



Universitat Ramon Llull

TESI DOCTORAL

Títol: Les dones que presideixen els clubs esportius a Catalunya. Factors que incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec, i estil de lideratge.

Realitzada per: Marta Moragas i Rovira

en el centre: Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna

i en el departament Ciències de l'Activitat Física i de l'Esport

Dirigida per Dra. Núria Puig i Barata

*A l'**Oriol**, el **Jan** i la **Martina** que constantment m'heu estat preguntant si ja estava... ara sí, ja està. Però... sempre cal seguir treballant per créixer i avançar.*

*Al **Josep** que pacientment ha esperat que jo acabi per poder començar. Però... ara ja no ho podràs emprar d'excusa.*

*La Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna,
Universitat Ramon Llull, ha atorgat un quadrimestre sabàtic per a la finalització
d'aquesta tesi.*

Agraïments

Abans de començar vull destinar unes ratlles a fer públic l'agraïment a les diferents persones i institucions que d'alguna manera han fet possible el desenvolupament d'aquesta tesi.

Segons el diccionari de la llengua de l'Institut d'Estudis Catalans *"l'agraïment és un sentiment afectuós que hom té envers el qui li ha fet un bé, un servei o un favor"*.

Doncs bé, em sembla de justícia començar amb la persona que més bé i servei m'ha fet en el decurs d'aquesta tesi, la meva directora, la Dra. Núria Puig i Barata. Quan la vaig conèixer com a professora a l'Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (INEFC), el seu tarannà docent ja va aconseguir seduir-me, despertant la meva curiositat pels aspectes socials de l'esport. Sento que a ella li dec moltes coses: les primeres recerques, les primeres beques, les primeres classes, els primers congressos... Li agraeixo la confiança que sempre m'ha mostrat i la paciència que ha tingut per d'encoratjar-me en els moments que ho he necessitat. El seu compromís incondicional en cadascuna de les coses que fa, també en la direcció d'aquesta tesi, és una de les qüestions que sempre he admirat d'ella i que, ara, tinc ocasió d'agrair.

A la meva tutora de tesi i companya de facultat, la Dra. Mercè Rosich i Vilaró. La seva formació com a psicòloga m'ha ajudat a acotar els aspectes propers a la Psicologia Social que s'aborden en aquesta tesi. La seva trajectòria com a dirigent de l'esport m'ha permès tenir un referent proper per contrastar, interpretar i discutir-ne els resultats obtinguts.

A totes les dones que han participat de manera activa en aquesta tesi, les presidentes dels clubs, per la seva generosa predisposició a col·laborar. Especialment vull agrair el testimoni de la Maribel, que en pau descansi, ja que malgrat el dolor físic que l'acompanyava va estar encantada de participar, deixant constància així de tot el que l'esport li havia donat.

A la Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna, Universitat Ramon Llull, per concedir-me un quadrimestre sabàtic per a la finalització d'aquesta tesi. Quadrimestre que ha estat bàsic per poder acabar un camí iniciat a l'INEFC ja fa molts anys....

A l'Institut Català de les Dones per la beca atorgada per poder desenvolupar la primera fase d'aquesta recerca.

A l'Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya (Centre de Barcelona), al Grup d'Investigació Social i Educativa en l'Activitat Física i l'Esport (GISEAFE) i a les meves companyes i companys de la "muntanya màgica", perquè són els meus orígens.

A tota la gent de la Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna, Universitat Ramon Llull, als companys i companyes de CAFE i especialment als membres del Grup de Recerca Innovació Esport i Societat (GRIES) perquè són el meu present.

A totes les integrants de la "Taula Dona i Esport" de l'Ajuntament de Barcelona, per totes les sessions compartides en les que tant he après i pel seu compromís constant amb la tasca de promoure i fer visible l'esport femení.

Als companys i companyes del B4-02, especialment a la Susana, la Sacra, el Xavi i el Sixte, per la seva proximitat (no tan sols modular) i pel suport incondicional en qualsevol de les coses que faig o que els plantejo de fer.

A tot el meu cercle d'amistats perquè sento que, encara que sigui de manera indirecta, també han contribuït al desenvolupament d'aquesta tesi. Són persones que senzillament m'han acompanyat en el meu camí. Camí que, afortunadament, es nodreix de més projectes a part de la tesi. Camí que vaig fent per diferents indrets: Barcelona (Cris i Tina), Terrassa (COVIHO), Matadepera, Olesa, Les Fonts, Es Migjorn, Ca n'Aurell... a tots i totes us tinc presents encara que no aparegui el vostre nom (no em voldria deixar ningú...).

A la Betlem i al Feliu, els amics més còsmics i savis que tinc, a ells, per tot.

Al Xavi, per deixar-me apropiat de l'espai de la taula que sovint compartim i pel seu ajut amb els gràfics, l'estadística i la maquetació del document, malgrat la seva religió no li permeti treballar amb "Windows".

