Recompte de problemes per realitzar adequadament la feina

PROBLEMES PER FER ADEQUADAMENT LA FEINA	Homes	Dones	Total
Cap problema	32	31	63
Manca de temps per formació	26	30	56
L'acceptació de suggeriments pels meus superiors	16	9	25
Responsabilitats familiars	11	12	23
Subordinats (problemes d'autoritat)	10	13	23
Els horaris	6	13	19
Poca disponibilitat per viatjar	6	2	8
Càrrecs similars ocupats pel sexe oposat	1	3	4

Els problemes més minoritaris assenyalats en Taula 25 són: la poca disponibilitat per viatjar, ho manifesten només el 5% dels directius/ves i també es pot comprovar que només un 2.5% dels enquestats afirmen tenir problemes amb càrrecs similars ocupats pel sexe oposat.

A la Taula 26 es pot observar que un **72% del directius/ves** de l'Administració pública autonòmica de Girona **està satisfet amb la feina que està realitzant**, doncs el seu objectiu a curt termini es seguir realitzant la mateixa feina.

També es pot comprovar a la Taula 26 que un 35% dels directius i directives actuals tenen com a objectiu promocionar-se dins l'Administració.

Els altres objectius professionals són: canviar de feina (10%) o crear una empresa (4%).

Altres objectius a curt termini no contemplats en el qüestionari que en total un 18% de directius i directives han considerat convenient especificar han estat:

- Contribuir a millorar el funcionament de la secció: organització, planificació i realització de tasques al seu càrrec així com l'atenció als seus subordinats. Especificat per 7 directius/ves.
- Consolidació del lloc actual de treball. Especificat per 4 directius/ves.
- Prejubilació o Jubilació. Especificat per 4 directius/ves.
- Millorar els horaris. Especificat per 2 directius/ves.
- Millorar la formació. Especificat per 2 directius/ves.
- Millorar la credibilitat i confiança. Especificat per 2 directius/ves.
- Altres enquestats han especificat de forma individual:
 - Voler canviar la feina per una més creativa o perquè l'atenció al públic amb el temps cansa.
 - Tornar a la feina anterior quan acabi la legislatura
 - Demanar permís d'un mes sense sou per fugir del mal clima laboral.

L'objectiu personal a curt termini indicat per part de 19 directius/ves i de forma paritària entre gèneres ha estat dedicar-se als fills o tenir-ne.

Només dues dones han manifestat voler demanar excedència a curt termini. Una per desmotivació i l'altre per poder anar a l'estranger a formar-se.

Taula 26. Recompte d'objectius professionals i personals a curt termini

OBJECTIUS A CURT TERMINI	Homes	Dones	Total
Seguir realitzant la mateixa feina	54	61	115
Promocionar-se dins l'administració	27	29	56
Altres objectius professionals	14	10	24
Objectius personals	10	11	21
Altres objectius	14	15	29

3.5 Compaginació de la vida professional i familiar dels directius/ves.

Encara que les dones s'han integrat en el món laboral, en general, i en menys ocasions en la direcció, sembla evident que en la majoria dels casos han de compaginar el treball amb les tasques que tradicionalment desenvolupaven ja que la dona ha estat socialitzada per ser esposa i mare. En aquest sentit, Duran (1988)⁹ diu que la dona s'enfronta pràcticament sempre a la doble jornada, que en alguns casos pot arribar a més de 75 hores de treball entre el domèstic i el professional, el que ens pot dur a afirmar que encara avui en dia hi ha molts obstacles tant de caire cultural com material per fer compatible la vida professional i la vida familiar.

Segons Martínez i Pallarés (2000)¹⁰, quan les dones directives tenen responsabilitats familiars es fa més difícil compaginar-les amb les del treball, però es qüestió d'organització i ordre, elles assumeixen el doble rol i s'organitzen sense gaires problemes.

En aquest context l'estudi analitza com es dur a terme aquesta compatibilització de les tasques per part dels directius/ves gironins/es de les administracions públiques de la Generalitat per poder compaginar la vida professional i les responsabilitats familiars.

Per analitzar aquesta compatibilització s'ha formulat la següent pregunta: "alguna vegada en el càrrec actual, s'ha demanat una baixa, reducció de jornada o flexibilitat d'horari?".

En el Gràfic 31 es pot observar que la gran majoria de directius/ves no han sol·licitat cap baixa, reducció de jornada o flexibilització de l'horari de treball en l'exercici del seu càrrec actual. Només ho han demanat un 8% dels directius i un 21% de les directives.

⁹ Duran, A. (1988) De puertas adentro. Instituto de la Mujer. Madrid: Ministerio de Cultura.

¹⁰ Martínez, M. Pallarés, S. (2000), Dones en càrrecs de responsabilitat: des del comandament intermedi a l'alta direcció. Insitut Català de la Dona, Barcelona

Gràfic 31. Distribució per gèneres de les baixes, reduccions de jornada o flexibilitat d'horaris

Per entendre aquesta diferència de percentatges de gènere només cal observar la Taula 27 on s'especifiquen els motius que han portat als diferents directius/ves a demanar baixa, reducció de jornada o flexibilització de l'horari de treball.

Un 48% de les dones que han sol·licitat baixa durant l'exercici del seu càrrec han estat motivades per la maternitat, mentre que cap home ha sol·licitat la baixa per paternitat. Que el nombre de dones que ha sol·licitat reducció de jornada o flexibilització d'horaris per atendre els fills o algun familiar és el doble que el nombre homes que ho han demanat. Tot i així estem parlant de percentatges molt baixos, doncs s'ha enquestat a 80 dones i només 5 la han sol·licitat.

Un total de 12 directius han manifestat que la seva baixa o reducció de jornada es devia a altres motius com: malaltia o intervenció quirúrgica (7), conciliació vida laboral i familiar (2), compatibilització amb càrrec públic, horari continuat, reducció voluntària de la jornada.

Taula 27. Recompte dels motius de les baixes, de les reduccions de jornada o de la flexibilització d'horaris

	Homes	Dones	Total
Baixa maternal/paternal	0	12	12
Atenció/cura dels fills	2	4	6
Atenció/cura d'un familiar (company/a, pares...)	0	1	1
Altres	4	8	12

El temps és un recurs limitat i totes les activitats de la vida en requereixen. Si es dedica molt temps a fer una activitat, necessàriament s'haurà de sacrificar temps d'altres activitats.

Les activitats que generalment més temps requereixen són les professionals i les familiars, per tant no és d'estranyar que es parli de conciliació de família i treball perquè generalment l'augment d'hores de dedicació a una va en detriment de les hores de dedicació a l'altra.

3.5.1 Hores de dedicació a la feina

És per això que en tractar els aspectes relacionats amb la conciliació de la família i el treball, s'ha de plantejar el **nombre d'hores que es dediquen a la feina**, el temps que es dedica a les tasques de la llar i a la família i si tenen algun tipus d'ajuda per fer les tasques de la llar o atendre els fills o familiars.

Per poder analitzar aquests aspectes s'ha sol·licitat als enquestats que especifiquessin el nombre d'hores que dediquen a la feina.

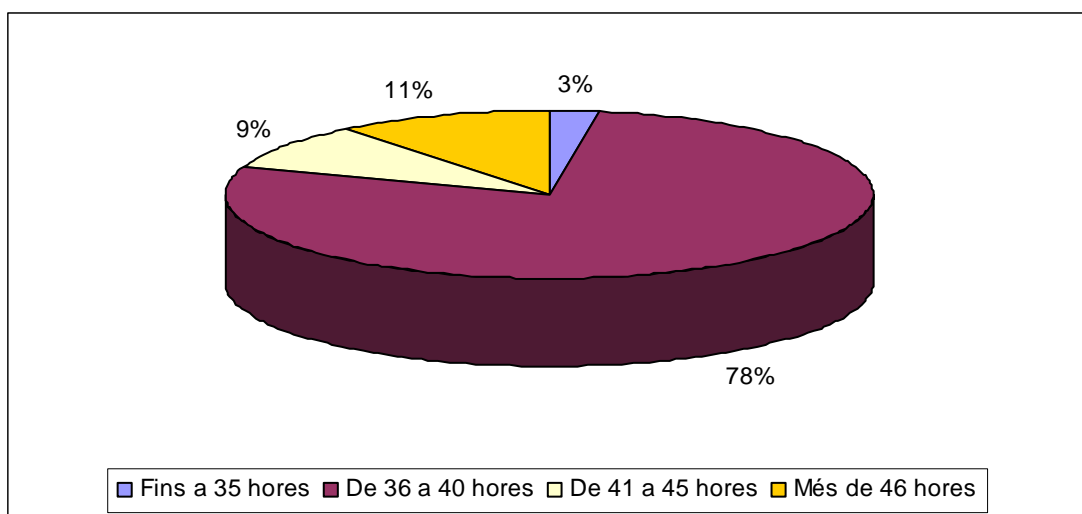
S'han agrupat les respostes en els següents intervals de dedicació a la feina:

- Menys de 35 hores/setmanals
- De 36 a 40 hores/setmanals
- De 41 a 45 hores/setmanals
- Més de 46 hores/setmanals

Com es pot observar al Gràfic 32 la majoria de directius/ves de l'Administració autònoma de Girona dediquen de 36 a 45 hores setmanals a la seva feina dins l'Administració.

Només un 20% declaren dedicar més de 40 hores setmanals a la feina. En l'altre extrem, els que dediquen menys de 36 hores/setmana a les seves tasques de directiu/va de l'Administració autònoma de Girona són un 3%.

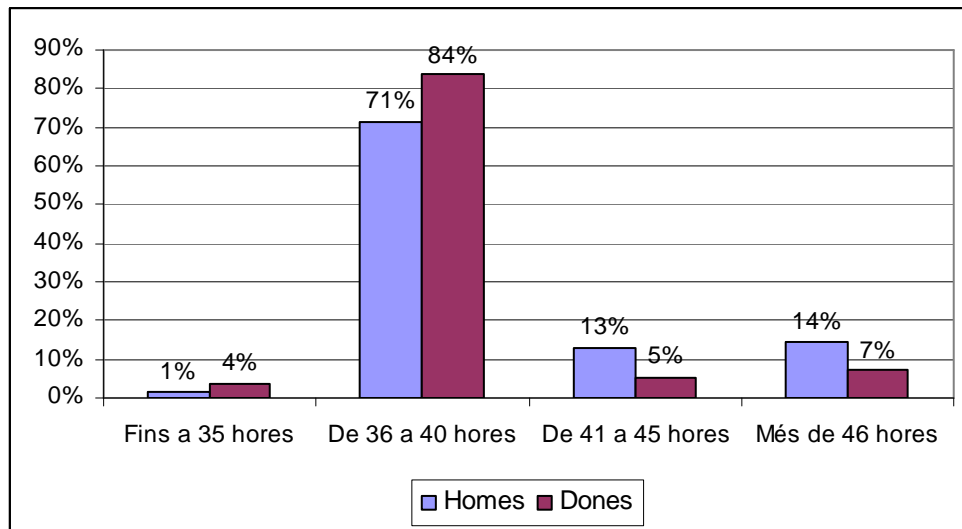
Gràfic 32. Distribució de les hores de treball setmanal dels directius/ves de l'Administració autònoma a Girona



El següent pas s'analitza la **dedicació en nombre d'hores des d'un punt de vista de gènere**.

A l'analitzar la dedicació en nombre d'hores a les tasques de direcció des d'un punt de vista de gènere es pot observar en el **Gràfic 33** que els homes treballen més hores, doncs en els trams superiors, són els homes els que presenten percentatges de dedicació en nombre d'hores més elevats. Complementàriament les dones presenten percentatges més elevats en els trams de menys dedicació horària.

Gràfic 33. Distribució de les hores de treball setmanal dels directius/ves a través del gènere



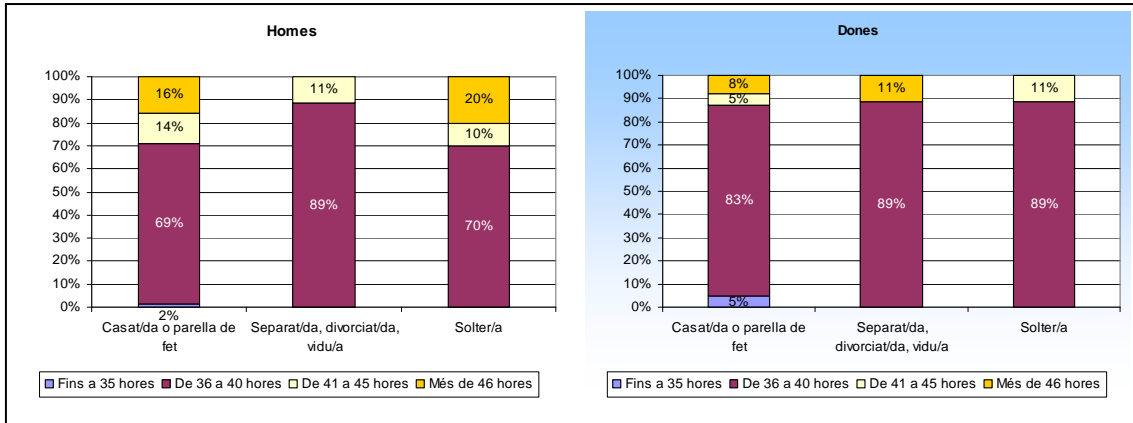
Un altre aspecte que podria influir en la dedicació a la feina és l'estat civil del directiu/va doncs, en funció d'aquest es pot tenir menys o més suport en la vida familiar i condicionar el nombre d'hores que es pot dedicar a la vida laboral.

Així s'analitza la relació entre **estat civil i nombre d'hores de dedicació a la feina en funció del gènere**.

En el Gràfic 34 s'observa que el tram majoritari en ambdós gèneres és el de 36 a 40 hores/setmanals, però que els únics homes que presenten un percentatge de dedicació a la feina similar al de les dones (en aquest tram) són els que estan separats, divorciats o vidus. Mentre que les dones presenten percentatges similars en aquest tram de 36 a 40 hores setmanals independentment de quin sigui el seu estat civil (més del 80%).

Així els homes que dediquen més hores a la feina estan aparellats o són solters.

Gràfic 34. Distribució de les hores de treball setmanal a través de l'estat civil dels directius i de les directives

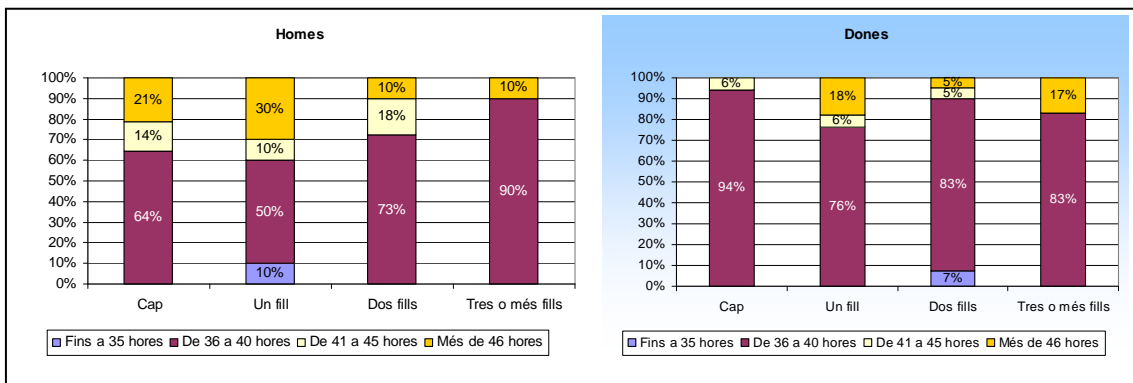


Si tenir cura de la llar i/o la família requereix temps com més gran sigui la família més temps de dedicació exigirà, és per això que s'analiza la relació entre les **hores de dedicació a la feina i el nombre de fills del directiu/va**.

El Gràfic 35 il·lustra la relació entre nombre de fills i hores de dedicació a la feina des d'una perspectiva de gènere. En aquest gràfic es pot observar que malgrat la deducció que es fa en el paràgraf anterior; el nombre de fills no necessàriament va vinculat a més o menys hores de dedicació a la feina per part de les dones, doncs les dones que declaren dedicar menys hores a la seva vida laboral són les solteres, seguides de les que tenen dos fills.

En canvi a l'observar el gràfic dels homes directius, veiem que si es pot constatar que els que dediquen menys hores a la feina són els que tenen famílies més amples, de dos o més fills.

Gràfic 35. Distribució de les hores de treball setmanal per nombre de fills



3.5.2 Hores de dedicació a la llar

Entre setmana

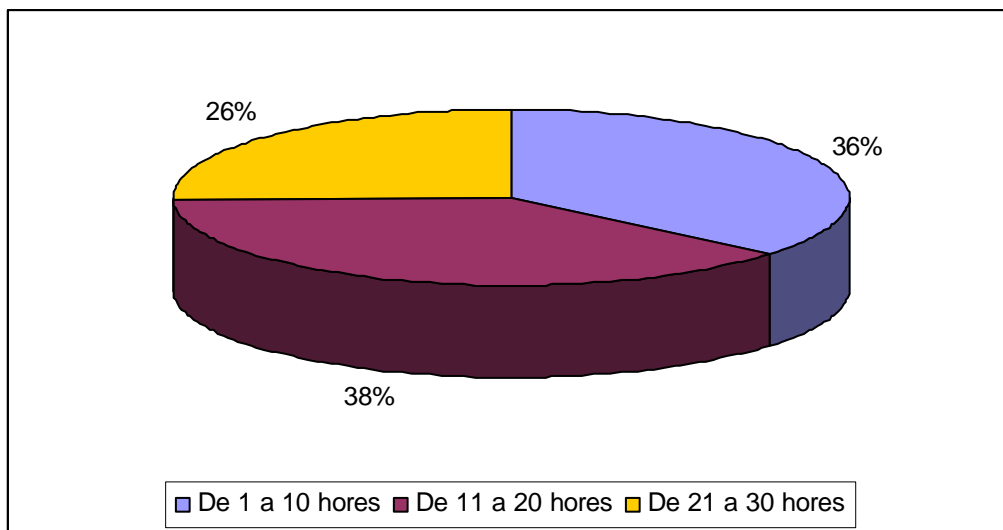
Per poder entendre com es dur a terme la conciliació de la vida laboral i familiar, cal analitzar també dades que fan referència a les hores de dedicació a la llar i a tenir cura dels fills.

Per fer-ho s'han considerat els intervals que marquen les hores de dedicació a la llar i als fills entre setmana.

- De 1 a 10 hores setmanals
- De 11 a 20 hores setmanals
- De 21 a 30 hores setmanals

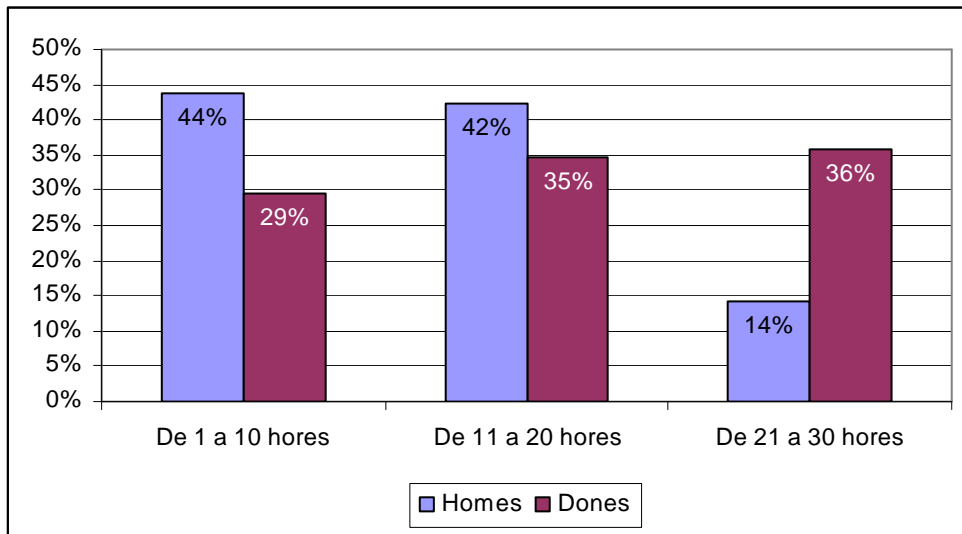
En el Gràfic 36 es constata que percentatge més baix de directius/ves és el dels que afirmen dedicar més de 21 hores a la llar i als fills. En els altres dos trams el percentatge és similar.

Gràfic 36. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills entre setmana



Per aprofundir en l'anàlisi es requereix una perspectiva de gènere. Com es pot comprovar en el Gràfic 37, són les directives les que dediquen més hores a la llar i als fills (36%) ja que és el doble del dels homes directius (14%).

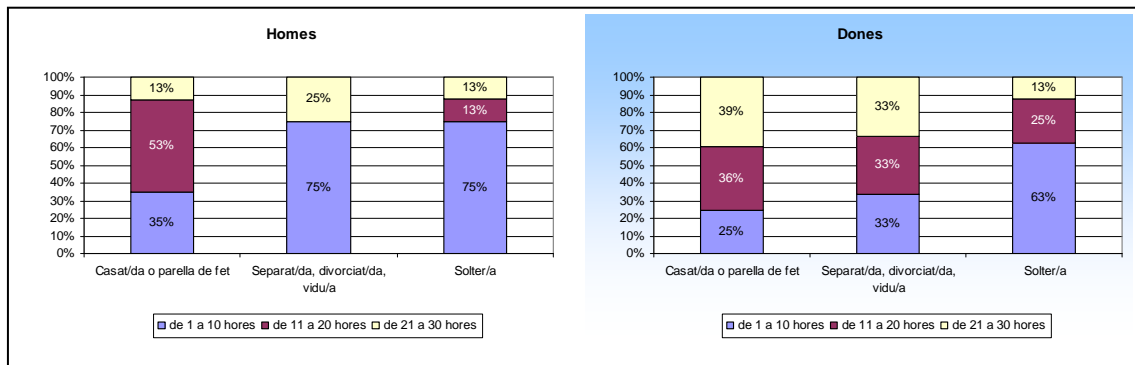
Gràfic 37. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills entre setmana per gènere



Com ja s'ha comentat, hi ha que un altre aspecte que podria influir en el temps de dedicació a la feina. Aquest és l'estat civil del directiu/va doncs, en funció d'aquest es pot tenir menys o més suport en la vida familiar i condicionar el nombre d'hores que es dediquen a la vida laboral i conseqüentment a la vida familiar.

L'anàlisi de la relació entre **estat civil i nombre d'hores de dedicació a la llar i als fills en funció del gènere del directiu/va**, el podem veure en el Gràfic 38.

Gràfic 38. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills entre setmana per gènere i estat civil



Aquest Gràfic 38 mostra que el col·lectiu que presenta diferències més importants, és el dels directius/ves amb estat civil de separat/da, divorciat/da i vidu/a. Doncs el 75% dels homes que pertanyen a aquest grup dediquen entre 1 i 10 hores entre setmana a les tasques de la llar i a l'atenció dels fills. Mentre que en les dones que pertanyen al mateix col·lectiu i amb la mateixa dedicació a les tasques de llar i cura dels fills és només del 33%.

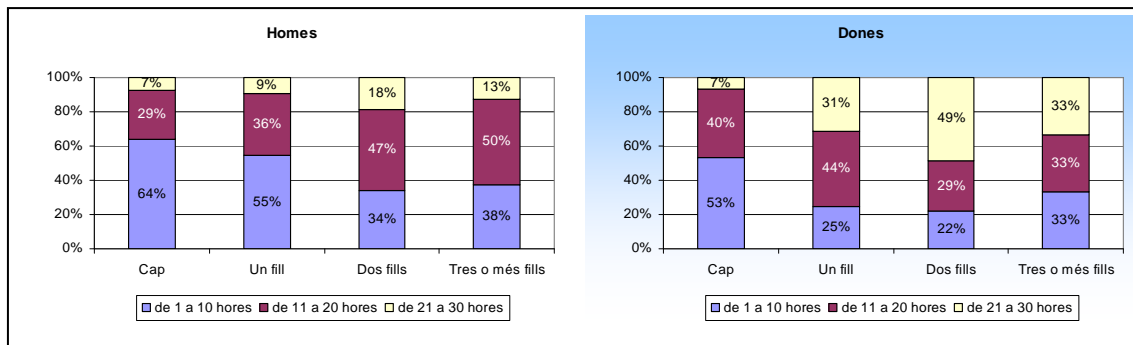
L'altre extrem de dedicació seria el recollit en el tram de més de 20 hores entre setmana de dedicació a la llar i als fills, on els percentatges més elevats es corresponen a les dones directives en tots els col·lectius a excepció dels solters en que el percentatge és el mateix.

El proper tret a analitzar és **la relació entre el nombre de fills i les hores de dedicació a la llar i als fills, es fa des d'un punt de vista de gènere.**

En el Gràfic 39 es pot observar que tant els homes com les dones augmenten la seva dedicació a la llar i als fills quan passen de no tenir cap fill a tenir-ne un o dos, però que disminueix quan se'n tenen tres o més. Aquest fet dirigeix l'anàlisi al Gràfic 48 (pàgina 72), on es pot comprovar que el 100% de les dones i el 89% dels homes amb tres o més fills tenen ajuda per realitzar les tasques de la llar i l'atenció als fills.

Com s'ha dit en el paràgraf anterior amb l'augment del nombre de fills (fins a dos), augmenta el nombre d'hores de dedicació a la llar tant pels homes com per les dones. La diferència rau en el nombre d'hores d'increment de dedicació, doncs el percentatge d'homes que afirma dedicar a llar i als fills entre 21 i 30 hores quan es té un fill és del 9%, mentre que el percentatge de dones que ho declara és del 31%. Quan es tenen dos fills el percentatge d'homes que afirma dedicar més de 21 hores a la llar i als fills entre setmana passa a ser del 18%, mentre que el de les dones arriba a ser d'un 49%.

Gràfic 39. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills entre setmana per gènere i nombre de fills



Per analitzar la conciliació de la vida laboral i familiar també cal relacionar les hores de dedicació a la llar i als fills amb les hores de dedicació al treball.

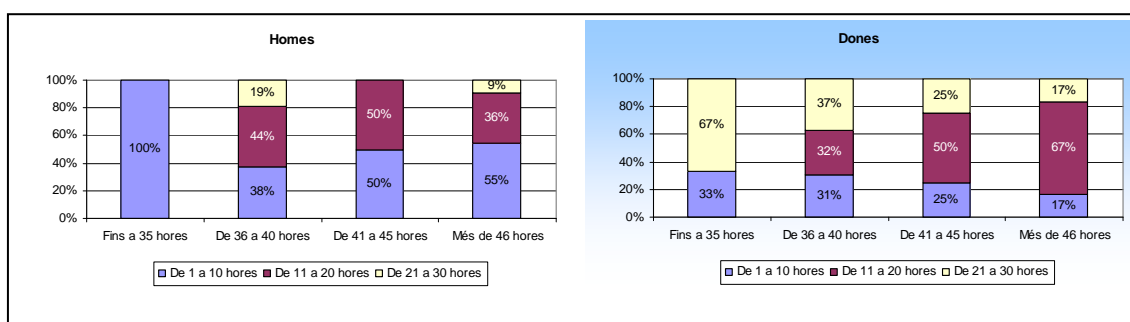
En el Gràfic 40 es pot comprovar que qui menys hores dedica a les tasques de direcció, no necessàriament ha de ser qui dedica més hores a la llar i a l'atenció dels fills, ja que es pot demanar reducció de jornada per altres motius.

Un altre tret que es pot observar en el gràfic és que un 9% dels directius i un 17% de les directives que treballen més de 46 hores setmanals a la feina dediquen entre 21 i 30 hores entre setmana a la llar i als fills.

També s'observa que en el cas de les dones, quantes més hores dediquen a la feina, més petit és el percentatge de dones que dedica més de 21 hores la setmana a la llar i als fills.

En el Gràfic 40 es pot observar que quantes més hores es dediquen a la feina, el percentatge de dones que dedica a la llar de 1 a 10 hores setmanals disminueix, així doncs més dedicació a la feina no implica que es puguin dedicar 10 o menys hores a la llar entre setmana.

Gràfic 40. Relació entre la dedicació a la llar i als fills entre setmana i la dedicació a la feina (en termes d'hores).



En cap de setmana

Les hores de dedicació a la llar i als fills en cap de setmana són objecte d'estudi quan es tracte d'analitzar la conciliació entre la vida laboral i la familiar.

Per analitzar aquest tret en el qüestionari es demanava que s'especificués el nombre d'hores dedicats a la llar i als fills en cap de setmana.

S'han agrupat les respostes en quatre intervals d'hores de dedicació a la llar i als fills en cap de setmana:

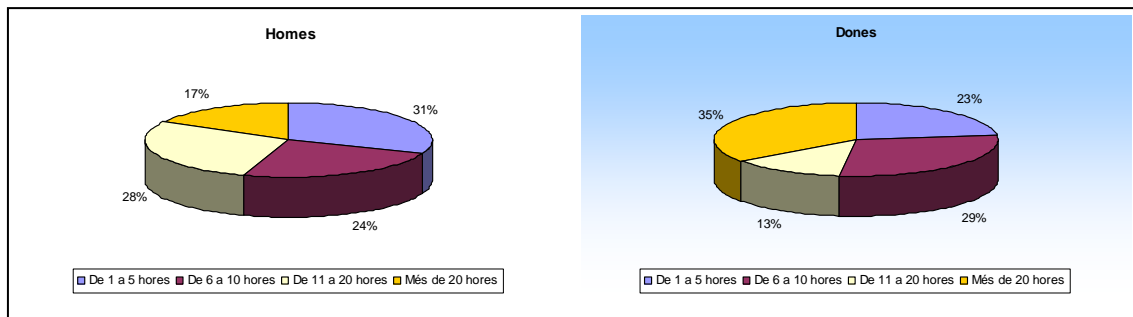
- De 1 a 5 hores/cap de setmana
- De 6 a 10 hores/cap de setmana
- De 11 a 20 hores/cap de setmana
- Més de 20 hores/cap de setmana

S'analitza la dedicació a la llar i als fills en cap de setmana des d'una perspectiva de gènere.

Com es pot constatar al Gràfic 41, són les directives les que afirmen dedicar més hores a la llar i als fills en cap de setmana. Doncs el percentatge d'homes que dedica més de 20 hores/cap de setmana a les tasques de la llar i a tenir cura dels fills és del 17%, mentre que el de les dones és del 35%. Aquest percentatge queda compensat en el tram que compren una dedicació entre 11 i 20 hores/cap de setmana, on en el Gràfic 41 es pot constatar que el percentatge d'homes que corrobora aquesta dedicació és del 28%, mentre que el de dones és inferior, un 13%.

Dels altres dos trams només destacar que el percentatge de dedicació més baix (de una 1 i 5 hores el cap de setmana) a la llar i als fills, és superior el dels homes doncs un 31% dels directius afirma només dedicar entre 1 i 5 hores a la llar i als fills en cap de setmana enfront de les dones que ho afirmen un 23%.

Gràfic 41. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills en cap de setmana per gènere



Per analitzar més a fons aquest aspecte de la conciliació de la vida laboral i familiar dels directius/ves de l'Administració autònoma de Girona, s'observen les dades a partir de la perspectiva de l'estat civil del directiu/va, doncs es creu que aquest pot condicionar les hores de dedicació als diferents àmbits de la seva vida.

S'analitza **la dedicació a la llar i als fills en cap de setmana des d'una perspectiva d'estat civil.**

El Gràfic 42 es pot observar que els que dediquen menys hores a la llar en cap de setmana (entre 1 i 5 hores) són els homes solters seguits de les dones amb el mateix estat civil (hi dediquen un 75% i un 57% respectivament). També cal dir que un 13% dels homes solters dediquen més de 20 hores a la llar en cap de setmana, mentre no ho fa cap dona del mateix estat civil.

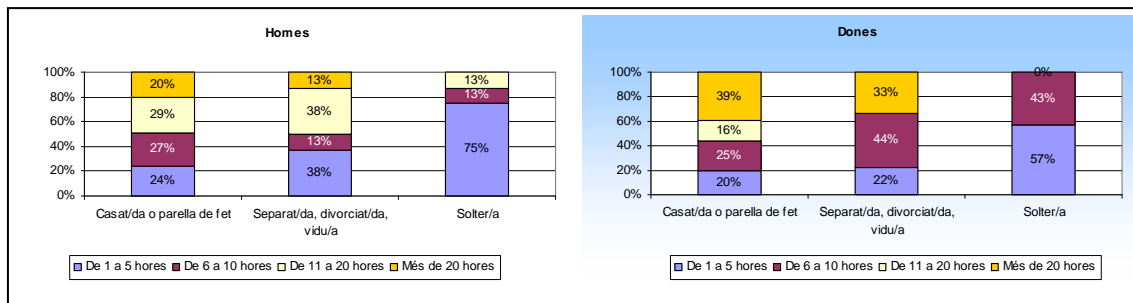
Continuant amb la comparativa per estats civils, també s'observa que els homes separats, divorciats o vidus hi dediquen menys hores que les dones del mateix col·lectiu. Així un 38% dels homes i 22% de les dones (separats/des, divorciats/des o vidus/es) dediquen de 1 a 5 hores el cap de setmana a la llar i a l'atenció dels fills.

Les dones que més hores dediquen a la llar i als fills són les casades/parella de fet, a l'igual que els homes.

Si es fa la comparació entre gèneres amb estat civil de casat/da o parella de fet s'observa que el percentatge d'homes (24%) que afirma dedicar a la llar de 1 a 5 hores el cap de setmana és superior al de les dones (20%), però molt lleugerament.

La diferència de percentatges apareix en el tram de més de 20 hores de dedicació a la llar i als fills en cap de setmana, un 20% els homes casats o parella de fet afirmen aquesta dedicació enfront d'un 39% de les dones del mateix estat civil.

Gràfic 42. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills en cap de setmana per gènere i estat civil



Al parlar de dedicació a la llar i als fills, no cal dir que s'ha de considerar el nombre de fills com un factor clau a tenir en compte quan s'analitzen les hores de dedicació a la vida familiar.

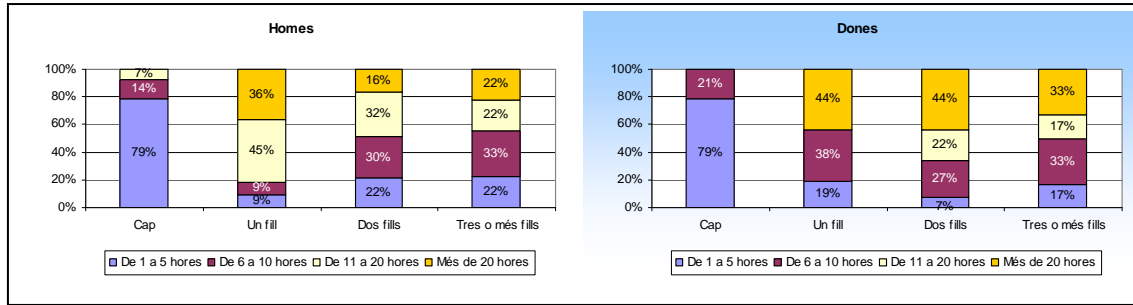
A l'analitzar **la dedicació a la llar i als fills en cap de setmana des d'una perspectiva del nombre de fills** cal observar el Gràfic 43.

Aquest gràfic corrobora la impressió inicial, quan no es tenen fills el nombre d'hores de dedicació que exigeix una llar és molt menor. Doncs si no es té cap fill el percentatge és el mateix, un 79% d'homes com de dones declaren que només dediquen a la llar de 1 a 5 hores en cap de setmana. També cal dir que un 7% dels homes sense fills dediquen més de 20 hores a la llar en cap de setmana, mentre no ho fa cap dona sense fills.

Els homes que dediquen més hores en cap de setmana a la llar i als fills són els que tenen un fill (un 36% hi dedica més de 20 hores/cap de setmana).

Un 44% de les dones que tenen un fill hi dediquen més de 20 hores/cap de setmana a l'igual que les que en tenen dos. Aquest percentatge baixa al 33% quan se'n tenen tres o més. Ja s'ha dit anteriorment que el 100% de les dones amb tres o més fills tenen ajuda a la llar.

Gràfic 43. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills en cap de setmana per gènere i nombre de fills



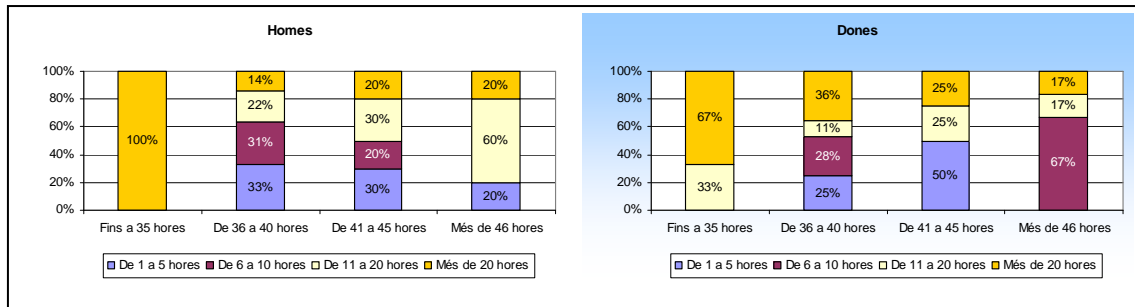
Es pot pensar que si durant la setmana es dediquen moltes hores a la vida laboral i professional, es compensarà a la família amb més hores de dedicació a la llar i als fills en cap de setmana.

Per això s'analitza **la relació de hores de dedicació a la feina i hores de dedicació a la llar i als fills en cap de setmana.**

Al Gràfic 44 es pot observar que els percentatges més alts de directius/ves que afirmen dedicar més de 20 hores a la llar i als fills en cap de setmana són els que dediquen menys hores a les tasques de direcció de l'Administració autònoma a Girona. I contràriament al que es creia inicialment el col·lectiu directius/ves que dedica més hores a la feina entre setmana no és el que dedica més hores a la llar en cap de setmana. Concretament el 67% de directives que dediquen més de 46 hores a la setmana a les tasques de direcció no dedica més de 10 hores a la llar i als fills en cap de setmana.

Tal i com es pot veure al Gràfic 32 (pàgina 59) la majoria de directius/ves (78%) declara treballar entre 36 i 40 hores la setmana, per tant aquest és el que ens indicarà millor una tendència general. Es pot observar que a causa de un major nombre de respostes en aquest tram d'hores de dedicació a la feina (entre 36 i 40 hores la setmana), també hi ha més variació de respostes. Al comparar les respostes en funció del gènere del directiu/va enquestat es pot constatar que percentatge de dones (36%) que pertanyen a aquest tram i que declara dedicar més de 20 hores en cap de setmana a la llar i als fills és més del doble que el dels homes (14%). I a l'inrevés, el percentatge d'homes (33%) és més gran que el de dones (25%), quan es declara dedicar-hi de 1 a 5 hores.

Gràfic 44. Distribució de les hores de dedicació a la llar i els fills en cap de setmana en relació al nombre d'hores de dedicació a la feina



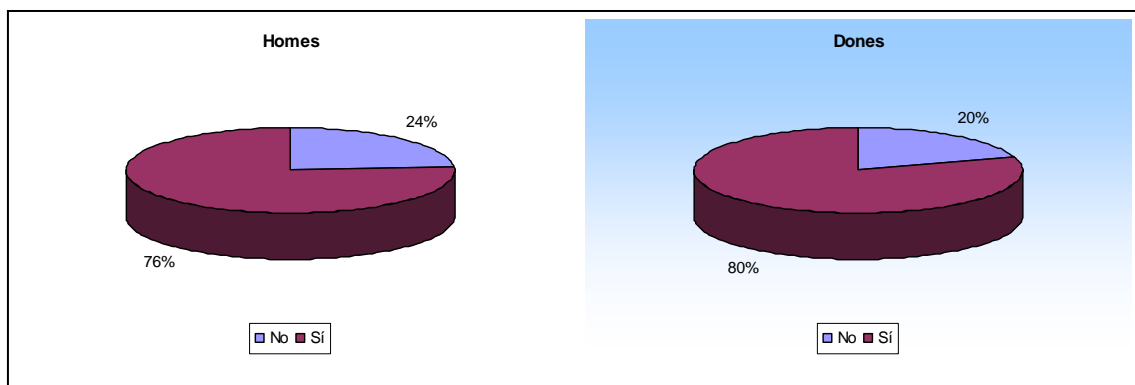
3.5.3 Ajuda domèstica

Anteriorment ja s'ha fet referència a l'ajuda que poden tenir els directius/ves a l'hora de realitzar les tasques de la llar.

La llar i els fills continuaran requerint hores de dedicació encara que els homes i les dones dediquin moltes hores a la seva vida laboral i professional. Això comporta que cada vegada més, les persones busquin ajuda per poder dur a terme aquestes tasques, si no fos així el tancament d'una llar d'infants no presentaria cap problema i hi haurien vacants als centres d'atenció de la gent gran. D'altra banda les persones que volguessin assumir-ho tot, podrien presentar alts nivells d'estres i un grau de confortabilitat familiar baix generat per aquest.

Per això s'ha demanat a l'enquesta si tenien o no ajuda per dur a terme les tasques de la llar i l'atenció als fills. El Gràfic 45 mostra les respostes obtingudes per gènere.

Gràfic 45. Distribució de l'ajuda a la llar en funció del gènere del directiu/va



A l'analitzar l'ajuda domèstica en funció del gènere. Es pot constatar en el Gràfic 45 que tant al majoria directius (76%) com de directives (80%) disposen d'algun tipus d'ajuda per dur a terme les tasques de la llar i l'atenció als fills.

Encara que es pot comprovar que el percentatge d'homes que no tenen ajuda és lleugerament superior al de les dones.

Com ja s'ha dit, es considera que si es dediquen moltes hores a la feina és molt probable que es demani ajuda per poder dur a terme les tasques de la llar i l'atenció als fills.

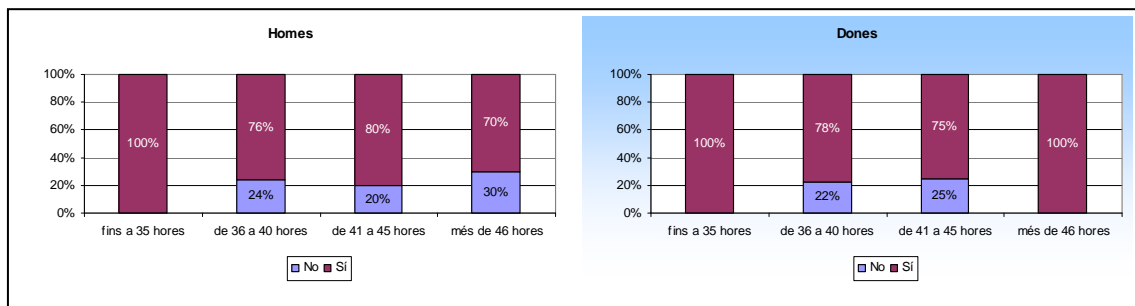
Així s'analitza la relació entre **hores de dedicació a la feina i l'ajuda** per dur a terme les tasques de la llar.

Al Gràfic 46 es pot constatar que el 100% de les dones que dedica més de 46 hores/setmana a les tasques directives afirmen tenir ajuda per realitzar la feina de la llar i/o l'atenció dels fills. Mentre només ho fan un 70% dels homes que dediquen més de 46 hores la setmana a tasques directives.

El 100% d'homes i dones que dediquen 35 o menys hores la setmana a tasques directives de l'Administració autònoma de Girona tenen ajuda per dur a terme les tasques de la llar.

A l'examinar el tram de dedicació a la feina (de 35 a 40 hores/setmana) on es concentren la majoria de directius/ves, s'observen percentatges de resposta molt similars. Un 24% dels homes i un 22% de les dones d'aquest tram no tenen ajuda per dur a terme les tasques de la llar i/o l'atenció als fills.

Gràfic 46. Distribució de l'ajuda a la llar en funció del gènere i les hores de dedicació a la feina del directiu/va



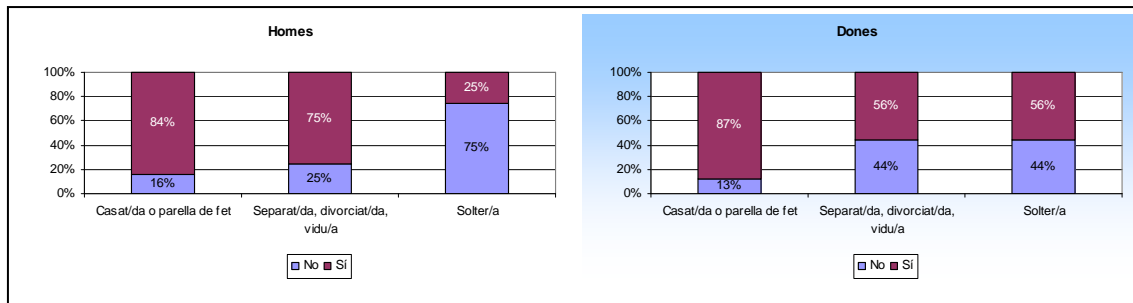
Per aprofundir en aquest tret, l'ajuda domèstica, s'analitza a partir de l'estat civil del directiu/va.