A la Ivet, per les hores que ha dedicat altruïstament a aquesta tesi en la seva faceta de documentalista. Però, sobretot, per la seva infinita generositat i per ser-hi sempre que l'he necessitada. És un agraïment sincer que va molt més enllà de la tesi... més enllà d'Alaska, també.

A la Cristina, periodista entusiasta, per la seva professionalitat en la transcripció de les entrevistes i per l'acompanyament personal que m'ha fet sempre en el seu paper de "gran" germana.

A la meva llarga i extensa família que està formada per moltes dones (Maria, Eulàlia, Cristina, Glòria, Núria, Dolors i Elisa) i molts homes (Manel, Marc, Nacho, Dani, José i Josep) perquè són les persones de referència a la meua vida, sempre hi són.

Al Pau, la Marina, el Pol, l'Ignasi, l'Aina, la Mariona, l'Arnau, la Laia, la Jordina i el Pere, perquè fan que em senti la tieta més afortunada del "món mundial".

Als meus pares (Manel i Eulàlia) i a les meves germanes (Núria, Glòria i Cristina) perquè sento que a ells els dec, en gran part, el que ara sóc.

A l'Oriol, el Jan i la Martina perquè m'han canviat la vida i, ara, formen part de mi.

Al Josep, l'home que estimo, perquè al seu costat, senzillament, la meua vida flueix.

Sumari

Agraïments	1
Sumari	5
Introducció	11
Justificació i preguntes inicials	15
Part I: Estat de la qüestió	25
<hr/>	
Capítol 1: Dones i càrrecs directius	27
1.1. Revisió en l'àmbit de les organitzacions no esportives	29
1.1.1. Els estereotips de gènere	30
1.1.2. Característiques del mercat de treball	31
1.1.3. Organitzacions masculinitzades	32
1.1.4. Conciliació de les responsabilitats laborals i familiars	34
1.1.5. Baixa autoeficàcia	36
1.1.6. Menor preparació i manca de models de referència	37
1.1.7. Possibles diferències en les formes de liderar	38
1.1.8. Diferents trajectòries professionals i motivacions	39
1.1.9. Manca de polítiques d'igualtat	40
1.2. Revisió en l'àmbit de les organitzacions esportives	43
1.2.1. Els factors d'incidència negativa: els obstacles	44
1.2.2. Els factors d'incidència positiva: els recursos	52
1.3. Recapitulació	59
Capítol 2: Dones i estils de lideratge	63
2.1. Les diferents perspectives d'anàlisi del lideratge	65
2.2. Estils de lideratge	67
2.3. Dones directives i lideratge	72
2.4. Lideratge de les dones a les organitzacions esportives	75
2.4.1. El càrrec de presidència en el context dels clubs	76

2.4.2.	Estil de lideratge de les directives d'organitzacions esportives	78
2.5.	El lideratge en les organitzacions sense afany de lucre: el lideratge social	82
2.5.1.	Elements propis del lideratge social en les ONG	83
2.5.2.	Trets que caracteritzen la manera de fer dels líders socials	85
2.6.	Recapitulació	87
Capítol 3: Perspectives teòriques		91
3.1.	Teories de la diferència de gènere	94
3.2.	Teories de la desigualtat entre gèneres	99
3.3.	Recapitulació	101
A tall de síntesi de la PART I		103
Part II: Plantejament metodològic		105
<hr/>		
Capítol 4: Disseny Teòric		107
4.1.	Enfocament general de la recerca: el paradigma científic de partida	109
4.2.	Perspectives teòriques i marc teòric adoptat	110
4.3.	Delimitació de l'objecte teòric	117
4.4.	Recapitulació	123
Capítol 5: Mètode		125
5.1.	El mètode emprat per a l'obtenció de les dades: l'entrevista en profunditat	127
5.2.	L'univers de treball i la mostra seleccionada	131
5.2.1.	L'univers de treball	131
5.2.2.	La mostra	132
5.3.	El treball de camp	139

5.4.	El mètode emprat per a l'anàlisi de les dades: l'anàlisi de contingut	142
5.4.1.	Sobre la tècnica emprada	142
5.4.2.	El sistema de categories	144
5.4.3.	La codificació de les dades	144
5.5.	El rigor en la recerca	148
5.6.	L'ètica en la recerca	151
5.7.	Recapitulació	152