Al comparar les respostes a partir de l'estat civil (veure Gràfic 47), s'observa que els homes solters (un 75% no en té) requereixen menys ajuda per realitzar les tasques domèstiques que les dones solteres (un 44% no en té).

Que els homes separats, divorciats o vidus requereixen més ajuda que les dones que tenen el mateix estat civil. Un 75% dels homes d'aquest col·lectiu té ajuda enfront d'un 56% de les dones.

Quan els directius/ves estan casats o tenen parella de fet, les variacions percentuals entre gènere són petites. Un 16% dels homes i un 13% de les dones d'aquest col·lectiu declara no tenir ajuda per realitzar les tasques de la llar.

Gràfic 47. Distribució de l'ajuda a la llar en funció del gènere i l'estat civil



S'analitza l'ajuda a la llar i/o a l'atenció dels fills o familiars a través del nombre de fills i el gènere del directiu/va.

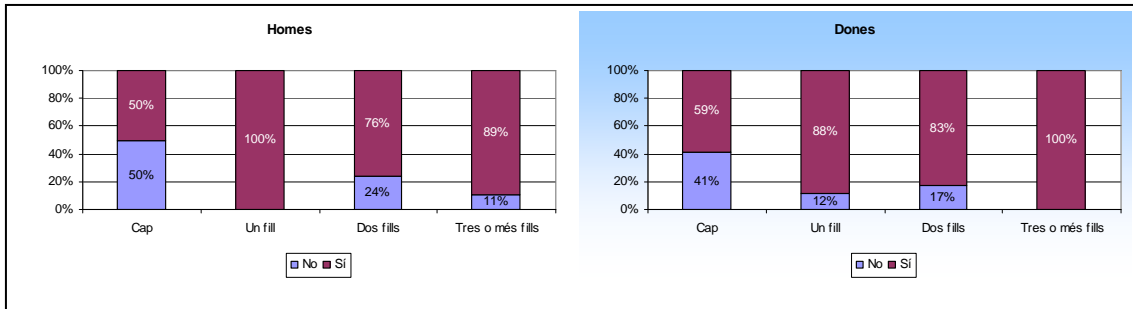
En el Gràfic 48 es pot observar que comparant grups i gènere, l'únic grup d'homes que presenta un percentatge més alt que les dones en relació al fet de tenir ajuda a la llar i/o a l'atenció dels fills, són els que tenen un fill. El 100% d'homes amb un fill tenen ajuda, un 12% de dones amb un fill afirmen no tenir ajuda.

Al continuar comparant grups i gènere, es pot comprovar que un 11% d'homes amb tres o més fills no disposa d'ajuda per dur a terme les tasques de la llar i l'atenció als fills, mentre que el 100% de les dones amb tres o més fills sí disposa d'ajuda.

El col·lectiu que presenta un percentatge més baix d'ajuda per la realització en les tasques de la llar i/o l'atenció als fills és el que no té cap fill. El 50% d'homes sense fills no té ajuda, com tampoc la tenen el 41% de les dones sense fills.

El col·lectiu més gran de directius/ves quan s'agrupen per nombre de fills, és el que té dos fills, que agrupa aproximadament el 50% dels directius/ves com es pot comprovar en el Gràfic 7. Al centrar l'anàlisi en aquest grup es constata que continuen estant els homes els que disposen de menys ajuda per dur a terme les tasques de la llar i l'atenció als fills. Doncs els directius/ves que afirmen no tenir ajuda i tenir dos fills, són un 24% dels homes i un 17% de les dones.

Gràfic 48. Distribució de l'ajuda a la llar en funció del gènere i el nombre de fills



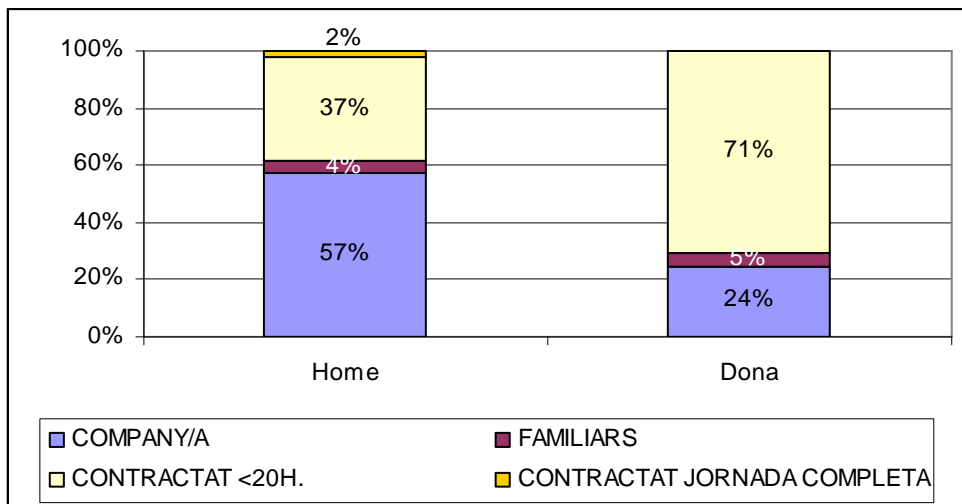
Per analitzar quin és el **principal tipus d'ajuda a la llar i/o a l'atenció al fills** dels directius/ves de l'Administració autònoma de Girona. En el qüestionari es demanava que s'assenyalés només el principal tipus d'ajut, explicitant quatre tipus d'ajuts per a realitzar les tasques de la llar i/o l'atenció als fills:

- Company/a i/o fills
- Familiars (pares/sogres/altres)
- Persona contractada per hores (menys de 20 hores la setmana)
- Persona contractada a jornada completa

No s'han pogut donar per vàlides el 15% de les respostes doncs assenyalaven més d'un tipus d'ajut, al no prioritzar no es permet valorar quin d'aquests ajuts es considera el principal per part del directiu/va.

El Gràfic 49 mostra les principals fonts d'ajuda domèstica dels directius/ves.

Gràfic 49. Distribució de la principal font d'ajuda a la llar i/o a l'atenció als fills obtinguda pels directius/ves



Com es pot observar al Gràfic 49 el 57% dels homes consideren a la seva parella i/o fills la principal font d'ajuda per la realització de les tasques de la llar i/o l'atenció dels fills. El percentatge baixa a més de la meitat quan es valoren les respostes de les dones doncs només un 24% de les directives considera a la seva parella i/o fills l'ajuda principal.

Així l'ajuda principal pels homes (57%) és la seva parella i/o fills, mentre que per les dones (71%) ho és la persona contractada per hores (menys de 20 hores/setmana).

Per concloure l'anàlisi de la compaginació de la vida professional i familiar s'analitzen les **altres activitats que duen a terme els directius/ves fora de l'horari laboral**.

Per dur a terme aquesta anàlisi s'ha sol·licitat en el qüestionari que s'assenyalessin dues activitats que es realitzessin fora de l'horari laboral, així es pot conèixer quines són les activitats més recurrents i probablement les que en termes generals absorbeixen més temps lliure dels directius/ves.

No s'han pogut considerar vàlides el 18% de les respostes doncs les persones enquestades han marcat més de dues opcions, no permeten identificar aquelles activitats més recurrents i quotidianes en la vida familiar dels directius/ves.

El qüestionari proposa una sèrie d'activitats i deixa un espai en blanc per si alguna persona dedica el seu temps lliure a una activitat no contemplada pel qüestionari.

Les activitats enumerades en el qüestionari són les següents:

- Atenció als fills
- Tasques de la llar
- Compra d'aliments
- Activitats d'oci amb amics o companys de feina
- Lectures o recerca relacionades amb temes de la seva feina
- Esport
- Estudiar, formar-me professionalment
- Oci personal o amb la família
- Altres

Com es pot comprovar en la Taula 28 les activitats més mencionades pels directius/ves de l'Administració autònoma de Girona són les referents a l'atenció a la llar i als fills, incloent-hi el temps d'oci. Les menys mencionades són les que fan referència a la formació fora de l'horari laboral.

Taula 28. Distribució de altres activitats que duen a terme els directius/ves fora de l'horari laboral.

Activitats fora de la feina	Homes	Dona	Total	%
Atenció dels fills	32	33	65	21%
Tasques de la llar	26	38	64	21%
Oci personal o amb la família	22	36	58	19%
Compra d'aliments	24	26	50	16%
Esport	13	12	25	8%
Activitats d'oci amb amics o companys de feina	7	10	17	5%
Lectures o recerca relacionades amb temes de la seva feina	5	9	14	4%
Estudiar, formar-me professionalment	9	5	14	4%
Altres	3	2	5	2%

Set directius/ves han considerat convenient especificar altres activitats que practiquen fora del seu horari laboral i que el qüestionari no contempla. Així dues persones han especificat que dedicaven part del seu temps a lectura no vinculada amb la seva feina, les altres activitats especificades com: cant coral, treball en associacions, estudiar idiomes, informàtica, viatges, petit negoci....

3.6 Característiques i estils de direcció dels directius/ves

L'estudi vol comprovar la hipòtesi que considera que les diferències que es perceben entre els estils directius d'homes i dones es poden associar directament en els homes amb el lideratge transaccional i en les dones amb el lideratge transformacional.

Es parteix de la idea que el gènere és la variable que determina les diferències, en els estils de direcció. En efecte, a causa de la socialització rebuda al llarg de les seves vides, les dones tenen formes diferents de ser, pensar i sentir que no eren imperants en la direcció (Hennig i Jardim, 1977)¹¹.

Es vol contrastar si l'eficàcia de les directives recau precisament en aquestes diferències que comportaria la idea de que és necessària una regeneració de la Direcció en el sentit de reforçar els valors femenins i debilitar els masculins.

Entre els valors femenins que farien més eficaç una organització tindriem:

- Estil operatiu: cooperatiu
- Estructura de l'organització: equip
- Objectiu bàsic: obtenir qualitat
- Estil de resolució de problemes: intuïtiu/ racional

¹¹ Hennig, M. i Jardim, A., *The Managerial Woman*, Pocket Books, Nova York, 1977

La valoració d'aspectes relacionats amb el personal directiu es divideix en tres parts que tenen com a objectiu:

- Valorar aspectes relacionats amb la selecció del personal directiu.
- Trobar la autoidentificació dels directius/ves de l'Administració autònoma de Girona en una sèrie d'ítems referents a les actituds i comportaments en les tasques directives.
- Analitzar la valoració que han fet els enquestats d'alguns conceptes relacionats en l'exercici de la direcció i a alguns dels tòpics que es refereixen, en termes generals, a dones amb càrrecs de comandament

Aquí rau la principal aportació de la recerca. És a dir, es pretén anar més enllà de la llista de possibles discriminacions per centrar-nos en l'estudi dels estils de direcció d'homes i dones. Proposem, doncs, una visió positiva (i no només negativa o en termes de desigualtat) de l'aportació dels directius/ves a l'administració pública autònoma.

Així l'anàlisi de factors a considerar per l'estudi tindrà en compte :

- Factors organitzatius: valors, habilitats i capacitats dels directius.
- Estils de lideratge: actituds i comportaments.
- Estereotips.

3.6.1 Els factors organitzatius

Els factors organitzatius fan referència a la cultura que hi ha a les organitzacions. Existeixen i es legitimen d'acord al conjunt de valors, creences i actituds que conformen la cultura d'una societat. Ajuden a potenciar la cultura organitzativa.

En aquest apartat es considera quina és la avaluació que es fa, per part dels directius/ves enquestades, d'alguns conceptes relacionats amb la selecció dels directius/ves. En concret es tracta de la estimació dels valors, capacitats i habilitats del personal directiu en general.

Aquesta valoració s'ha fet en base a la pregunta "valorar els següents conceptes segons el grau que consideri més important a l'hora de seleccionar el personal directiu". Aquesta pregunta incloïa una sèrie d'ítems que normalment s'associen amb el personal amb tasques directives.

La valoració es va fer utilitzant una escala amb valors de l'1 al 7, on 1 era gens important i 7 era molt important. La finalitat de la pregunta, era determinar quins d'aquests valors obtenien més bona puntuació per veure quin tipus qualitats, capacitats i habilitats, valoren els directius/ves de l'administració autònoma de Girona.

S'han creat tres intervals, cadascun d'ells agrupa les respostes en funció de les puntuacions assignades a cada ítem. Les puntuacions de:

- 1 i 2 consideren l'ítem qüestionat gens important
- 3, 4 i 5 consideren l'ítem qüestionat ni molt ni molt poc important
- 6 i 7 consideren l'ítem qüestionat molt important

A l'analitzar les respostes a la pregunta sobre quins eren els valors que consideraven més importants en el personal directiu. S'observa que els enquestats han valorat en primer terme la responsabilitat (94%), l'ètica professional (93%) i la capacitat de treballar en equip (80%) (veure Taula 29).

Es ressalta el fet de que surti la capacitat per treballar en equip com un dels valors més destacats, la qual cosa indica que s'està valorant més un tipus de direcció més participativa, on es tenen en compte tant les habilitats i capacitats per dirigir altres persones com les de poder treballar en equip.

Altres valors també molt ben puntuats encara que en un percentatge lleugerament més baix, són la capacitat de comunicació i empatia (79%), el compromís (77%), la capacitat per dirigir els altres i la iniciativa (76%) i la capacitat de negociació (74%). De tots aquest valors es vol destacar la capacitat de comunicació i empatia i la capacitat de negociació, que confirmen el que s'ha comentat en el paràgraf anterior.

Es constata que a l'administració pública autònoma de Girona s'està valorant un tipus de direcció més proper al transformacional, on el treball en equip, la capacitat de comunicació i empatia i la capacitat de negociació són trets destacats.

En la Taula 29 també es pot comprovar que com a menys valorat destaca l'agressivitat (68% dels enquestats puntuen l'ítem amb un 1 o un 2).

Taula 29. Grau d'identificació amb els valors, habilitats i capacitats personals

Més Valorats		Menys Valorats	
Responsabilitat	94%	Agressivitat	68%
Ètica professional	93%		
Capacitat per treballar en equip	80%		
Capacitat de comunicació i empatia	79%		
Compromís	77%		
Capacitat per dirigir altres persones	76%		
Iniciativa	76%		
Capacitat de negociació	74%		

El Gràfic 50 recull els **trets més valorats en la selecció dels directius/ves des d'una perspectiva de gènere**. Valors, habilitats i capacitats que es cerquen en els directius/ves i que es relacionaven en el qüestionari.

Els percentatges representen els que estan molt d'acord amb aquell valor, habilitat o capacitat (han puntuat l'ítem amb un 6 o un 7).

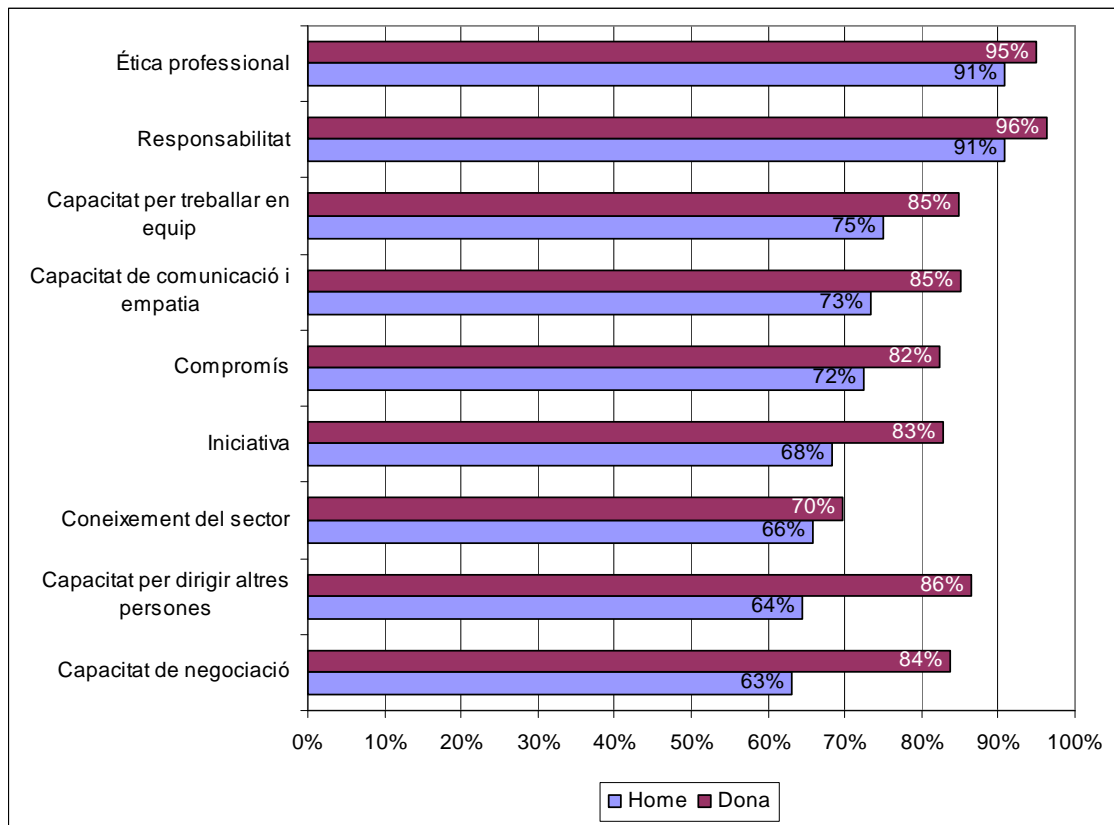
Així en el Gràfic 50 s'observa que els dos valors més apreciats tant pels directius com per les directives de l'Administració autònoma de Girona són els mateixos, ètica professional i responsabilitat.

D'altra banda també es pot constatar que la diferència més remarcable des d'un punt de vista de gènere és que les directives donen més importància que els directius a:

- La capacitat per dirigir altres persones (valor en el que hi estan molt d'acord un 86% de les directives enfront d'un 64% dels directius).
- La capacitat de negociació (valor en el que hi estan molt d'acord un 84% de les directives enfront d'un 63% dels directius).

Tant els directius com les directives estan molt d'acord que la capacitat de treballar en equip, la capacitat de comunicació i empatia, el compromís, la iniciativa i el coneixement del sector també són trets claus a valorar positivament en els directius i directives.

Concretament es vol remarcar que el fet que s'hagin considerat les capacitats de: treballar en equip, comunicació i empatia, dirigir altres persones i de negociació com a molt importants per part d'un percentatge molt alt de directius/ves, indica que s'està valorant més un tipus de direcció més proper al transformacional, on la participació, el treball en equip i les capacitats de comunicació són pilars que el sustenten.

Gràfic 50. Valors, habilitats i capacitats dels directius més valorats per gènere

Altres trets relacionats en la pregunta i que han estat considerats com a molt importants per la meitat o més de la meitat dels enquestats han estat: tenacitat i perseverança (52%), gestió eficaç del temps (63%), disponibilitat (50%), coneixement de l'Administració (49%), comprensió (53%), innovador/a (52%), capacitat per delegar (60%), adaptabilitat a diferents situacions (62%).

Es vol remarcar que la comprensió, la capacitat de delegar i l'adaptabilitat a diferents situacions es consideren trets clarament transformacionals.

Pel que fa a la disponibilitat (50%) i a l'autocontrol de la conducta (49%) dels directius/ves, potser s'esperava que fossin considerats molt importants per un percentatge més gran de directius/ves enquestats/des.

En el Gràfic 51 podem observar **els trets menys valorats en la selecció dels directius/ves des d'una perspectiva de gènere.**

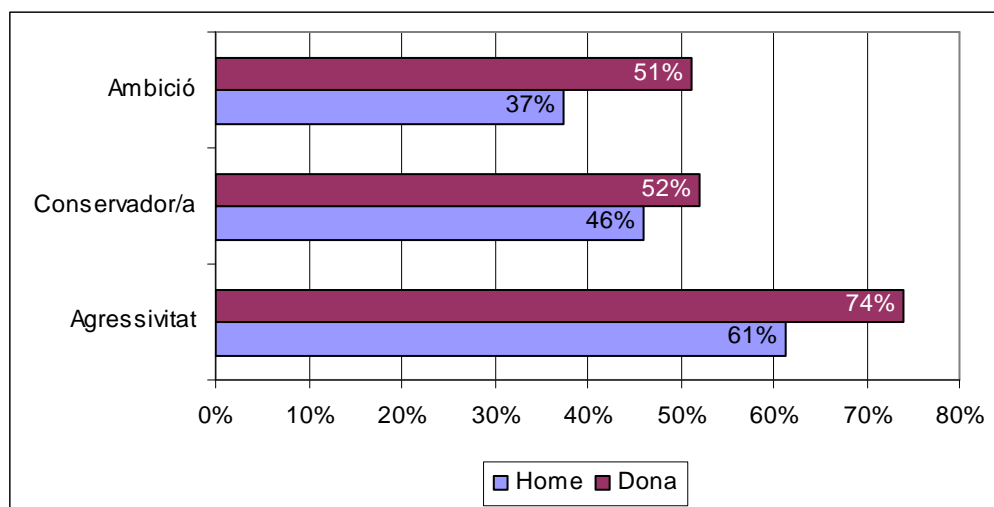
Aquest gràfic mostra com a menys valorat i per tant considerat com a menys important, tant pels directius com per les directives de l'Administració autònoma de Girona l'agressivitat.

Però també es vol assenyalar que més de la meitat de les directives considera que ser conservador o ser ambiciós tampoc és gens important per accedir a un càrrec directiu.

En canvi el percentatge de directius que valora aquests trets com a gens important és inferior al 50%.

En referència a l'ambició es vol remarcar que hi ha una diferència gran en la consideració de la importància del tret des d'una perspectiva de gènere. Només el 37% dels directius considera aquest tret gens important enfront d'un 51% de les directives.

Gràfic 51. Valors, habilitats i capacitats dels directius menys valorats per gènere



La pregunta “valorar els següents conceptes segons el grau que consideri més important a l'hora de seleccionar el personal directiu” incloïa una sèrie d'ítems que normalment s'associen amb el personal amb tasques directives que els directius/ves de l'Administració pública de Catalunya no han considerat ni molt ni poc importants. La majoria de directius/ves els ha donat una puntuació de 3, 4 o 5.

Aquests trets són: autocontrol de les emocions (51%), competitivitat (60%), experiència prèvia (61%) i capacitat per influir (64%).

3.6.2 Autopercepció de l'estil de lideratge: actituds i comportaments

En el qüestionari es demanava valorar una sèrie d'ítems aparellats que feien referència a diverses formes d'exercir la direcció. Cada ítem tenia el seu contrari, és a dir, un feia referència a un estil de direcció que d'entrada s'adjudica a les dones en diverses investigacions, proper a l'estil transformacional, on es fa prevaler la participació, el treball en equip, la comunicació, i l'altre, el contrari, proper a l'estil transaccional, menys participatiu i més jeràrquic.

Les respostes possibles (una escala del 1 al 7) entre l'ítem proposat i el seu contrari s'han classificat creant tres intervals, cadascun d'ells agrupa les respostes en funció de les puntuacions assignades de la següent manera:

- 1 i 2 consideren que el directiu/va enquestat s'identifica molt amb l'ítem qüestionat
- 3, 4 i 5 consideren que el directiu/va enquestat no s'identifica ni molt ni molt poc amb l'ítem qüestionat
- 6 i 7 consideren que el directiu/va enquestat s'identifica molt poc o gens amb l'ítem qüestionat

Els ítems s'han agrupat en quatre categories, que fan referència a:

- La relació del directiu/va amb els subordinats i el treball en equip
- Identificació del directiu/va amb l'autoestima i l'estil
- Tendències del directiu/va a actituds i comportaments de comunicació
- Tendències del directiu/va a actituds i comportaments respecte a les tasques i als objectius en el treball

A continuació en l'anàlisi quantitativa s'analitza cadascuna d'aquestes categories segons els resultats obtinguts en les respostes.

La primera categoria és la que fa referència a la **relació que el directiu/va té amb els subordinats i el treball en equip**. La valoració des d'una perspectiva de gènere dels ítems relacionats amb aquest apartat es troba en el Gràfic 52. Els ítems més propers a l'estil transformacional es troben a la columna dreta de la taula i retolats en blau.

És important assenyalar que en termes generals en aquest apartat predominen les respostes favorables a l'estil identificat com a transformacional, més participatiu i democràtic, és a dir, tant els directius com les directives de l'Administració autònoma a Girona s'identifiquen majoritàriament amb un estil que té en compte les opinions dels subordinats, l'ambient de treball, la confiança, les relacions personals i on els treballadors participen en les decisions importants.

La meitat o més dels directius/ves enquestats/des s'han identificat amb els ítems que es relacionen a continuació. Aquests s'han ordenat de més a menys grau d'identificació dels directius/ves:

- Considero que tots/es els/les treballadors/es són importants (82%)
- És bo preguntar als treballadors/es que fan les tasques abans de prendre decisions (62%)

- Desenvolupo relacions personals amb els altres. Considero els treballadors/es com a persones i no només com empleats (62%)
- M'agrada poder delegar i donar confiança als subordinats/des (56%)
- És important que la gent sigui responsable, no cal imposar (55%)
- Jo haig de servir d'exemple (50%)

És cert que a l'observar el Gràfic 52 es poden constatar diferències percentuals entre homes i dones, però també és cert que aquestes diferències no generen canvis de tendències en les valoracions.

Des d'un punt de vista de gènere en el Gràfic 52 es pot constatar que a quatre dels ítems qüestionats obtenen valoracions clarament transformacionals tant per part dels directius com de les directives enquestats/des, aquests coincideixen amb els percentatges d'identificació més elevats, relacionats anteriorment.

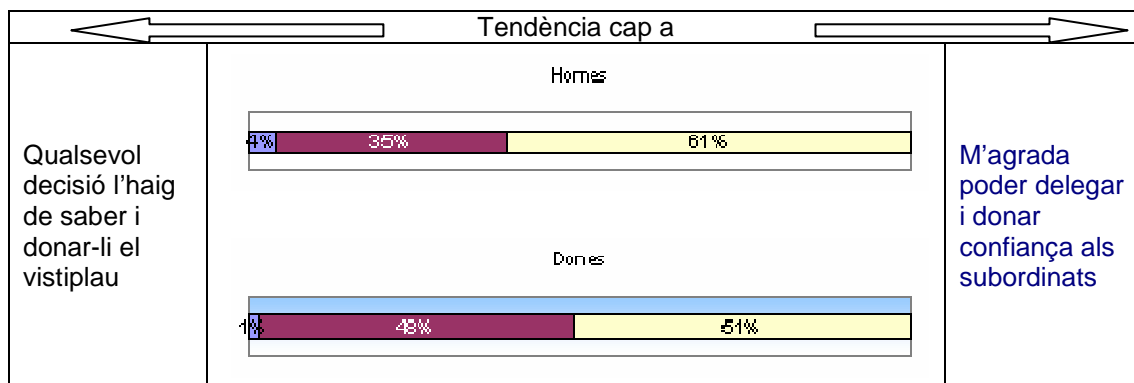
Des d'una perspectiva de gènere es vol assenyalar que una diferència important en el grau d'identificació es troba en el percentatge de directius/ves que s'identifiquen amb l'affirmació, "és important que la gent sigui responsable, no cal imposar". Doncs el percentatge de dones que s'hi identifiquen és del 68% mentre només ho fa un 42% dels homes.



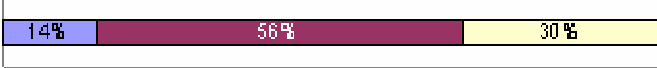
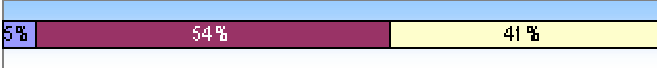
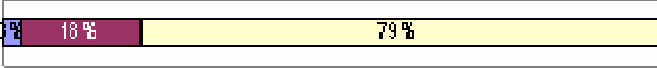
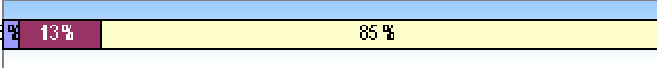
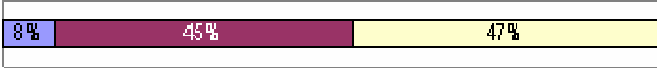
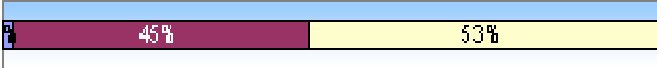
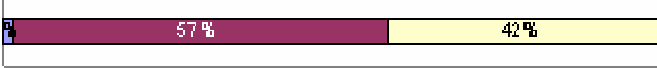
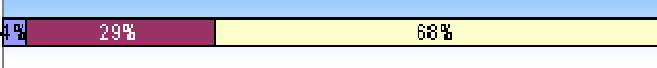
També s'ha de remarcar que hi ha dos ítems que no obtenen un grau d'identificació de la meitat o més dels directius/ves enquestats/des. Aquests són:

- Em considero un/a treballador/a més a l'empresa (39%)
- Més important que el sou és l'ambient de treball (36%)

Si s'observen aquests ítems a través d'una lent de gènere Gràfic 52, es pot comprovar que el grau d'identificació és més alt en les directives que en els directius. Però que en cap dels dos col·lectius s'arriba a un grau d'identificació del 50% de les directives enquestades.

Gràfic 52. La relació amb els subordinats i el treball en equip



<p>Els subordinats han de tenir clar qui és el seu cap</p>	<p>Homes</p>  <p>Dones</p> 	<p>Em considero un/a treballador/a més a l'empresa</p>
<p>La principal motivació dels treballadors és el salari</p>	<p>Homes</p>  <p>Dones</p> 	<p>Més important que el sou és l'ambient de treball</p>
<p>Els/Les treballadors/es el que han de fer és treballar i prou</p>	<p>Homes</p>  <p>Dones</p> 	<p>Considero que tots/es els/les treballadors/es són importants</p>
<p>Jo haig de donar les ordres</p>	<p>Homes</p>  <p>Dones</p> 	<p>Jo haig de servir d'exemple</p>
<p>S'ha de saber imposar la disciplina</p>	<p>Homes</p>  <p>Dones</p> 	<p>És important que la gent sigui responsable, no cal imposar</p>

<p>Les decisions s'han de prendre des de la gerència/direcció sense consultar</p>	<p style="text-align: center;">Homes</p> <p style="text-align: center;">Dones</p>	<p>És bo preguntar als treballadors que fan les tasques abans de prendre decisions</p>
<p>La millor manera de relacionar-se amb els altres és mantenint una estricta relació laboral</p>	<p style="text-align: center;">Homes</p> <p style="text-align: center;">Dones</p>	<p>Desenvolupo relacions personals amb els altres. Considero els treballadors com a persones i no només com empleats</p>

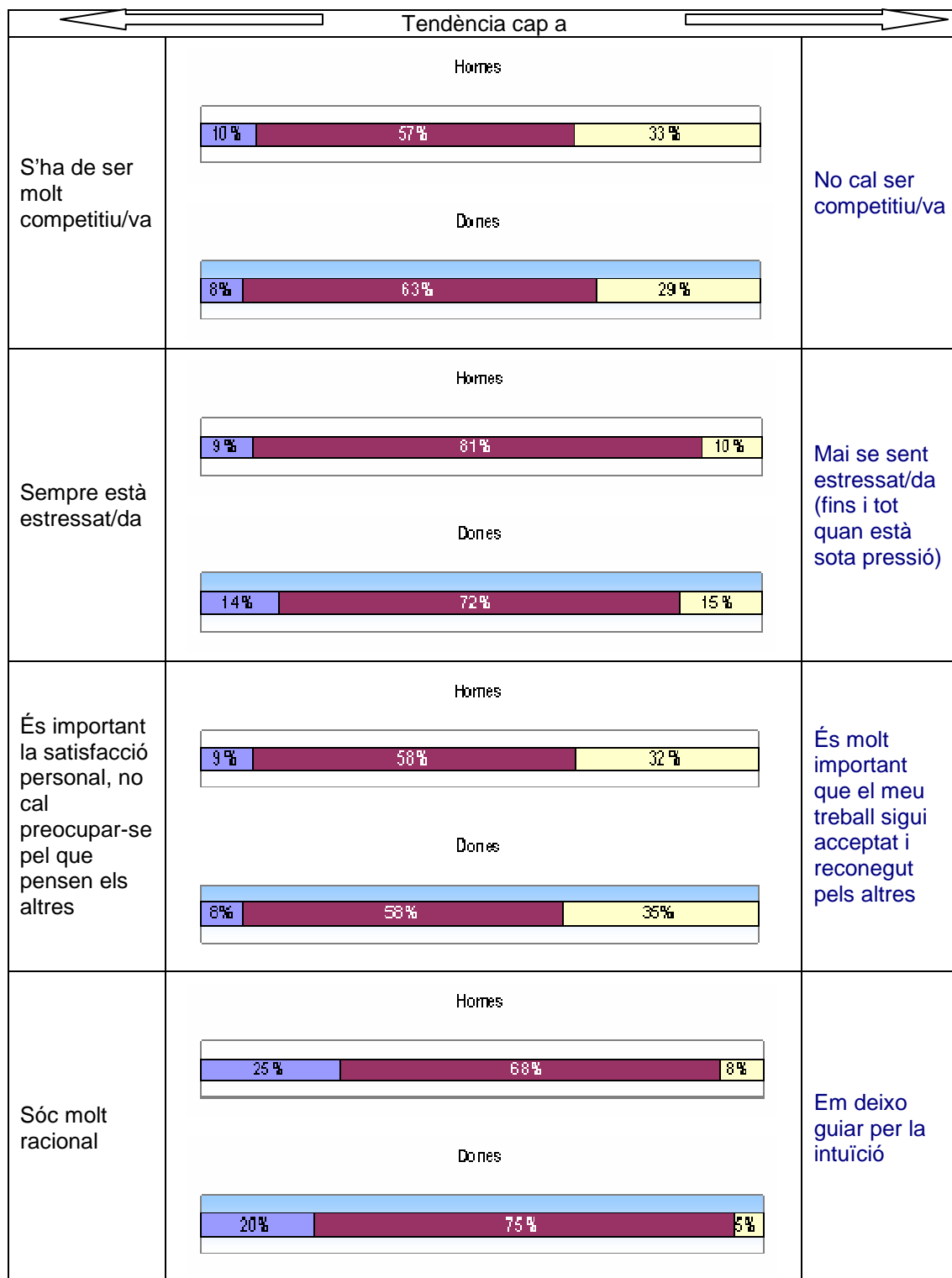
En l'apartat que s'ha definit com a **autoestima, seguretat en si mateix i definició de l'estil propi**, ni homes ni dones es decanten clarament per un estil o altre.

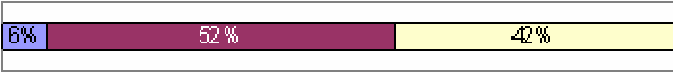
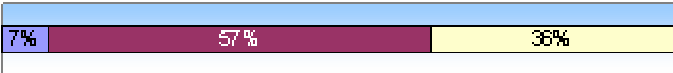
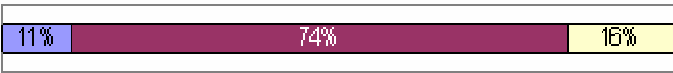
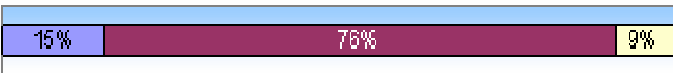
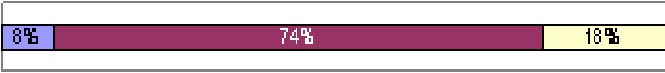
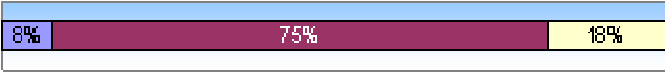
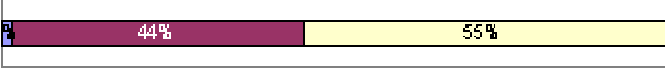
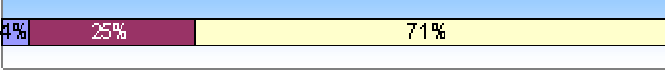

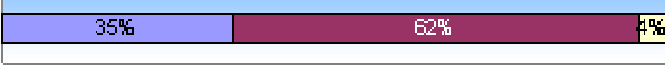
En general, per aquest apartat, veiem que hi ha una posició poc definida per un estil de direcció, els directius/ves no s'identifiquen per un estil o l'altre, la majoria de puntuacions es situen entre 3 i 5, no mostrant-se molt d'acord amb cap de les dues afirmacions proposades.

L'excepció es troba en l'ítem "el meu estil de direcció és participatiu i democràtic" (d'estil transformacional). L'única afirmació amb la que se senten identificats/des la majoria de directius/ves enquestat, amb un grau d'identificació del 63%. Però tal i com es pot observar en el Gràfic 53 si s'analitza aquest ítem des d'una perspectiva de gènere es comprova que la identificació és més gran en el cas de les dones, doncs hi està molt d'acord un 71% de les directives mentre que el percentatge de directius que puntua amb un 6 o un 7 (màxima puntuació) aquest ítem és del 55%.

En la mateixa línia d'estil transformacional se senten força identificats/des amb els ítems: dirigeixo de forma flexible (39%) i és molt important que el meu treball sigui acceptat i reconegut pels altres (34 %). Des d'un punt de vista de gènere en el Gràfic 53 es pot constatar que en la primera afirmació els homes (42%) s'identifiquen més que les dones (36%). Mentre que amb la segona el percentatge de dones que hi està molt d'acord (35%) és lleugerament superior al dels homes (32%).

Gràfic 53. Identificació amb l'autoestima i l'estil



<p>Dirigeixo rigidament (sóc estricte/a amb mi mateix/a i amb els altres)</p>	<p>Homes</p>  <p>Dones</p> 	<p>Dirigeixo de forma flexible</p>
<p>S'han d'ocultar els sentiments davant dels treballadors</p>	<p>Homes</p>  <p>Dones</p> 	<p>S'han d'expressar els sentiments davant dels treballadors</p>
<p>S'ha de ser ambiciós/a</p>	<p>Homes</p>  <p>Dones</p> 	<p>No cal tenir gaire ambició</p>
<p>El meu estil de direcció és jeràrquic i autocràtic</p>	<p>Homes</p>  <p>Dones</p> 	<p>El meu estil de direcció és participatiu i democràtic</p>
<p>M'agrada assumir riscos</p>	<p>Homes</p>  <p>Dones</p> 	<p>Els riscos m'espanten</p>

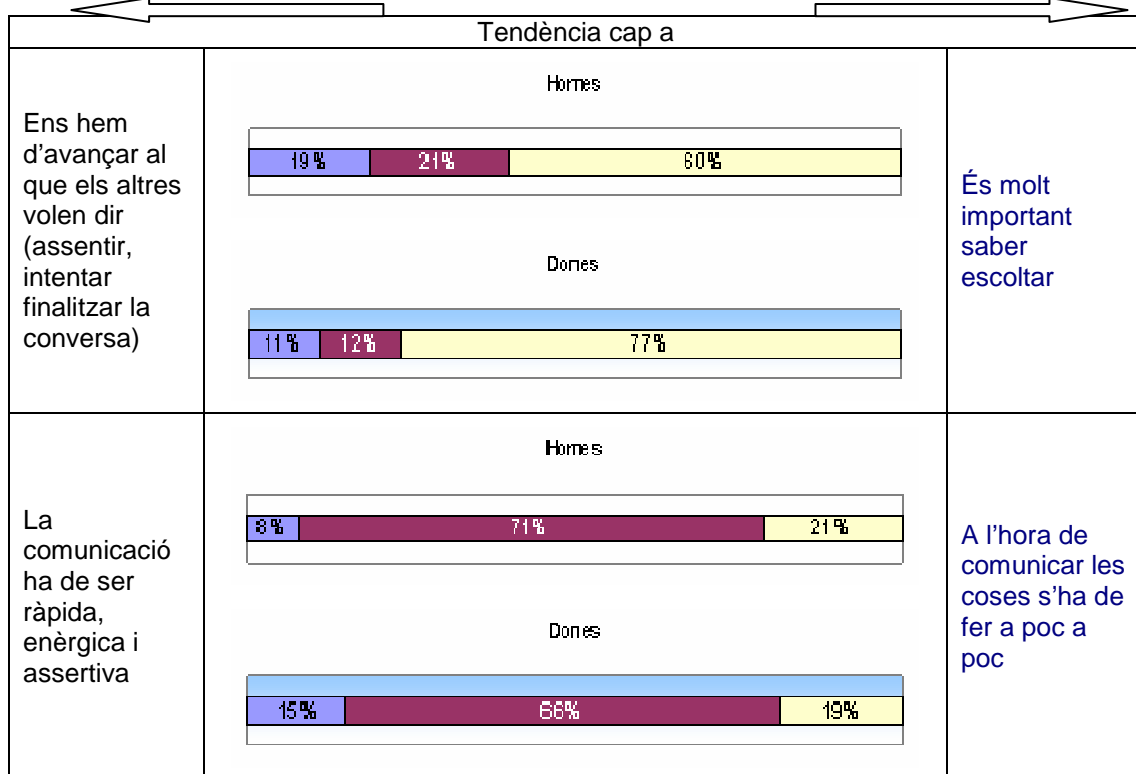
Pel que fa als **aspectes relacionats amb la comunicació**, els directius/ves de l'Administració autònoma a Girona manifesten que es senten més identificats/des amb l'estil de direcció transformacional. Doncs encara que només dos dels quatre ítems han estat valorats per la majoria en la línia de l'estil transformacional, cap ítem ha estat valorat en la línia de l'estil transaccional.

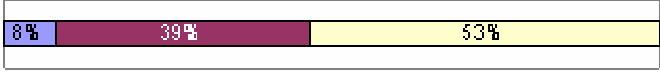
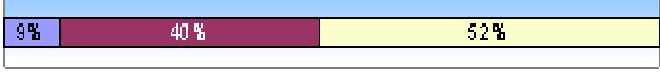
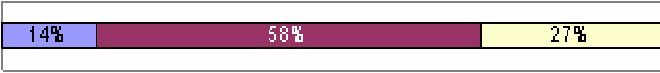
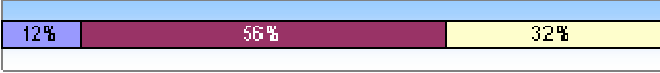
Així els dos aspectes que presenten un alt grau d'identificació, més de la meitat dels directius/ves, amb l'estil transformacional són: **és molt important saber escoltar (69%)** i **en els conflictes intento buscar el consens (53%)**.

Com es pot observar en el Gràfic 54 des d'un punt de vista de gènere l'ítem **"és molt important saber escoltar"** presenta divergències en el grau d'identificació, doncs un 77% de les directives es senten molt identificades amb aquest aspecte mentre que el percentatge de directius que s'hi sent molt identificat és del 60%.

Un altre aspecte que presenta diferent grau d'identificació si s'analitza des d'una perspectiva de gènere és **"m'esforço per arribar a decisions on tots hi guanyin"**. El grau d'identificació de les directives amb aquest ítem és del 32% mentre que el dels directius és del 27%.

Gràfic 54. Tendències a actituds i comportaments de comunicació



<p>En situacions de conflicte jo decideixo que s'ha de fer</p>	<p style="text-align: center;">Homes</p>  <p style="text-align: center;">Dones</p> 	<p>En els conflictes intento buscar el consens</p>
<p>A vegades s'han de prendre decisions que perjudiquen algú</p>	<p style="text-align: center;">Homes</p>  <p style="text-align: center;">Dones</p> 	<p>M'esforço per arribar a decisions on tots hi guanyin</p>

L'última agrupació d'ítems que s'ha fet és la que tracta de les **actituds i comportaments dels directius/ves respecte les tasques i objectius en el treball.**

En aquest apartat els directius/ves de l'Administració autònoma a Girona no s'identifiquen ni per un estil ni per l'altre. Doncs, en cap dels quatre ítems analitzats el grau d'identificació és superior al 50% dels directius/ves.

Així el percentatge de directius/ves que no es defineixen per cap dels dos estils que proposen les dicotomies analitzades en aquest apartat són els següents:

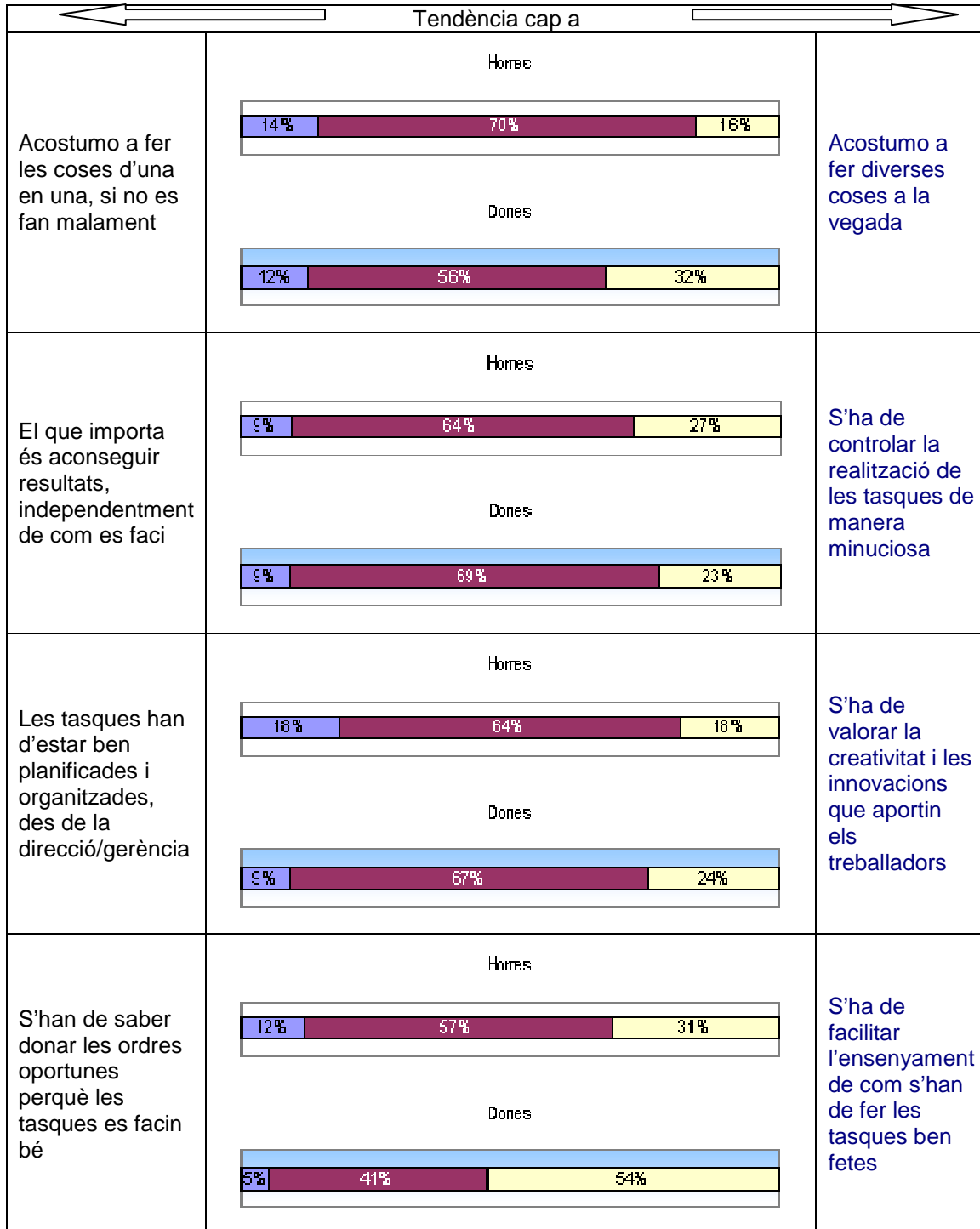
- El que importa és aconseguir resultats, independentment de com es faci / S'ha de controlar la realització de les tasques de manera minuciosa (66%)
- Les tasques han d'estar ben planificades i organitzades, des de la direcció/ S'ha de valorar la creativitat i les innovacions que aportin els treballadors (65%)
- Acostumo a fer les coses d'una en una, si no es fan malament/ Acostumo a fer diverses coses a la vegada (63%)
- S'han de saber donar les ordres oportunes perquè les tasques es facin bé/ S'ha de facilitar l'ensenyament de com s'han de fer les tasques ben fetes (49%)

Cal observar el Gràfic 55 si es volen analitzar aquests ítems des d'una perspectiva de gènere. És en aquest gràfic on es pot comprovar que el percentatge de directives que es mostren molt d'acord amb les propostes transformacionals és més gran que els dels directius en tres dels quatre ítems estudiats. Concretament davant l'ítem "s'ha de facilitar l'ensenyament de com

s'han de fer les tasques ben fetes”, el percentatge de directives (54%) que hi estan molt d'acord és força més gran que el dels directius (31%).

L'altre ítem on es pot observar que el percentatge de dones que s'identifica amb ell és el doble que el dels homes és “acostumo a fer diverses coses a la vegada”.

Gràfic 55. Tendències a actituds i comportaments respecte a les tasques i als objectius en el treball



Per concloure aquesta part de l'anàlisi quantitativa es pot afirmar que en aquest apartat tot i que els directius/ves de l'Administració autònoma a Girona no s'identifiquen ni per un estil ni per l'altre. El grau d'identificació de les dones amb l'estil transformacional és més alt que el dels homes.

3.6.3 Estereotips

Els estudis sobre el lideratge de les dones comencen a aparèixer en els darrers trenta anys, amb la creixent incorporació de les dones al món del treball i amb l'augment dels seus nivells educatius. La naturalesa d'aquest estudi, sobre les dones líders, és paral·lela a la història dels estudis que tracten el lideratge en els homes. La investigació ha mostrat interès en els trets de personalitat, comportaments, estils i aplicacions del model de contingències (interacció del estil amb la situació de l'organització) en el que es compara les dones i els homes líders. I on s'assumeix que les organitzacions amb estils masculins són les més eficients.

La major part dels estudis s'han centrat en la comparació dels estils dels homes i les dones líders. L'assumpció fonamental ha estat que els homes són més autocràtics, competitius, agressius i decisius mentre que les dones líders són més humanes, igualitàries, col·laboratives i participatives respecte al treball i als altres. La major part de la investigació en ciències socials han sostingut que "no hi ha patrons clars de diferències que es poden percebre en la supervisió dels estils femenins comparats amb els dels homes líders" (Bass, 1981, p.499)¹².

No obstant, les investigacions de característiques més generals s'orienten més en la línia de recolzar la presència de diferències de gènere en els estils de lideratge. Loden (1987)¹³, per exemple, assenyala vuit àrees en que s'identifiquen aquestes diferències, que s'han sintetitzat a Taula 30.

En els darrers anys s'ha anat estenent la incorporació dels nous valors, a vegades denominats valors femenins, que han aparegut en els negocis. Aquests valors contrasten amb els enfocaments competitius i autoritaris, tradicionalment associats a l'estil masculí de direcció, que estan fonamentats en les relacions consensuades i inspiren diferents enfocaments sobre la direcció, comunicació, lideratge, negociació, organització i control. Cada cop més, sembla que el reajustament d'aquests valors són la clau per a l'èxit en els negocis.

¹² Bass, B.M., Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research ,New York: Free Press,1981

¹³ Loden M., Dirección Femenina: Cómo Triunfar en los Negocios sin Actuar como un Hombre, Hispano Europea, Barcelona., 1987

Taula 30. Àrees en les que s'identifiquen les diferències de les directives.

Ús del poder	Tendeixen més a donar poder als altres que a adquirir poder personal
Resolució de problemes	Són multimentals, barregen intuïció i racionalitat
Habilitats interpersonals	Saben escoltar, tenen empatia
Grups de treball direcció participativa	Centrades en el grup. Utilitzen habilitats dels membres del grup en la direcció
Fixació d'estàndards i assumció de riscos	Molt involucrades en la qualitat del servei i assumeixen riscos per a perfeccionar el servei.
Dirigir la diversitat, l'estrès i les fronteres	Tenen consideració pel seu personal.
Resoldre conflictes	Solucions guanyar - guanyar mitjançant negociacions de col·laboració, més que guanyar punts a costa dels altres
Emprenen un desenvolupament professional	Participen en el treball si és necessari encara que no sigui part del seu rol. Estan implicades en la recerca del desenvolupament per a elles i per a altres dones. En totes dues formes reben les formes jeràrquiques d'organitzar.

Font: Muñoz, Ma.Dolors (2003)

Per valorar si els directius/ve de l'Administració autònoma a Girona tenen la percepció que l'estil i les formes de direcció de les dones és diferent al dels homes, s'han relacionat una sèrie frases i tòpics que normalment es manifesten pel que fa a les dones en càrrecs de comandament, i es va demanar que expressessin el seu grau de conformitat o disconformitat amb elles.

Aquesta valoració s'ha fet agrupant les possibles respostes (una escala del 1 al 7). S'han creat tres intervals, cadascun d'ells agrupa les respostes en funció de les puntuacions assignades de la següent manera:

- 1 i 2 consideren que no estan gens d'acord amb la frase o tòpic proposat
- 3, 4 i 5 consideren que no estan ni gens ni molt d'acord amb la frase o tòpic proposat
- 6 i 7 consideren que estan molt d'acord amb la frase o tòpic proposat

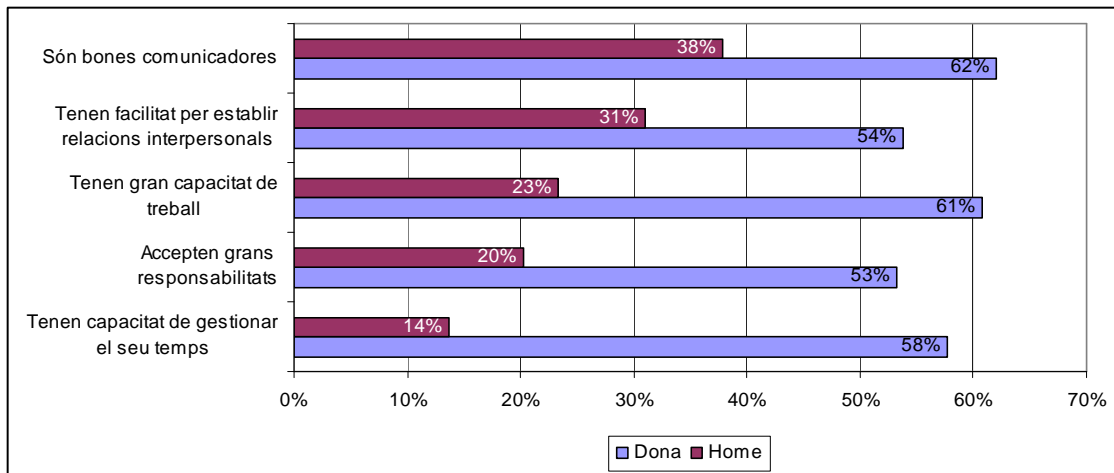
De les 24 frases o **tòpics** que es van presentar les que **han tingut més acceptació**, una puntuació elevada, són les afirmacions: són bones comunicadores (50%), tenen facilitat per establir relacions interpersonals (43%), tenen gran capacitat de treball (43%), accepten grans responsabilitats (37%) i tenen capacitat de gestionar el seu temps (36%).

S'observa que en cap de les propostes s'obté l'acceptació de més de la meitat dels directius/ves. Es pot afirmar doncs, que en termes generals els directius/ves de l'Administració autònoma a Girona no es mostren molt d'acord amb les frases i tòpics que s'han relacionat en el qüestionari i que normalment es manifesten pel que fa a les dones en càrrecs directius.

Si s'analitzen les respostes a través d'una lent de gènere Gràfic 56 s'observen apreciacions molt diferents entre ambdós gèneres. Es pot observar que els percentatges de directives que estan molt d'acord amb les frases més acceptades, són força més elevats que els dels directius, estant-hi d'acord més de la meitat de les directives enquestades.

En el Gràfic 56 es pot observar que la divergència de valoracions més gran la trobem en "tenen capacitat de gestionar el seu temps" on el percentatge de directius que hi està molt d'acord és del 14% (un 44% menys que el percentatge de directives que hi està molt d'acord). Però tots els ítems del gràfic presenten percentatges molt diferents d'acceptació entre els directius/ves.

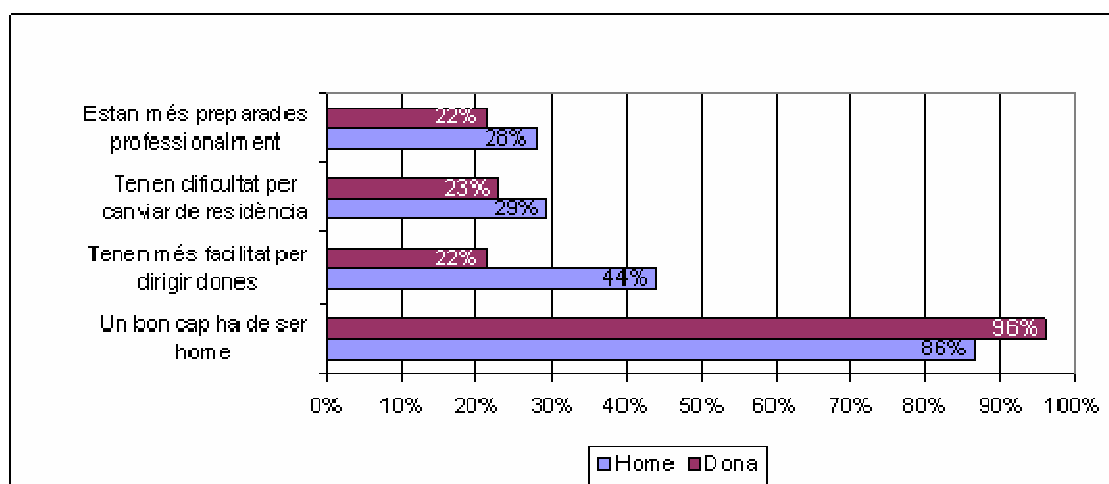
Gràfic 56. Estereotips més acceptats des d'una perspectiva de gènere



Les frases més rebutjades referents a estereotips, les que han obtingut una puntuació més baixa, entre les 24 que es van presentar al qüestionari, són les afirmacions: un bon cap ha de ser un home (92%), tenen més facilitat per dirigir dones (32%), tenen dificultat per canviar de residència (26%) i estan més preparades professionalment (25%). Com es pot observar només "un bon cap ha de ser un home" obté el rebuig de més de la meitat dels directius/ves enquestats.

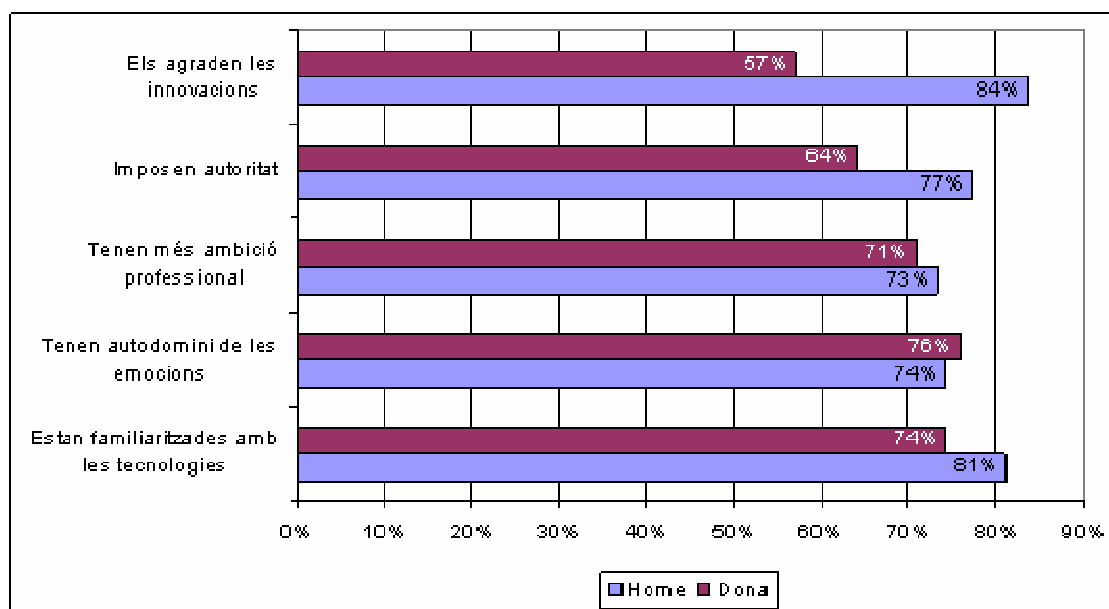
Es pot afirmar doncs, que en termes generals els directius/ves de l'Administració autònoma a Girona no es mostren molt en desacord amb les frases i tòpics que s'han relacionat en el qüestionari i que normalment es manifesten pel que fa a les dones en càrrecs directius.

Des d'una perspectiva de gènere s'observa en el Gràfic 57 que el tòpic "un bon cap ha de ser un home" ha estat rebutjat per un 86% dels directius i que el percentatge de directives que el rebutja és un 10% superior. Els altres tòpics o estereotips més rebutjats, ho han estat més per part dels directius que per part de les directives, encara que les diferències percentuals no són tant grans com en els estereotips acceptats.

Gràfic 57. Estereotips més rebutjats des d'una perspectiva de gènere

Es pot afirmar que la majoria de frases proposades que esmenten tòpics utilitzats normalment en referència a les directives no han estat ni acceptades ni rebutjades, doncs la majoria de directius/ves valora les frases proposades amb unes puntuacions intermèdies (de 3 a 5) manifestant doncs ni acord ni desacord amb la majoria de tòpics.

El Gràfic 58 presenta els estereotips que un percentatge més elevat de directius/ves percep que no es pot posicionar ni molt ni gens en desacord amb ells.

Gràfic 58. Estereotips ni acceptats ni rebutjats des d'una perspectiva de gènere

Així es pot afirmar que els directius/ves de l'Administració autònoma de Girona **no accepta els tòpics** referents a dones directives. Però també es pot afirmar que les percepcions, sobre

els estereotips referents a les directives i les seves capacitats, habilitats i valors, són diferents observades a través d'una lent de gènere.

El qüestionari incloïa una pregunta dirigida a les delegacions sense dones en càrrecs directius. Amb la finalitat de detectar perquè es donava aquesta situació es proposaven sis possibles respostes, estant "altres" l'última i deixant un espai per poder recollir qualsevol altre argument. A la Taula 8. **Recompte de respostes per departament i gènere** (pàgina 27) es pot comprovar que només un Departament del govern autonòmic a Girona no té dones en els càrrecs directius, és de Governació i Administracions Públiques.

Les respostes obtingudes assenyalen: les dones s'identifiquen poc amb els objectius d'aquesta administració, no s'ha presentat cap dona per cobrir càrrecs directius, les dones tenen menys disponibilitat d'horari i/o càrregues familiars i en aquest sector no hi sol haver dones. Com a possibles causes de la inexistència de dones en càrrecs directius en el Departament.

4 ANÀLISIS QUALITATIVA

Criteris de selecció i desenvolupament de les sessions

Tenint en compte que un futur objectiu, serà fer una anàlisi comparativa entre la direcció i lideratge femení a l'Administració autònoma de Girona i el que existeix a les empreses privades de Girona, segons l'estudi empíric sobre habilitats directives, s'ha utilitzat la mateixa metodologia que va utilitzar la Dra. Muñoz en la seva tesi doctoral¹⁴.

La selecció de les directius/ves per participar en aquesta fase qualitativa del treball s'ha fet de manera que es respectes el perfil observat en l'anàlisi quantitativa per tal que les opinions recollides fossin representatives de tot el col·lectiu dels càrrecs directius a l'Administració autònoma de Girona.

És coneguda la no existència de normes específiques per determinar quin es el nombre exacte de participants en un estudi qualitatiu, és per aquesta raó que s'ha seguit els criteris que assenyalen Creswell (1997) i Quinn (1990), el nombre òptim d'entrevistes es el que aconsegueixi arribar a un punt anomenat de saturació.

En el nostre cas, s'han realitzat cinc entrevistes, però s'espera poder realitzar-ne alguna més, encara que amb aquestes ja s'ha començat a observar la saturació de la informació.

Per a la selecció d'entrevistats/des s'ha contactat amb algunes de les persones que van respondre el qüestionari de la fase quantitativa i que assenyalaven específicament que estaven disposades a parlar més extensament del tema a més de contactes personals.

A la Taula 31 es pot veure les dades que componen el perfil dels directius/ves que han estat entrevistats/des.

Taula 31. Perfil dels directius/ves entrevistats

Gènere	Edat	Estat civil	Numero fills	Anys a l'Administració	Anys al càrrec
Dona	52	Casat	Dos	18	2
Dona	44	Casat	Dos	20	1.5
Home	46	Casat	Cap	16	2.5
Home	61	Casat	Tres	30	
Dona	52	Casat	Dos	25	3

Pel que fa a la tècnica de realització de les entrevistes personals, hem seguit Rubin i Rubin (1995), i per això s'ha tingut en compte que hi ha tres tipus de preguntes diferents per ampliar

informació, i altres que son de seguiment. S'ha de tenir en compte que les preguntes principals han d'englobar tot el tema que es vol investigar i que han de facilitar una transició lògica a les preguntes de seguiment.

Segons Quinn (1990), hi ha diferents tècniques per fer entrevistes personals. La tècnica més adequada es l'entrevista estandarditzada oberta on es formulen les mateixes preguntes a cada participant, que prèviament s'han dissenyat mitjançant un guió. Ja es sabut que en molts casos només es pot entrevistar una vegada cada participant i s'ha d'obtenir la mateixa informació de cada entrevistat. Això fa que l'entrevista sigui sistematitzada i es redueixi la necessitat de control, la qual cosa facilita l'anàlisi posterior de la informació amb la ràpida localització dels grups de respostes a les mateixes preguntes i es pot organitzar més bé l'anàlisi del discurs.

Per desenvolupar les sessions es va dissenyar un guió ad hoc i es va optar per una metodologia d'entrevistes en profunditat semiestructurades, que podem definir com trobades cara a cara entre els investigadors/es i la persona entrevistada per comprendre les perspectives que tenien els entrevistats/des respecte a les seves vides, experiències i situacions, tal com les expressen amb les seves pròpies paraules.

El guió marc de l'entrevista es va dividir en cinc grans blocs:

- Perfil i dades de la persona entrevistada.
- Vies d'accés i obstacles en el càrrec.
- Conciliació de la família amb el treball.
- Estil de direcció de dones i homes en posicions semblants.
- Polítiques o Lleis que pensen que poden afavorir l'augment de dones en càrrecs directius.

Tal com ja s'ha comentat, el principal objectiu d'aquesta fase era concretar aquells aspectes sobre el perfil de les dones directives, les vies d'accés a càrrecs de direcció, els obstacles o dificultats i, sobretot, els estils de direcció dels homes i de les dones amb càrrecs de comandament a l'Administració autònoma a Girona.

Com s'ha esmentat, el total d'entrevistes realitzades ha estat de 5 i s'ha dut a terme durant els mesos de juliol i setembre 2006, seguint tècniques clàssiques (resum, tècnica de silenci, reformulació, etc.) i mitjançant el guió per tal de fer bàsicament les mateixes preguntes i obtenir així un discurs coherent amb el que volíem analitzar. Però també se'ls ha deixat un cert marge de llibertat per afegir-hi tot allò que les entrevistades creuen que pot ser important per poder entendre la seva postura. Alguns autors, com Quinn (1990), Creswell (1997) i Rubín i Rubin

¹⁴ Muñoz Soler. Ma. Dolors (2003). Dones directives i lideratge: el cas de les empreses gironines. Tesi Doctoral.

(1995), consideren que la gravació és molt important per a l'anàlisi posterior del discurs, ja que no hi ha cap substitutiu de les citacions literals que fan les persones entrevistades. Ara bé, també s'ha de tenir en compte que prendre notes durant les entrevistes pot ajudar l'entrevistador a reformular o aclarir alguns dels aspectes que s'han assenyalat, i al mateix temps demostrar l'alt interès de la persona que està entrevistant.

S'han gravat les entrevistes, s'ha utilitzat un micròfon d'alta captació per reduir al màxim els sorolls. Exceptuant una persona entrevistada que no ha donat permís per ser gravada i consegüentment no s'ha fet. Una vegada realitzades les entrevistes s'ha fet una transcripció literal de la informació gravada, tenint en compte que es un procés que requereix molt de temps. El primer problema es produeix quan es volen representar per escrit tots els elements que acompanyen la comunicació oral, com són la gesticulació, el to, el canvi de ritme, els silencis, etc., per això la transcripció es va reproduir en doble columna paral·lela. En la primera es desenvolupa el text i en la segona columna apareixen els conceptes pròpiament descrits. S'aprofita, a més, per indicar si es produeixen estats d'ànim dignes d'assenyalar: admiració, demostrar molta seguretat, pensar-s'ho abans de contestar, silenci llarg, etc., perquè la transcripció no perdi continguts aclaridors. Tot això permet una anàlisi molt més acurada del discurs.

Els fragments d'entrevista que s'inclouen en l'anàlisi del discurs en alguns casos poden presentar incorreccions de tipus lingüístic degut al fet que són transcripcions totalment literals.

Una vegada acabada la transcripció de les gravacions de les entrevistes, s'ha fet una anàlisi del discurs, tenint en compte els cinc grans blocs que s'havien determinat, que ens ha permès identificar els trets fonamentals i les característiques coincidents dels cinc directius/ves entrevistats/des.

L'anàlisi del guió de les entrevistes en profunditat s'ha ajustat als objectius inicials. En conseqüència, hem dividit aquesta anàlisi en apartats de l'anàlisi quantitativa:

- Obstacles a la promoció i desenvolupament dels directius/ves
- Compaginació de la vida professional i familiar dels directius/ves
- Estils de lideratge
 - Valors, habilitats i capacitats dels directius i directives
 - Actituds i comportaments.

4.1 Obstacles a la promoció i desenvolupament dels directius/ves

A tots els directius/ves entrevistats se'ls va demanar en primer lloc, que expliquessin la trajectòria professional que havien seguit fins arribar al càrrec actual. Amb aquesta anàlisi qualitativa s'ha pogut conèixer les diferents trajectòries professionals que han seguit aquests directius/ves fins arribar a la posició directiva actual. El directiu que menys anys porta a l'Administració en porta dos anys i mig, coincideix amb els anys que porta al càrrec doncs és un càrrec de confiança. Els altres directius/ves porten un mínim de 18 anys a l'administració pública. Dos no han canviat mai de departament. Dos dels càrrecs entrevistats han accedit al càrrec actual per concurs públic. Els altres càrrecs entrevistats ocupen càrrecs de lliure designació.

Quan se'ls ha demanat que expliquessin la seva trajectòria professional fins arribar al càrrec, també se'ls ha preguntat pels aspectes que ells creuen que els han afavorit per ocupar el càrrec actual.

Aquí trobem dos tipus de respostes segons l'activitat desenvolupada pel directiu/va entrevistat/da, les respostes no depenen del gènere.

El primer grup correspon a les respostes que identifiquen que la via d'accés a la direcció ha estat la promoció interna i l'esforç personal. Els directius/ves afirmen accedir al càrrec com una prolongació de la feina feta anteriorment i emfatitzen el bagatge tècnic de la seva carrera professional. Una directiva entrevistada ho expressa amb els següents termes:

“És la continuïtat d'una persona que fa un treball absolutament tècnic amb una part de les competències, que en un moment determinat li proposen de dirigir el serveis territorials amb la component que té de representació de la conselleria en el territori. Jo creuria que lo que em pot haver afavorit accedir-hi és els anys de treball”. (Entrevista 1)

Dins aquest grup de directius que s'ha identificat que la via d'accés a la direcció ha estat la promoció interna i l'esforç personal, hi ha una directiva que porta 25 anys a l'Administració (sempre en el mateix departament) que abans no li han donat el càrrec, l'ha estat exercint en funcions durant tres anys, sense cap reconeixement ni de sou.

L'altre grup de respostes s'han classificat com aquelles que arriben a la direcció d'una manera no planificada. Consideren que els poden haver influït a accedir al càrrec a part de les seves experiències i coneixements previs, les seves inquietuds polítiques. Una directiva entrevistada ho expressava així:

“Tot el meu currículum laboral és a [...] i ara fa un any i mig amb l'entrada del nou govern em van fer una proposta, [...] la proposta de treballar a [...], a mi em temptava molt”. (Entrevista 2)

Per avaluar si han trobat algun obstacle de gènere per accedir al càrrec directiu actual se'ls va demanar que contestessin la següent pregunta: “Creu que li ha costat més que a un home/dona accedir a una posició directiva?. Per què?”. Els directius/ves entrevistats consideren que a l'Administració pública no hi ha condicionants de gènere.

D'altra banda es vol ressaltar que una directiva entrevistada afirma que en el seu cas el fet de ser dona li ha representat un avantatge.

“Avantatge, avantatge [...], podia ser un home però [...]”. (Entrevista 2)

Mentre que una altra directiva apunta que ha tingut dificultats perquè la designessin en el càrrec actual, però creu que l'obstacle no era de gènere.

S'ha considerat que un altre aspecte que pot condicionar la trajectòria professional i el desenvolupament de les tasques directives és la relació que el directiu/va té amb els seus col·laboradors. Els directius entrevistats han manifestat no tenir cap mena de problema, mentre que dues directives insinuen un problema. Una altra directiva, que ha ascendit dins el departament on sempre ha treballat, afirma que ha trigat un any o més en aconseguir un tracte fluït amb els directius que estan al seu mateix nivell en el departament i que encara n'hi ha un que marca moltes distàncies i una posició de superioritat. Dues d'elles descriuen els problemes que s'han trobat amb els següents termes:

“Un doble problema [...] Jo formo part del Consell de Direcció [...], no sóc directora [...] com els altres [...] i a més a més al ser dona a vegades [...] notes, no clarament, no és una discriminació, però tu ho perceps que aquell home esta més còmode amb un altre home. D'un cantó -ja t'informaré- però a veure... això es percep”. (Entrevista 2).

“En el meu cas, insisteixo, que ser home o ser dona m'hagués trobat amb els mateixos tipus de diferències [...]. Hi ha una cosa que suposo que és normal que passi [...], que persones amb qui creus que tens una relació de confiança .. A partir del moment que tu passes a tenir un càrrec que d'alguna manera dirigeixes un treball, es barreja la confiança [...] i tu a vegades t'has de posicionar [...]. Hi ha moment en que has de dir: -Escolta, hem quedat que faries això i no ho has fet-, “hem quedat que això ho traslladaries en aquesta gent, i no ho has ni traslladat”, [...] és molt difícil, però amb el temps, si tens temps, pots donar-li la volta. Vull dir, has passat un període en el que “Ai, ai, ai”, però en canvi després l'altre veu que de veritat vols que treballem junts i potser té un canvi d'actitud”. (Entrevista 1).

Les respostes dels directius homes han estat més taxatives:

“No, ben segur que no, no”. (Entrevista 3) i (Entrevista 4).

A l'entrevista es va incloure una pregunta amb la finalitat de concretar quin tipus d'obstacles s'han trobat els directius/ves des d'un punt de vista de gènere, per poder exercir el càrrec actual. Dues directives han trobat dificultats per poder exercir els seus càrrecs, una degut a l'excepcionalitat del seu càrrec, doncs es tracte d'un càrrec relacionat amb la condició femenina, i l'altre degut a les reticències dels altres directius amb càrrecs similars en el departament, tots ells homes. Els altres tres entrevistats/da no han pogut descriure cap obstacle de gènere.

Una directiva entrevistada creu que no ha trobat diferències de gènere en el tracte, però no nega que potser alguna vegada ha tingut el dubte. I ho fa amb les següents paraules:

“Jo diria que no [...]. Sempre queda algú que a vegades tens el dubte de que si no fossis dona se t'agafaria més en serio ... Suposo que va per aquí la cosa. però, com a molt dubte, com a molt, eh?”. (Entrevista 1).

Per part dels homes la resposta ha estat més contundent.

“No” (Entrevista 3) i (Entrevista 4).

4.2 Compaginació de la vida professional i familiar dels directius/ves.

En l'entrevista realitzada a directius i directives de l'Administració autonòmica de Girona s'han inclòs quatre preguntes específicament del tema de conciliació laboral i familiar. Aquest és un tema que en els darrers anys ha emergit com una de les dificultats que més preocupa a les dones en general i a les directives en particular. Al ser un estudi dirigit a homes i dones en càrrecs de comandament aquestes entrevistes permeten analitzar el tema des del punt de vista femení i del masculí.

La literatura existent assenyala diferents concepcions en la compaginació de la vida laboral i familiar:

“Encara que hi ha investigacions que assenyalen que les dones tenen elements de satisfacció que resulten de la combinació dels rols de mare, esposa i professional (Asplund, 1988), hi ha altres estudis (Chusmir i Durand, 1988; Davidson i Cooper, 1992) que apunten que en el cas que aquesta compatibilització no resulti satisfactòria per a les dones, això les pot portar a patir situacions frustrants i depressives, com per exemple, tenir poques oportunitats per desenvolupar la seva carrera perquè no poden

acceptar un canvi geogràfic o jornades molt llargues per la multiplicitat de rols que han de combinar (Alban-Mecalfe i West, 1991)¹⁵.

Per valorar la necessitat de conciliació de la vida laboral i familiar per part dels directius/ves entrevistats/des, se'ls ha demanat si ens podien descriure un dia normal de la seva activitat. Des de quan es lleven pel matí fins quan se'n van a dormir, descrivint les activitats diàries que realitzen, tant a nivell familiar com laboral.

Respecte els horaris laborals, s'observen diferències entre ells, encara tots entren a la feina entre les vuit i les nou i tenen horari partit. L'hora de sortida, encara que no es fixa en cap dels casos, -doncs depèn del dia, de si tenen vistes fora, actes...llavors poden tornar a casa de nit.- S'ha de dir que hi ha qui rarament surt abans de quarts de nou encara que hi ha qui sol sortir al voltant de les sis. Hi trobem directius d'ambdós gèneres en els dos casos.

Aquí les respostes obtingudes si es diferencien per gènere, doncs totes les directives entrevistades combinen diàriament tasques familiars i laborals, doncs totes afirmen que són elles les que coordinen les tasques familiars i d'atenció als fills. Fins i tot les que afirmen que els seus marits col·laboren en les tasques de la llar i familiars, són elles les que en realitzen més, encara que arribin tard.

“Em llevo a les 6 del matí, [...] vaig a dinar a casa sempre que puc [...], procuro encara ensopagar amb els meus fills per allò d'acabar saber que han fet i que queda per fer, que al menys hi hagi un mínim de control, [...], a la cuina de casa sempre hi ha un paper que té a veure amb coses de feina [...]. Aquestes coses domèstiques ... que les acabo al voltant de quarts de 12, a les 12, abans impossible” (Entrevista 1).

Els directius entrevistats afirmen que l'única tasca de la llar que realitzen –encara que no sempre doncs moltes vegades arriben tard- és el sopar.

“Familiars poques. [...] tinc de fer el sopar, a casa som molt democràtics. La dona fa el dinar i la meva filla i jo fem el sopar, però jo ... vol dir que moltes vegades acabo fent el meu.... gaire be ja han sopat”.

A la pregunta de si és ell qui pensa com s'han d'organitzar? Respon:

“No, no, no, no ho he sigut mai, amb això he sigut molt matxiste. La meva dona va per davant i jo l'he deixada anar per davant i salvant els casos crítics quan la dona s'ha posat crítica jo no he [...] val a dir una cosa quan els nanos eren més petits jo tinc la mala consciència que he ajudat molt poc a la meva dona, però molt poc” (Entrevista 4).

¹⁵ Muñoz Soler. Ma. Dolores (2003). Dones directives i lideratge: el cas de les empreses gironines. Tesi Doctoral.

Davant la pregunta "Creu que els fills són un impediment per a desenvolupar una carrera professional de direcció.? Per què?" Les dones entrevistades han destacat els fills com un dels handicaps principals per a l'exercici d'una carrera professional, totes consideren que l'edat dels fills ha condicionat el fet de poder accedir al càrrec que ocupen actualment. Les dones entrevistades han accedit al càrrec quan els seus fills petits tenen aproximadament 15 anys. Tot i que manifesten haver gaudit de la seva faceta personal com a mare quan no exercien el càrrec, elles reflexionen:

"Jo a l'hora d'agafar aquest càrrec de responsabilitat, és que la meva filla tenia 15 anys. Jo, si la meva filla hagués tingut 6 o 7 anys no l'hagués agafat. Ho tenia claríssim, perquè és una feina d'estar molt fora". (Entrevista 2).

"Crec que poden ser, igualment crec que no han de ser ... S'ha de trobar la manera perquè no ho siguin. Però, és complicat [...]. No pot ser que un hagi de decidir entre fills o poder exercir professionalment allò que té interès a exercir. Professionalment o fins i tot aficions. Ha de ser compatible tenir fills i desenvolupar-te com a persona en tots els seus aspectes ... i això no sé com es resol, perquè a la pràctica els fills –vist des de la meua òptica- volen molta dedicació i sobretot molta implicació". (Entrevista 1).

"Quan són petits sí. Ara per ara no, a mi no m'hauria agradat. A casa sempre hi hagut un que ha hagut de renunciar i he sigut jo". (Entrevista 5).

La resposta d'un directiu que té tres fills coincideix molt amb de les respostes de les directives, el sentit que considera que els fills són un impediment per a desenvolupar una carrera professional de direcció, ho manifesta amb els següents termes:

"Per mi no, perquè jo m'he defensat a la meua. Per la meua dona sí, se'ns dubte." (Entrevista 4).

Mentre que l'únic entrevistat que no té fills dona una resposta totalment diferent doncs no considera que siguin ni un inconvenient ni una càrrega, apunta que tot és qüestió de establir rutines.

"Jo penso que no és un inconvenient, però que has de buscar les fórmules de compaginar-ho, és a dir jo penso que mai ni és un inconvenient ni és una càrrega, com tot has d'establir rutines. [...] Es tracte que de la mateixa manera que t'obligues cada matí acompanyar els nens o anar-los a buscar a la tarda, encara que sigui una hora has d'establir aquestes rutines". (Entrevista 3).

Per saber si aquesta compatibilització els genera ho ha generat alguna situació de frustració o depressió, se'ls ha preguntat *Com compagina la vida familiar amb el treball?. Com complementa el rol directiu amb el de pare/mare, espòs/a, etc.?.* Aquí ens trobem que un directiu entrevistat afirma que li és difícil, ho afirma amb les següents paraules:

“Ara malament. Sí, una de les coses que té aquesta feina és que absorbeix molt de temps i per tant pràcticament et passes tot el dia fora de casa i per tant això vol dir que redueixes molt la vida familiar”. (Entrevista 3).

En canvi les directives entrevistades tenen molt assumits els diferents rols que juguen a la seva vida, la dedicació i sobreesforç que els hi exigeix i no mostren cap ressentiment o preocupació per la poca participació de les seves parelles en les tasques domèstiques i d'atenció als fills. Una respon amb tranquil·litat sense cap tipus de dubte ni preocupació, ni tan sols es pot dir resignació, ho té totalment assumit.

“Amb això el meu marit és força inútil, és un zero”. (Entrevista 5).

Les altres dues directives entrevistades afirmen que els seus marits participen en les tasques de la llar però que, qui continua planificant la majoria o totes les tasques són elles, però una apunta que progressivament el seu marit va participant també en la planificació.

Pel que fa a polítiques de flexibilitat d'horaris i polítiques actives d'igualtat dins l'Administració els directius i directives entrevistats consideren que les noves normatives permeten al personal que treballa a l'Administració conciliar horaris laborals i familiars. Tot i això alguns directius fan especificacions, algunes d'aquestes es fan en el sentit de ressaltar però que la posició directiva és diferent de la dels altres treballadors/res. Una d'aquestes especificacions les trobem en la següent resposta:

“Ara en les darreres normatives i en els darrers convenis sí que en general a tot el que seria els treballadors de l'administració afavoreixen aquesta conciliació, s'ha obert aquesta via. Ara bé, això és més complicat a un nivell directiu, per tant siguis home o siguis dona quan acceptes aquesta feina [...] el que has de buscar no és una norma que t'asseguri aquesta conciliació sinó buscar un pacte familiar i laboral que t'asseguri aquesta conciliació. És a dir en el meu cas estaria al marge d'una cosa que he de buscar jo en canvi les persones del que, diguem-ne que són staff de la feina ells ja tenen, a més del pacte familiar que facin, tenen uns drets per tal de tenir més hores, més disponibilitat, reducció de jornada etc.....” (Entrevista 3).

Hi ha una directiva entrevistada que creu que encara es pot fer més i que això comportaria beneficis per les dues parts implicades.

“Més o menys sí. [...] penso que a vegades hi hauria tipus de feines que la gent es podria adequar més en l'horari que més li convé personalment, i això permetria més dedicació encara, perquè encara hi hauria ... En aquí encara queda per fer. Però, tot i que tot té pros i contres, perquè després això comporta molta feina organitzativa. Queda per fer en flexibilitat tan en benefici del interès de cadascun com en el benefici del treball. Però s'ha anat avançant”. (Entrevista 1).

4.3 Valors, habilitats i capacitats dels directius i directives

Un dels objectius específics era conèixer quins atributs o capacitats consideraven més rellevants per poder ésser un bon/a directiu/a avui dia. Les respostes provenen de la seva pròpia experiència directiva. Una vegada obtingudes s'han classificat les respostes en dos grups: 1) aquells que consideren primordial implicar a la gent i gestionar el temps i 2) els que valoren la paciència i capacitat de diàleg per generar confiança.

Cal dir que són directius de diferents departaments, els que valoren molt positivament la necessitat d'implicació i de gestió el temps pertanyen a departaments amb un gran volum de feina, feina que segons les paraules d'un entrevistat genera molta "paperassa".

Mentre que els directius que valoren molt positivament la paciència i la capacitat de diàleg, són aquells que constantment han d'arribar a pactes entre dues parts, que amb de convèncer a diferents estaments d'una política determinada o que gestionen tasques de diferents seccions i per tant han de treballar conjuntament amb els caps d'aquestes seccions.

Dos dels directius/ves entrevistats/des manifesten que el més important és fer que tots els treballadors s'impliquin en la feina i gestionar el temps. Els següents paràgrafs ho expressen amb les seves paraules:

"Una de molt bàsica, una de molt bàsica, no donar per fet que si un no ho fa personalment una cosa, allò no sortirà bé [...], que assumeixis la responsabilitat última no vol dir que la resta de gent sigui inconscient o irresponsables, [...] la paraula és delegar, delegant vull dir realment confiant en l'altra gent, donant responsabilitats i fent tot el que sigui possible perquè la gent s'impliqui. Per mi el secret de les coses es la implicació. Fins i tot més que la capacitat. La pròpia i la dels altres. Per mi pot ser [...], la primera virtut o la que més prioritzaria és saber fer que tots, tots els teu col·laboradors s'impliquin. L'altre cosa és saber ser clar [...]. És a part d'implicar l'altre, trobar la manera de ser clar. I dir "Escolta, això s'hauria de fer per aquest motiu" i acceptar la opinió de l'altre [...]. Per mi es un altre ... gestionar el temps és molt difícil...[...] quan tens un càrrec perquè et venen moltes coses, moltes i moltes" (Entrevista 1).

"La funció de coordinació [...]. Vull dir que no tenim temps llavors hi ha una gran tasca de coordinació de feines i de temps o de feines amb temps [...]. No s'impliquen i això és una constant que desgraciadament es dona bastant [...]. No hi ha responsabilitat. No hi ha compromís amb la feina. Lo que hi ha és això: tinc a fer les meves hores, a més a més m'ho controlen i així no em cridaran a l'ordre". (Entrevista 4).

A la pregunta de: em podria dir quins atributs considera que necessita un bon/a directiu/va per fer comprometre i implicar? Respon:

“També t’ho he de dir que no m’ho paguen això. Ningú m’ho agreix. És més,[...] he tingut més problemes per fer més coses i no he tingut mai cap per no fer-ne. Els problemes me’ls ha donat fer coses! A vegades algun cap se m’ha engelosit -Escolta’m, tu perquè t’hi fiques aquí? Perquè portes això? I perquè fas allò?- No t’ho paguen!” (Entrevista 4)

Trobem respostes en línia que la capacitat a valorar en el directiu/va és la paciència i capacitat de diàleg per generar confiança.

“En el meu cas he de mediar molt en conflictes [...], és la capacitat de diàleg diguem-ne constructiu, en el sentit d’anar assentant posicions, acords per els quals aconseguir-ne d’altres i això vol dir paciència i capacitat d’anar buscant, sí buscant, aquells elements que et permeten avançar en determinades posicions. De vegades quan tens una posició molt en contra donar-li la volta, buscar la part positiva i tornar a començar i això és una cosa que jo penso que és esgotadora i de vegades jo perdo la paciència. Tornar a començar és molt costós perquè...sobretot són sempre processos molt llargs de discussió que poden durar mesos i que qualsevol error pot desfer i has de tornar a començar. Per tant exigeix, jo penso, la part de mediació i aquesta part d’intentar de generar complicitats per tal d’avançar en determinats temes en el meu àmbit, jo penso, que és la més important. Generar confiança”. (Entrevista 3).

“Jo sóc una persona, en principi, que, tinc paciència, [...] això a la vegada que pot ser una avantatge a l’hora de dirigir, m’ha estat aquesta paciència una desavantatge amb els meus superiors” (Entrevista 2).

Finalment assenyalar que, en general quan els entrevistats/des parles de les capacitats d’un directiu ens descriuen com a millor directiu/va aquell que exerceix un tipus de lideratge transformacional, basat en el fet de saber incentivar al personal per aconseguir la seva implicació, amb la paciència i el diàleg com a eines per generar confiança.

4.4 Actituds i comportaments dels directius/ves

Pel que fa als estils directius, en l’anàlisi qualitativa es va entrevistar directius i directives preguntant-los sobre una sèrie de temes que feien referència a les capacitats que creien que havia de tenir una persona en una posició directiva. També se’ls va preguntar com definien el seu estil directiu, si coneixien dones directives, si creien que les que coneixien tenien estils semblants o diferents,.....

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

En l'anàlisi del discurs dels directius/ves entrevistats/des, en la fase qualitativa, han manifestat explícitament que fins a cert punt creuen que l'estil de direcció té connotacions de gènere. Però alhora manifesten que és el que creuen degut a les seves experiències, però que també creuen que depèn de la personalitat dels individus independentment del gènere.

En les entrevistes dues directives es manifesten sobre les diferències d'estil directiu entre homes i dones, trobant diferències de tracte, en el sentit en que dues directives creuen que, les dones directives faciliten la feina amb el seu tracte.

“Les meves companyes [...], són més conciliadores que no els homes.[...]. Els homes són més llunyans. Jo no sé si pensen que els hi treuen credibilitat, que els poden faltar al respecte o pujar a sobre... Les dones tenen més capacitat d'entendre les coses [...]. Si som dones potser ens podem entendre més. Dins d'un ordre i un límit. Bueno,[...] no es que desapareixes durant tot el matí. Però si tens un problema i has de marxar jo ho he de saber”. (Entrevista 5).

“El tracte és totalment facilitador respecte a la meva feina [...] amb les meves directores d'ara, sóc capaç d'abocar com podria fer en altres moments amb una altra companya de feina. Jo crec que entre dones directives hi ha una situació més com d'entesa [...] Als homes els hi costa més això, jo per exemple, no ho faria igual si fos home [...] perquè, que es pensaran? [...] jo crec que aquesta entesa entre dones directives, [...], t'ajuda a remuntar”. (Entrevista 2).

També cal dir que aprecien un comportament més autoritari en els homes, i ho expliquen:

“Hi ha un context més autoritari i de distància, els homes, no en tots. Marcar autoritat vol dir marcar distància amb la persona”. (Entrevista 2).

“Però penso que sí, que és diferent. Els homes són més autoritaris, pensen que si no són llunyans la gent els hi puja de seguida. Són més llunyans. Fan de jefe-jefe”. (Entrevista 5).

Els altres directius/ves entrevistats/des, responen centrant-se en un altre aspecte. No parlen de tracte amb els col·laboradors i/o companys, sinó d'actituds davant l'execució de la feina.

Així un directiu i una directiva coincideixen en definir l'estil directiu femení com més resolutiu. La directiva ho expressa així:

“Jo crec que si que hi ha diferències en aquest cas [...]. Hi ha com un estar habituat a haver d'acabar resolent les coses. És a dir, tenim assumit un rol, potser familiar, de que escolta el sopar ha d'estar fet en una hora, [...] o si el nano ha d'anar a l'escola abans s'ha de matricular o si..., [...] la practica pròpia del rol, [...] ens ha portat a ser pràctiques i ser resolutives, a tirar endavant, a dir: -bueno, sigui com sigui, això s'ha de fer o això s'ha d'aconseguir- ... i això traslladat en el món de la direcció i els rols, a mi em sembla que genera una altra manera de fer en alguns aspectes com a mínim diferent [...]. (Entrevista 1).

“Són més resolutives amb les coses, pel que jo he observat els hi demanes alguna cosa i la resposta és més eficient [...], s'impliquen més, per tant et donen una resposta més acabada. Et diuen: - escolta, si hem de fer això, ho podem fer d'aquesta manera o d'aquesta, però aquesta és millor per això i això i aquesta pot ser bona però té aquest problema, jo triaria aquesta-. Per tant penso, que són bastant més resolutives que no pas els homes [...].que són més moderats i més poc resolutius. No vull dir que sigui general, però les que jo m'he trobat aquí i en altres llocs del departament”.(Entrevista 3).

Un directiu respon ressaltant que les directives tenen un comportament més responsable, més compromès i tenen una visió més amplia.

“Són molt responsables! Jo penso que és perquè hi ha poques i les que han arribat realment s'ho mereixen. Tenen mèrits extraordinaris. [...], entren més a fons potser que els homes. Vull dir, es preocupen més, diguem-ne aquesta visió més amplia. A part de resoldre el problema concret [...], doncs són capaces de veure més la funció que estan fent o la incidència que tindrà a nivell ciutadà [...]. Per exemple, no se li havia ocorregut a cap home que nosaltres podríem tenir una funció divulgadora important, perquè degut precisament a la complexitat dels nostres temes i la quantitat de temes que tenim [...], es perden [...]. Doncs ho hem fet! I [...] ha tingut molt bona acceptació”. (Entrevista 4).

Una de les característiques que diferencien les dones directives dels homes directius, segons els entrevistats/des, és que elles tenen més paciència, capacitat de diàleg i capacitat d'escoltar als seus subordinats o equips de treball. Així les entrevistes reforcen els resultats del qüestionari en el sentit que observen un estil més transformacional en les directives que en els directius.

Referint-se a l'efectivitat de l'estil de direcció femení davant el masculí. Quatre dels cinc directius entrevistats creuen que l'estil de direcció de les dones és més efectiu.

Dues directives entrevistades consideren que l'estil de direcció femení aporta més confiança a les persones. Els paràgraf que ve a continuació ho expressa amb les seves paraules:

“Crec que afavoreix el tracte, crec que afavoreix l'entendre, la comprensió, i crec que afavoreix el compromís. Això sí, és fonamental, crec que sí, perquè aporta més confiança a la persona”. (Entrevista 2).

En el mateix sentit es manifesta un directiu entrevistat, fent esment a l'estil de direcció de les dones i la seva possible efectivitat enfront l'estil tradicional i masculí ressalta la major capacitat d'escoltar i de diàleg.

“Això no ho sabia dir [...], el que sí que sé és que, tampoc vol dir que sigui generalitzat, tenen més capacitat d'escoltar que els homes directius que jo he conegut. Els homes sembla que estan

molt més segurs o mostren que estan molt més segurs i deixen menys marge al diàleg. En canvi les directores que jo he conegut o que tinc, sembla que tenen aquesta major capacitat d'escoltar i de diàleg". (Entrevista 3).

Un directiu ressalta la implicació com una actitud que adopten més les directives i que augmenta l'efectivitat de la seva direcció, però no diferencia un estil de direcció femení, veu els estils força semblats.

"Més que estil femení jo diria que potser hi ha un, entren més a fons o entren més en el tema". (Entrevista 4).

Al preguntar a una directiva si creia que l'estil de direcció de les dones era més efectiu que l'estil tradicional i masculí, es mostra escèptica. Reflexiona amb les següents paraules:

"Aquí no m'atreiria. [...] És a dir que pot ser que hi hagi una dona que es posa al capdavant amb molta més decisió i per tan concreten no sé què no sé quantos ... això no necessàriament vol dir que tot acaba funcionant molt millor que si es té un altre tipus. [...] Ara imaginem-nos que quedem que hi ha unes maneres molt clares, la manera més resolutiva de fer de les dones amb la més contemporitzadora dels homes o més dilatant van juntes ... i el resultat és una barreja de coses. Per tan si allò no ha acabat d'anar bé o ha anat molt bé, perquè és? Perquè al capdavant hi ha una dona resolutiva i ha sabut superar lo anar malament de l'altre? O gràcies a lo altre, la cosa resolutiva ha acabat bé perquè hi havia la part més flexible?. [...] Dir lo que és millor/pitjor [...]. Ho trobo molt relatiu. (Entrevista 1).

A la pregunta de com defineixen el seu estil de direcció, els directius/ves entrevistats/des assenyalen, majoritàriament, que el seu estil és participatiu, orientat a les persones, potenciador dels equips de treball. Algunes directives assenyalen que creuen que els falta una mica d'autoritarisme, cosa que els directius no els passa.

Una directiva manifesta que tot i estar convençuda que ha de buscar consens, li ha mancat un context d'autoritat.

"Consens [...]. Aquí i a tot arreu, per a mi és fonamental poder parlar les coses. Poder posar-les sobre la taula, poder tantejar el problema directament i és una via de solució, importantíssima, sinó no funcionaríem. Lo que passa potser, és que ho han tingut que fer en una manca de context d'autoritat, [...]. Però, no dir "si això si perquè sóc jo i perquè jo mano i tal", sinó de dir sàpigues que jo podria decidir això i tinc aquest reconeixement i aquesta autoritat per fer-ho, com que jo no ho vull fer així vols parlar-ne?". (Entrevista 2).

Una altra directiva que manifesta que busca l'entesa per crear un ambient participatiu, no descarta prendre mesures autoritàries quan es dona el cas.

“Una persona ha de ser: equànime, objectiva, humana. Has de tenir una relació amb el personal, jo no dic d'amistat perquè no vull traspasar la línia però,[...] si elles estan contentes, a la feina ho fan més bé. Jo intento fer que participin. Així i tot s'ha d'establir una línia. Hi ha moment que dius: això s'ha de fer així i no s'ha de discutir!. També crec que has d'intentar comprendre els seus problemes. [...]. Jo penso que s'ha de donar exemple, sobretot en tema d'horaris” (Entrevista 5).

L'altre directiva afirma voler més que participació, el que intenta aconseguir és implicació, però no especifica que ho busqui amb el consens:

“Jo un objectiu que tinc molt clar és d'implicar absolutament a tothom [...]. Això és una pràctica que jo penso que a l'administració és poc habitual i que la gent està molt acostumada, -a mi si em diuen que ho faci d'aquesta manera, ho faig d'aquesta manera-. Llavors, com a norma, hi ha una predisposició a treballar d'acord amb les instruccions i una predisposició de criticar les instruccions. Totes dues coses. Llavors, dius, “Home, perquè no ens impliquem?”. (Entrevista 1).

Un directiu declara que no dirigeix amb un estil autoritari. Doncs diu que dirigeix per directrius i que creu que les reunions de seguiment que fa no tenen un caràcter d'excessiva intromissió.

“Jo intento, manar més aviat per directrius, és a dir per posicionaments estratègics i delegar tota la feina més tècnica [...]. Jo el que marco són les línies d'actuació [...] funció d'aquestes [...] demano a la gent que vagin preparant [...] aquella documentació que sigui necessària per aconseguir aquells objectius que el departament s'ha anat marcant. I a partir d'aquí això es resol amb unes reunions [...] amb els caps de secció o els caps de servei amb els quals, posem en comú tots els elements i després [...] ens trobem un cop a la setmana o dos si és necessari per anar veient com avança el tema. Jo penso que, no amb un caràcter excessivament d'intromissió constant a la feina, sinó que tinc confiança amb els tècnics que hi ha i vaja tots ells me l'han demostrat”. (Entrevista 3).

L'altre directiu creu que en l'exercici de les seves tasques desplega totes les capacitats o atribucions que li dona la legislació i que el seu mèrit més important és la seva capacitat d'interacció juntament amb la de tenir una visió ampla.

“Jo diria que potser el mèrit més important meu jo penso que, està en això que us deia .. en la capacitat d'interacció i la capacitat de poder compaginar, tenir una visió àmplia de tot el context i per tan treballar en tot el sentit [...], jo crec que en aquest moment lo que necessita un directiu és això: ser capaç de lligar tot el espectre [...], més que ser un especialista o més que dominar molt el tema .. tot vagi compassat i vagi de conjunt com a bloc o com a integritat en davant de cada objectiu que s'ha marcat”. (Entrevista 4).

Per acabar i com a resum de les principals conclusions d'aquesta anàlisi qualitativa podem constatar que:

Pel que fa als valors i capacitats del personal directiu, s'ha vist que els entrevistats/des valoren molt un tipus de direcció més proper al transformacional. Concretament un alt percentatge de directius/ves fan una valoració positiva assenyalant com a molt importants capacitats directives com: treballar en equip, comunicació i empatia, dirigir altres persones i de negociació. La qual cosa ens indica que s'està valorant més un tipus de direcció més proper al transformacional, on la participació, el treball en equip i les capacitats de comunicació són pilars que el sustenten.

Les actituds i comportaments que han manifestat que tenen els directius/ves s'han agrupat en quatre categories.

- En la primera categoria, la que fa referència a la **relació que el directiu/va té amb els subordinats i el treball en equip**, predominen les respostes favorables a l'estil identificat com a transformacional, més participatiu i democràtic, és a dir, tant els directius com les directives de l'Administració autònoma a Girona s'identifiquen majoritàriament amb un estil que té en compte les opinions dels subordinats, l'ambient de treball, la confiança, les relacions personals i on els treballadors participen en les decisions importants.
- En la categoria referent a l'**autoestima, seguretat en si mateix i definició de l'estil propi**, ni homes ni dones es decanten clarament per un estil o altre de lideratge.
- Pel que fa a la categoria dels **aspectes relacionats amb la comunicació**, els directius/ves de l'Administració autònoma a Girona han manifestat sentir-se més identificats/des amb l'estil de direcció transformacional.
- L'última agrupació d'ítems que s'ha fet és la que tracta de les **actituds i comportaments dels directius/ves respecte les tasques i objectius en el treball**. En aquest apartat els directius/ves de l'Administració autònoma a Girona no s'identifiquen ni per un estil ni per l'altre però són les dones les que s'identifiquen més amb els ítems:
 - S'ha de facilitar l'ensenyament de com s'han de fer les tasques ben fetes.
 - Acostumo a fer diverses coses alhora.
 - S'ha de valorar la creativitat i les innovacions que aportin els treballadors

Per finalitzar veiem doncs que l'anàlisi qualitativa ha reforçat, les opinions que s'han vist en l'anàlisi quantitativa, i ens ha permès aprofundir més en les raons que tenen per considerar com les persones que ocupen càrrecs de direcció en l'administració autònoma a Girona, s'han manifestat en el sentit que l'estil de direcció de les dones sol ser més conciliador, i estan predisposades a afavorir la comunicació, evitant els conflictes per tal de ser més pràctiques i resolutives.

5 **CONCLUSIONS**

El **perfil** personal obtingut a partir de les dades recollides, mostra que el directiu/va de l'Administració Autònoma té estudis superiors en un 84% dels casos, una edat mitjana de 47 anys i és dona en el 51,3% dels casos.

Des d'una perspectiva de gènere només en el **nivell formatiu** es poden apreciar diferències percentuals significatives, doncs, un 95% dels homes en càrrecs directius tenen estudis superiors enfront del 75% de les dones.

El perfil professional extret a partir de les enquestes classifica els càrrecs de l'administració de la Generalitat a Girona en els següents nivells:

Director/a, Subdirector/a, Cap de servei, Cap de secció, Cap de negociat, Cap d'oficina comarcal, Cap d'àrea (mossos) i Equiparats (sota aquest nom s'hi classifiquen aquelles respostes que no es poden identificar amb cap càrrec dels enumerats anteriorment).

La **composició dels càrrecs** des d'una perspectiva de gènere, mostra que el nombre total de dones ocupant càrrecs directius és superior al d'homes, però que hi ha diferències importants en la distribució de càrrecs. Els grups amb un percentatge més alt d'homes directius són el de Caps d'àrea dels mossos d'esquadra i el de Subdirectors amb un 90,9% i un 70% més d'homes respectivament.

La relació observada entre **càrrec i formació** del directiu/va mostra que la totalitat de directius/ves de les categories de Director/a, Subdirector/a, Cap de Servei i Cap d'Oficina Comarcal tenen estudis superiors. Aquesta relació també constata clarament que la categoria amb el percentatge més baix de directius/ves amb estudis superiors és la de Cap de Negociat on només un 33% dels homes i un 30% de les dones tenen aquesta formació.

Al agrupar els **càrrecs per departaments** i distribuir-los en funció del gènere s'ha observat que el 65% de les dones es concentra bàsicament en quatre departaments: 1) Treball i Indústria, 2) Educació, 3) Salut i 4) Benestar i Família (ordenats de més a menys percentatge de respostes). D'altra banda els quatre departaments que agrupen un 64,4% dels homes són els de: 1) Interior, 2) Treball i Indústria, 3) Medi Ambient i Habitatge i 4) Agricultura, Ramaderia i Pesca (ordenats de la mateixa manera).

També es constata que en el Departament de Cultura no es recull cap resposta masculina i en el de Governació no se'n recull cap de femenina.

S'ha observat que la distribució de **les vies d'accés** no presenta diferències massa significatives entre directius/ves. Les diferències són més significatives quan s'analitza la relació entre vies d'accés i càrrec.

On més freqüentment s'hi accedeix via nomenament o designació és als càrrecs de direcció i subdirecció. També es pot comprovar que el nomenament és la via més utilitzada per accedir als càrrecs de cap d'àrea dels mossos, cap d'oficina comarcal i cap de servei, tots d'ells amb percentatges superiors al 50%.

Una altra variable considerada en l'anàlisi de les vies d'accés al càrrec directiu, és el paper dels **mentors**. Només un 20% dels directius/ves han afirmat haver tingut alguna persona que els hagi fet de mentor. Al tenir en compte el gènere s'ha observat que un 24% de les directives ha tingut mentor mentre que el percentatge de directius que n'ha tingut és d'un 17%.

El gènere del mentor ha estat el masculí en un 71% dels casos. Des d'una perspectiva de gènere s'observa que un 86% els directius han afirmat haver tingut un altre home com a mentor. Mentre que les directives que han tingut com a mentor un home són un 60% de les enquestades.

Al analitzar **la motivació** els directius de l'Administració autònoma de Girona han manifestat que el que més han valorat a l'hora d'assolir el càrrec actual ha estat: la possibilitat de desenvolupament professional (40%), l'autorealització (23%) i el salari (18%). No s'ha trobat cap diferència de gènere a l'avaluar la motivació. Tan els directius com les directives coincideixen en la valoració dels factors motivadors. D'altra banda s'observa que desestimen: el poder i la influència intrínseca al càrrec, el prestigi social que els pot conferir el càrrec actual, la tradició familiar i les possibilitats d'igualtat i promoció socials.

En l'avaluació de la relació entre la formació i els factors de motivació s'ha constatat que en el grup més nombrós de la mostra, el de formació universitària (84.2% dels directius/ves), les respostes (90%) només apunten com a factors de motivació els d'autorealització personal i els econòmics.

Si el personal de qualsevol organització percep desigualtat de tracte es desmotivarà.

La **percepció d'igualtat de tracte** depèn entre altres factors (com la difusió de les desigualtats de gènere en els mitjans de comunicació), de les experiències de vida de la persona enquestada. S'ha observat que independentment del gènere del directiu/va la **percepció de tracte** majoritària en l'Administració de la Generalitat a Girona, és la de "homes i dones reben el mateix tracte" (75%) seguida de "les dones s'han d'esforçar més" (22%).

També s'ha constatat que encara que la percepció majoritària d'ambdós sexes sigui el **tracte d'igualtat**, aquesta percepció és molt desigual entre gèneres, doncs és la percepció d'un 87% dels directius mentre només ho és del 63% de les directives.

També s'ha observat que, un 10% dels homes creu que **les dones s'han d'esforçar més** que els homes, enfront d'un 34% de les dones amb aquesta percepció. I que cap dona creu que **els homes s'hagin d'esforçar més** mentre si ho creuen un 3% del homes.

Per valorar **els obstacles** a la promoció, s'ha preguntat a les persones enquestades que han afirmat haver demanat durant el càrrec actual una baixa, reducció de jornada o flexibilització de la jornada laboral, si després d'aquest període han percebut algun tipus de problema tal com: haver d'aturar un temps la trajectòria professional.... Concretament trenta-una persones han sol·licitat la baixa, reducció o flexibilització de jornada durant el seu càrrec actual.

S'ha constatat que el 30% dels directius/ves que han afirmat haver demanat durant el càrrec actual una baixa, reducció de jornada o flexibilització de la jornada laboral, són homes.

El 55% de les respostes han afirmat **no haver tingut cap problema** per aquest motiu.

Ningú ha considerat que la baixa, reducció de jornada o flexibilització horària, li hagi estat un problema per la promoció professional.

També s'ha valorat altres obstacles com: manca de temps per formació, l'acceptació de suggeriments per part dels superiors, responsabilitats familiars i altres que a priori s'ha considerat que poden obstaculitzar el desenvolupament adequat de la feina i per tant la promoció professional de les persones que realitzen aquestes tasques.

S'ha observat que la resposta més recurrent és la de no tenir **cap problema**, doncs el 39% dels directius/ves afirmen no tenir cap problema per realitzar la seva feina.

Però també cal assenyalar que un 35% dels directius/ves ha afirmat que el seu problema principal per realitzar la feina adequadament és la **manca de temps per formació**.

Al voltant del 15% dels enquestats també ha manifestat tenir problemes a causa de: l'acceptació de suggeriments per part dels seus superiors, les responsabilitats familiars i els problemes d'autoritat amb els seus subordinats.

Des d'un punt de vista de gènere no han sorgit grans divergències, només que són els homes els que tenen més problemes amb els seus superiors per l'acceptació de suggeriments i que els horaris són un problema més freqüent en les directives.

Els problemes menys freqüents són: la poca disponibilitat per viatjar, ho han manifestat només el 5% dels directius/ves i també es pot comprovar que només un 2.5% dels enquestats han afirmat tenir problemes amb càrrecs similars ocupats pel sexe oposat.

S'ha constatat que, un **72% del directius/ves** de l'Administració pública autonòmica de Girona **està satisfet amb la feina que està realitzant**, doncs el seu objectiu a curt termini es seguir realitzant la mateixa feina. Que un 35% dels directius/ves actuals tenen com a objectiu promocionar-se dins l'Administració i que només volen canviar de feina un 10%.

L'anàlisi de com es dur a terme **la conciliació** de les tasques professionals i familiars per poder compaginar la vida professional i les responsabilitats familiars s'ha realitzat a partir de les respostes, dels directius/ves gironins/es de l'Administració de la Generalitat a Girona, a la pregunta: "alguna vegada en el càrrec actual, s'ha demanat una baixa, reducció de jornada o flexibilitat d'horari?". S'ha observat que la gran majoria de directius/ves no han sol·licitat cap baixa, reducció de jornada o flexibilització de l'horari de treball en l'exercici del seu càrrec actual. Només ho han demanat un 8% dels directius i un 21% de les directives.

Altres aspectes avaluats en l'anàlisi de la conciliació de la vida professional i familiar han estat: el nombre d'hores de dedicació a la feina, el nombre d'hores de dedicació a la llar i a la família i el fet de disposar d'ajuda domèstica per la realització de les tasques de la llar i l'atenció dels fills.

S'ha observat que les **hores de dedicació a la feina** dins de l'Administració autonòmica de Girona de la majoria de directius/ves és de 36 a 45 hores setmanals.

Un 20% han declarat dedicar més de 40 hores setmanals a la feina. I un 3% ha afirmat que dedica menys de 36 hores/setmana a les seves tasques de directiu/va de l'Administració autonòmica de Girona.

A l'observar la dedicació a la feina a partir d'una lent de gènere, s'ha constatat que un 27% dels directius afirma treballar més de 40 hores setmanals mentre que el percentatge de directives que ho declara és del 12%.

A l'analitzar la dedicació a la feina segons el gènere i de l'estat civil s'observa que els homes separats, divorciats o vidus, són els que treballen menys hores, doncs un 30% dels aparellats i un 30% dels solters declaren treballar més de 40 hores setmanals, mentre només ho afirmen un 11% dels separats, divorciats o vidus. En canvi els percentatges són similars en els tres grups de directives aproximadament el 11% declara una dedicació a la feina de més de 40 hores setmanals.

A l'analitzar la relació entre nombre de fills i hores de dedicació a la feina des d'una perspectiva de gènere s'ha observat que el nombre de fills no necessàriament va vinculat a més o menys hores de dedicació a la feina per part de les dones directives, doncs les directives que declaren dedicar menys hores a la seva vida laboral són les solteres.

En canvi si s'ha constatat que els homes directius que dediquen menys hores a la feina són els que tenen famílies més amples, de dos o més fills.

A l'analitzar la **dedicació a la llar entre setmana** des d'una perspectiva de gènere s'ha comprovat que, en el tram de més dedicació setmanal (més de 21 hores/setmana) el percentatge de directives és un 36%, més del doble que el dels directius (14%).

També s'ha observat que tan els homes com les dones augmenten la seva dedicació a la llar i als fills quan passen de no tenir fills a tenir-ne un o dos, però que disminueix quan se'n tenen tres o més. Tanmateix s'ha comprovat que el 100% de les dones i el 89% dels homes amb tres o més fills tenen ajuda per realitzar les tasques de la llar i l'atenció als fills.

Com s'ha dit en el paràgraf anterior amb l'augment del nombre de fills (fins a dos), augmenta el nombre d'hores de dedicació a la llar tant pels homes com per les dones. La diferència rau en el nombre d'hores d'increment de dedicació, doncs el percentatge d'homes que afirma dedicar a llar i als fills entre 21 i 30 hores entre setmana quan es té un fill és del 9%, mentre que el percentatge de dones que ho declara és del 31%. Quan es tenen dos fills el percentatge d'homes que afirma dedicar més de 21 hores a la llar i als fills entre setmana passa a ser del 18%, mentre que el de les dones arriba a ser d'un 49%.

S'ha relacionat les **hores de dedicació a la llar i hores de dedicació al treball** i les dades recollides assenyalen que quantes més hores es dediquen a la feina, el percentatge de dones que dedica a la llar de 1 a 10 hores setmanals disminueix, així doncs més dedicació a la feina no implica que es puguin dedicar 10 o menys hores a la llar entre setmana. El percentatge d'homes que hi dedica 10 o menys hores si augmenta però poc.

Les directives han afirmat dedicar més **hores a la llar i als fills en cap de setmana** que els directius. Doncs el percentatge d'homes que dedica més de 20 hores/cap de setmana a les tasques de la llar i a tenir cura dels fills és del 17%, mentre que el de les dones és del 35%.

Al considerar l'estat civil s'observa que, els directius/ves que més hores dediquen a la llar i als fills són els/les aparellats/des. La diferència de gènere s'observa en el tram de més de 20 hores de dedicació a la llar i als fills en cap de setmana, un 20% els homes casats o parella de fet afirmen aquesta dedicació enfront d'un 39% de les dones del mateix estat civil.

Les dades corroboren que quan no es tenen fills el nombre d'hores de dedicació que exigeix una llar és molt menor, doncs el 79% de directius i directives que no tenen fills declara dedicar a la llar 5 o menys hores en cap de setmana, els percentatges en els altres col·lectius són molt inferiors.

S'ha observat que els directius/ves que dediquen més hores a la llar i als fills en cap de setmana són els que dediquen menys hores a les tasques de direcció de l'Administració autònoma. El col·lectiu de directius/ves que dedica més hores a les tasques de direcció entre setmana no és el que dedica més hores a la llar en cap de setmana. Concretament el percentatge més baix de dones amb una dedicació de més de 20 hores el cap de setmana a la llar i als fills pertany a les dones que dediquen més de 46 hores a la setmana a les tasques de direcció.

La majoria de directius/ves (78%) declara treballar entre 36 i 40 hores la setmana, per tant aquest col·lectiu és el que ens indicarà millor una tendència general. S'ha constatat que percentatge de dones (36%) que pertanyen a aquest tram i que declara dedicar més de 20 hores en cap de setmana a la llar i als fills és més del doble que el dels homes (14%). I a l'inrevés, el percentatge d'homes (33%) és més gran que el de dones (25%), quan es declara dedicar-hi de 1 a 5 hores.

A l'analitzar **l'ajuda domèstica** en funció del gènere s'ha constatat que la majoria de directius (76%) i de directives (80%) disposen d'algun tipus d'ajuda per dur a terme les tasques de la llar i l'atenció als fills.

El 57% dels homes ha considerat a la seva parella i/o fills la principal font d'ajuda per la realització de les tasques de la llar i/o l'atenció dels fills. En canvi només un 24% de les directives ha considerat a la seva parella i/o fills l'ajuda principal.

Així l'ajuda principal pel (57%) dels homes és la seva parella i/o fills, mentre que per les dones (71%) ho és la persona contractada per hores (menys de 20 hores/setmana).

Al analitzar el grau d'importància dels **valors i capacitats del personal directiu** per part dels directius/ves de l'Administració de la Generalitat a Girona. S'ha observat que els enquestats han valorat en primer lloc la responsabilitat (94%), seguida de l'ètica professional (93%) i la capacitat de treballar en equip (80%).

Altres valors també molt ben puntuats encara que en un percentatge lleugerament més baix, són la capacitat de comunicació i empatia (79%), el compromís (77%), la capacitat per dirigir els altres i la iniciativa (76%) i la capacitat de negociació (74%).

També s'ha comprovat que el (68% dels enquestats) rebutgen l'agressivitat.

S'ha observat que la diferència més remarcable des d'un punt de vista de gènere és que les directives donen més importància que els directius a:

- La capacitat per dirigir altres persones (un 86% de les directives hi estan molt d'acord enfront d'un 64% dels directius).
- La capacitat de negociació (un 84% de les directives hi estan molt d'acord enfront d'un 63% dels directius).

Tan els directius com les directives estan molt d'acord que el compromís, la iniciativa i el coneixement del sector també són trets claus a valorar positivament en els directius i directives.

S'ha constatat que a l'Administració autònoma de Girona s'està valorant un tipus de direcció més proper al transformacional. Concretament es vol remarcar que el fet que s'hagin considerat les capacitats de: treballar en equip, comunicació i empatia, dirigir altres persones i de negociació com a molt importants per part d'un percentatge molt alt de directius/ves, indica que s'està valorant més un tipus de direcció més proper al transformacional, on la participació, el treball en equip i les capacitats de comunicació són pilars que el sustenten.

Les actituds i comportaments dels directius/ves s'ha agrupat en quatre categories.

Es vol assenyalar que en la primera categoria, la que fa referència a la **relació que el directiu/va té amb els subordinats i el treball en equip**, predominen les respostes favorables a l'estil identificat com a **transformacional**, més participatiu i democràtic, és a dir, tant els directius com les directives de l'Administració autònoma a Girona s'identifiquen majoritàriament amb un estil que té en compte les opinions dels subordinats, l'ambient de treball, la confiança, les relacions personals i on els treballadors participen en les decisions importants.

La meitat o més dels directius/ves enquestats/des s'han identificat amb els ítems que es relacionen a continuació:

- Considero que tots/es els/les treballadors/es són importants (82%)
- És bo preguntar als treballadors/es que fan les tasques abans de prendre decisions (62%)
- Desenvolupo relacions personals amb els altres. Considero els treballadors/es com a persones i no només com empleats (62%)
- M'agrada poder delegar i donar confiança als subordinats/des (56%)

- És important que la gent sigui responsable, no cal imposar (55%)
- Jo haig de servir d'exemple (50%)

També s'ha de remarcar que hi ha dos actituds o comportaments amb les que s'identifiquen menys de la meitat dels directius/ves enquestats/des. Aquestes són:

- Em considero un/a treballador/a més a l'empresa (39%)
- Més important que el sou és l'ambient de treball (36%)

Des d'un punt de vista de gènere s'ha constatat que en quatre dels ítems qüestionats s'obtenen valoracions clarament transformacionals tan per part dels directius com de les directives enquestats/des.

Tanmateix es vol assenyalar que el percentatge de dones que s'hi identifiquen amb l'afirmació, "és important que la gent sigui responsable, no cal imposar" és del 68% mentre només s'hi identifiquen un 42% dels homes.

En la categoria referent a **l'autoestima, seguretat en si mateix i definició de l'estil propi**, ni homes ni dones es decanten clarament per un estil o altre de lideratge. Els directius/ves no s'identifiquen ni per l'estil transformacional ni pel transaccional, la majoria de valoracions no es mostren ni molt d'acord ni molt en desacord amb cap de les afirmacions proposades.

L'excepció s'ha trobat en l'ítem "el meu estil de direcció és participatiu i democràtic" (d'estil transformacional). És l'única afirmació amb la que se senten identificats/des la majoria de directius/ves, amb un grau d'identificació del 63%. Però al analitzar aquest ítem des d'una perspectiva de gènere s'ha comprovat que la identificació és més gran en el cas de les directives (71%) que dels directius (55%).

En la mateixa línia d'estil transformacional se senten identificats/des amb els ítems: "dirigeixo de forma flexible" (39%) i "és molt important que el meu treball sigui acceptat i reconegut pels altres" (34 %). Des d'un punt de vista de gènere s'ha constatat que en la primera afirmació els homes (42%) s'identifiquen més que les dones (36%). Mentre que amb la segona el percentatge de dones que hi està molt d'acord (35%) és lleugerament superior al dels homes (32%).

Pel que fa a la categoria dels **aspectes relacionats amb la comunicació**, els directius/ves de l'Administració autònoma a Girona han manifestat sentir-se més identificats/des amb **l'estil de direcció transformacional**.

Els aspectes que presenten un alt grau d'identificació, més de la meitat dels directius/ves, amb l'estil transformacional són: “és molt important saber escoltar” (69%) i “en els conflictes intento buscar el consens” (53%).

Des d'un punt de vista de gènere s'ha observat que són les directives (77%) les que s'identifiquen més amb “és molt important saber escoltar”, percentatge de directius que s'hi sent molt identificat és del 60%.

Un altre aspecte que analitzat des d'una lent de gènere presenta diferents graus d'identificació és “m'esforço per arribar a decisions on tots hi guanyin”. El grau d'identificació de les directives amb aquest ítem és del 32% mentre que el dels directius és del 27%.

L'última categoria és la que tracta de les **actituds i comportaments dels directius/ves respecte les tasques i objectius en el treball.**

En aquest apartat els directius/ves de l'Administració autònoma a Girona no s'identifiquen ni amb l'estil transformacional ni amb el transaccional.

Els percentatges de directius/ves que no es defineixen per cap dels dos estils que proposen les dicotomies analitzades en aquest apartat són:

- El que importa és aconseguir resultats, independentment de com es faci / S'ha de controlar la realització de les tasques de manera minuciosa (66%)
- Les tasques han d'estar ben planificades i organitzades, des de la direcció/ S'ha de valorar la creativitat i les innovacions que aportin els treballadors (65%)
- Acostumo a fer les coses d'una en una, si no es fan malament/ Acostumo a fer diverses coses a la vegada (63%)
- S'han de saber donar les ordres oportunes perquè les tasques es facin bé/ S'ha de facilitar l'ensenyament de com s'han de fer les tasques ben fetes (49%)

A l'analitzar aquestes actituds i comportaments des d'una perspectiva de gènere s'ha comprovat que el percentatge de directives que es mostren molt d'acord amb les propostes transformacionals és més gran que els dels directius en tres dels quatre ítems estudiats. Concretament davant l'ítem “s'ha de facilitar l'ensenyament de com s'han de fer les tasques ben fetes”, el percentatge de directives que hi estan molt d'acord és un (23%) més alt que el dels directius

L'altre ítem on es pot observar que el percentatge de dones que s'identifica amb ell és el doble que el dels homes és “acostumo a fer diverses coses a la vegada”.

Tot i que en aquest apartat els directius/ves de l'Administració autònoma a Girona no s'identifiquen ni per un estil ni per l'altre, el grau d'identificació de les dones amb l'estil transformacional és més alt que el dels homes.

Dels 24 **estereotips** presentats els que **han tingut més acceptació**, una puntuació elevada, són:

- Són bones comunicadores (50%),
- Tenen facilitat per establir relacions interpersonals (43%),
- Tenen gran capacitat de treball (43%),
- Accepten grans responsabilitats (37%),
- I tenen capacitat de gestionar el seu temps (36%).

Tanmateix s'ha observat que cap de les propostes ha obtingut l'acceptació de més de la meitat dels directius/ves. Es pot afirmar doncs, que en termes generals els directius/ves de l'Administració autònoma a Girona **no es mostren molt d'acord amb els tòpics** relacionats en el qüestionari i que normalment es manifesten pel que fa a les dones en càrrecs directius.

A l'analitzar les respostes a través d'una lent de gènere s'han observat **apreciacions molt diferents entre ambdós gèneres**. Doncs els percentatges de directives que estan molt d'acord amb les frases més acceptades, són força més elevats que els dels directius, estant-hi d'acord més de la meitat de les directives enquestades.

També es constata que la divergència de valoracions més gran la presenta l'afirmació "tenen capacitat de gestionar el seu temps", on el percentatge de directius que hi està molt d'acord és del 14% mentre que el percentatge de directives que hi està molt d'acord és un 58%.

Les frases més rebutjades referents a estereotips són les afirmacions:

- Un bon cap ha de ser un home (92%),
- Tenen més facilitat per dirigir dones (32%),
- Tenen dificultat per canviar de residència (26%)
- Estan més preparades professionalment (25%).

Només l'afirmació "un bon cap ha de ser un home" obté el rebuig de més de la meitat dels directius/ves enquestats.

Es pot afirmar doncs, que en termes generals els directius/ves de l'Administració autònoma a Girona **no es mostren molt en desacord amb tòpics** que s'han relacionat en el qüestionari i que normalment es manifesten pel que fa a les dones en càrrecs directius.

Des d'una perspectiva de gènere s'ha observat que el tòpic "un bon cap ha de ser un home" ha estat rebutjat per un 86% dels directius i un 96% de les directives. Els altres tòpics o estereotips més rebutjats, ho han estat més per part dels directius que per part de les directives. La diferència percentual més gran es troba en "les dones tenen més facilitat per dirigir dones", afirmació rebutjada pel 44% dels directius i el 22% de les directives.

Així es pot afirmar que els directius/ves de l'Administració autònoma de Girona **no accepta ni rebutja els tòpics** referents a dones directives, doncs la majoria de directius/ves no s'hi ha manifestat ni d'acord ni en desacord amb la majoria de tòpics. Però també es pot afirmar que les percepcions, sobre els estereotips referents a les directives i les seves capacitats, habilitats i valors, són diferents observades a través d'una lent de gènere.

6 **BIBLIOGRAFIA**

Abbagnano, N. (1974), "Diccionario de Filosofía", México, FCE. 2º edi.

Adler, N.J. "Women in Management Worlwide, International Studies of Management and Organization, vol. 16, 1996

Appelbaum, S. H., Audet, L., Miller J. C. (2003). Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories . Author(s): Leadership & Organization Development Journal; Volume: 24 Issue: 1; 2003

Appelbaum, S. H., Shapiro, B. T. (1993), "Why can't men lead like women?", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 14 No.7, pp.28-34.

Asplud,G., Women Managers. Changing Organizational Cultures, John Wiley and Sons, Gran Bretanya, 1988

Bass i Avolio B.J. (1990) "The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development". In W. Pasmore & R.W. Woodman (Eds.), Research on Organizational Change and Development. 4, 231-272. Greenwich, C.T. JAI Press.

Bass, B. M. (1990), "From Transactional to transformational leadership: learning to share the visión", Organizational Dynamics, Winter, pp. 19-31.

Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1989). "Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire", Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA.

Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1994). "Shatter the glass ceiling: women may make better managers". Human Resource Management, Winter, Vol. 33 No. 4, pp. 549-560.

Bass, B.; Avolio, B.J.; Jung, DI. I Berson, V. (2003). "Predicting Unit performance by Assessign Transformational and Transactional Leadersip", Journal of Applied Psychology, vol.88 n.2, pp.207-218.

Bass, B.M., Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research ,New York: Free Press,1981

Behn, R. (1998). What Right Do Public Managers Have to Lead? Public Administration Review 58(3): 209–25.

Converse, J.M. i Presser, S. ,Survey questions. Sage,1986

Creswell, J. W. (1997), *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. Sage Publications, Califòrnia.

Dalton, D. R., Kesner, I. F., "Cracks in the Glass: The Silent Competence of Women", *Business Horizons*, març-abril, 1993

Duran, A. (1988) *De puertas adentro*. Instituto de la Mujer. Madrid: Ministerio de Cultura.

Fairholm Matthew R., 2004. *Different Perspectives on the Practice of Leadership Public Administration Review*. Volume 64, Issue 5, Page 577-590, Sep 2004

Foldy, Erica Gabrielle *Learning from Diversity: A Theoretical Exploration Public Administration Review* Volume 64, Issue 5, Page 529-538, Sep 2004

Fowler, F.J. i Mangione, T.W. ,*Standardized survey interviewing*, 1990

García Añón, M. *Acceso al poder y participación de la mujer en la adopción de decisiones. Estudio de caso : Universidad de Santiago de Compostela, Administración Pública, Parlamento, en la Comunidad Autónoma de Galicia. Mujeres e institución universitaria en Occidente : conocimiento, investigación y roles de género : Congreso Internacional Mujeres e Institución Universitaria en Occidente, Santiago de Compostela, 5-7 de junio de 1996 / coord. por Rita María Radl Philipp, 1996, ISBN 84-8121-543-0, pags. 257-268*

Glass, J. (1990). *The impact of Occupational Segregation on Working conditions. Social Forces* 68 (3): 779-96

Guy , Mary Ellen , and Meredith A . Newman . 2004 *Women ' s and Men ' s Jobs: Sex Segregation and Emotional Labor . Public Administration Review*

Henning, M. I Jardim, A., *The Managerial Woman*, Pocket Books, Nova York, 1977

Henry, G.T.,*Practical sampling*. Sage, 1990

Hernández Martínez, María del Pilar. *La participación de la mujer en el ámbito de lo público : administración, política y economía. Boletín Mexicano de Derecho Comparado, ISSN 0041-8633, N°. 101, 2001, pags. 453-485*

Instituto de la Mujer, Oportunidades y Obstáculos en el Desarrollo Profesional de las Mujeres Directivas, Studia,S.A. Instituto de la mujer, Ministerio de Asuntos Sociales, 1990

Kotter, J.P. (1996). "Leading change". Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P. (1999). "On What Leaders Really Do" President and Fellows of Harvard College.

Lewis, J.; Morgan, D.H. (1994). "Gendering Organizational Change: The Case of Relate, 1948-1990". *Human Relations*, vol. 47, n°6. pp.641-663.

Loden M., Dirección Femenina: Cómo Triunfar en los Negocios sin Actuar como un Hombre, Hispano Europea, Barcelona., 1987

Manet, R. M., "La perspectiva de la mujer ejecutiva en la Empresa", Alta dirección, 1985 març-abril, 1993

María Inmaculada Pastor Gosalbez, Carmen Gutiérrez, Las mujeres en la Administración Pública catalana (Estudio sociológico sobre la situación de las mujeres en la carrera administrativa) Sociología de las relaciones de género : Congreso de sociología, Granada,1995 / coord. por Cristina Brullet Tenas, Pilar Carrasquer Oto, 1996, ISBN 84-7799-134-0, pags. 189-206

Martinez, M. Pallarés, S. (2000), Dònes en càrrecs de responsabilitat: des del comandament intermedi a l'alta direcció. Insitut Català de la Dona, Barcelona

Meier, Kenneth J.; O'Toole Jr., Laurence J.; Goerdel, Holly T (2006). Management Activity and Program Performance: Gender as Management Capital. *Public Administration Review*, Jan/Feb2006, Vol. 66 Issue 1, p24-36, 13p, 4 charts; DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00553.x; (AN 19398287)

Milagro Montalvo Santamaría, Ana María Aguado Higón, María José Llombart Bosch, Victoria Galera Vega. Alta dirección en la administración pública ¿política de género? buscando caminos. Documentos - Instituto de Estudios Fiscales, ISSN 1578-0244, Nº. 5, 2006, pags. 3-47
Muñoz Soler. Ma. Dolors (2003). Dones directives i lideratge: el cas de les empreses gironines. Tesi Doctoral.

Paradise, R. (1994), "La etnografía: ¿técnica o perspectiva epistemológica? " a Rudea, E.M.; Delgado, G.B. i Jacobo, Z. La etnografía en la educación. Panorama, práctica i problemas. México, CISE, UNAM.

OIT , "¿Se acabarán superando las barreras invisibles? Mujeres en puestos directivos: Son pocas las elegidas", nº 23, febrer, 1998

Powell, G.N., Women and men in Management, Sage, California, 1991

Quinn Patton, M. (1990) "Qualitative evaluation and Research methods", SAGE Publications, Califòrnia.

Rigg, C., Sparrow, J. (1994), "Gender, diversity and working styles", Women in Management Review, Vol. 9 No.1, pp.9-16.

Roldán García, E. Las instituciones de género en el sector público Sistema: Revista de ciencias sociales, ISSN 0210-0223, Nº 184-185, 2005 (Ejemplar dedicado a: Democracia y sector publico), pags. 235-258.

Rosener, J.B. (1990), "Ways women lead", Harvard Business Review, Vol. 68 No.2, pp.119-25.

Rosener, J. B.. Ways women lead. By: Harvard Business Review, Nov/Dec90, Vol. 68 Issue 6, p119-125, 7p, 1 illustration; (AN 9012241294)

Rosener, Judy. (1990). Ways Women Lead. Harvard Business Review 68(6): 119–25.

Saltzstein, Alan L.; Ting, Yuan; Saltzstein, Grace Hall. Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees. By: Public Administration Review, Jul2001, Vol. 61 Issue 4, p452, 16p; (AN 5191104)

Selznick, P. (1983). Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Los Angeles: University of California Press.

Shein, E.H.. (1985). Organizational Culture and leadership: A Dynamic view. San Francisco, CA

Soler Sánchez, M., Sevilla Merino, T. Sevilla Merino, J. Administración Pública autonómica e igualdad de mujeres y hombres Género, constitución y estatutos de autonomía / coord. por Teresa Freixes Sanjuán, Julia Sevilla Merino, 2005, ISBN 84-7351-249-9, pags. 589-610

Taylor, SD.J. & Borgman, R.. Introducción a los métodos cualitativos de investigación, Paidós, Barcelona, 1992

Terry, L. D. (1998). Administrative leadership, neo-managerialism, and the public management movement. By: Public Administration Review, May/Jun98, Vol. 58 Issue 3, p194, 7p; (AN 621836)

Vioque, M. J. "Mujeres Directivas: del ideal filantrópico a la razón demográfica", Capital Humano, nº33, abril, 1991

Wart, M. (2003) Public-Sector Leadership Theory: An Assessment Public Administration Review Volume 63, Issue 2, Page 214-228, Mar 2003