Part III: Resultats **153**

Capítol 6: Factors que incideixen en l'accés i en l'exercici de la presidència	155
6.1. Factors personals	157
6.1.1. El procés de socialització	157
6.1.2. Les transferències de les seves trajectòries vitals	160
6.1.3. La motivació	165
6.1.4. Característiques autoperceptives de la seva personalitat	169
6.1.5. Resum	172
6.2. Factors de l'entorn proper	173
6.2.1. Les càrregues familiars	173
6.2.2. Les càrregues laborals	176
6.2.3. Sobrecàrrega de rol	178
6.2.4. Conflicte de rols	179
6.2.5. El recolzament de l'entorn proper	181
6.2.6. Resum	185
6.3. Factors de l'organització i del context	186
6.3.1. El context de l'arribada	186
6.3.2. Les particularitats estructurals d'aquestes organitzacions	190
6.3.3. Actituds derivades de la seva condició de dona	193
6.3.4. Grau d'integració a les xarxes socials de l'organització	195
6.3.5. El seu equip: la junta directiva	199
6.3.6. Resum	200

6.4.	Recapitulació	201
Capítol 7: Estil de lideratge		205
7.1.	L'equip	208
7.2.	Les relacions	212
7.3.	La comunicació	214
7.4.	La coherència	215
7.5.	La vocació de servei	217
7.6.	El lligam amb l'organització (el vincle)	220
7.7.	Característiques autoperceptives de la seva personalitat	222
7.8.	Recapitulació	225
Part IV: Discussió i conclusions		227
Capítol 8: Discussió		229
8.1.	Factors que incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec	231
8.1.1.	Els factors del nivell personal	233
8.1.2.	Els factors del nivell de l'entorn proper	240
8.1.3.	Els factors del nivell de l'organització	244
8.2.	Els trets que caracteritzen l'estil de lideratge de les dones que presideixen els clubs.	251
Capítol 9: Conclusions		261
9.1.	Factors que incideixen en l'accés i l'exercici de la presidència	263
9.2.	L'estil de lideratge de les dones que presideixen els clubs	267
9.3.	Implicacions pràctiques de l'estudi	269
9.4.	Limitacions del treball	272
9.5.	Línies d'investigació futures	273
Índex de taules i figures		279

Referències bibliogràfiques	283
Annexes	299
Annex A. Model d'estatuts d'un club. Extracte dels articles en relació als òrgans de govern	301
Annex B. Sistema de categories	303
Annex C. Guia de l'entrevista	305
Annex D. Fitxa de dades de la presidenta entrevistada	307
Annex E. Fitxa dades del club	309
Annex F. Percentatge de llicències femenines per modalitat esportiva.	311
Annex G. Missatge localització presidentes	313
Annex H. Missatge enviat al club	315
Annex I. Missatge actualització dades federacions	317
Annex J. Model de consentiment informat	319

Introducció

La recerca que es presenta en aquest document té per finalitat contribuir a l'anàlisi de la situació en la que es troben les dones que dirigeixen les organitzacions esportives. L'interès rau, precisament, en el fet que són molt poques les que arriben a aquests llocs de poder i de decisió de les estructures organitzatives, en aquest cas, del sistema esportiu. Volem esbrinar i comprendre els diferents factors que incideixen en el seu accés i les contribucions que fan un cop exerceixen el càrrec. Concretament, seran objecte d'aquest estudi les dirigents dels clubs esportius de Catalunya.

Els clubs formen part del marc organitzatiu de l'esport, és a dir, del conjunt d'organitzacions en l'àmbit de les quals es pot practicar esport. A Catalunya el 22,4% de les persones que fan esport estan associades a un club (Observatori Català de l'Esport, 2010). La importància dels clubs en el sistema esportiu català és del tot inqüestionable i la importància dels clubs a la meua vida també ho és.

La meua relació amb aquestes entitats ha anat evolucionant en el decurs del temps. En primer lloc, m'hi vaig relacionar com a esportista durant gairebé 20 anys ja que vaig estar practicant l'hoquei herba en un dels clubs més importants de Catalunya, l'Atlètic Terrassa Hockey Club. Després de formar-me en l'àmbit de l'Educació Física i l'Esport i especialitzar-me en gestió esportiva, vaig estar treballant al mateix Club, com a professional. Actualment en sóc sòcia amb la meua família i podem gaudir dels serveis que ofereix.

Les particularitats estructurals d'aquestes entitats i de la gestió que en elles s'hi desenvolupa sempre han centrat l'atenció de la meua trajectòria com a investigadora i també com a docent. L'any 2009 la Secretaria General de l'Esport va decidir promoure un estudi per avaluar la situació dels clubs esportius a Catalunya. A través de la consultora encarregada de desenvolupar

el projecte, em van proposar de col·laborar-hi. En aquest cas, però, s'havien d'analitzar i interpretar les dades obtingudes des de la perspectiva de gènere.

Paral·lelament a això, l'any 2009 vaig acceptar la invitació de formar part de la *Taula Dona i Esport*, organisme consultiu de l'Institut Barcelona Esports de l'Ajuntament de Barcelona. En aquestes trobades, vaig començar a prendre consciència de com al llarg de la història, la presència i implicació de les dones en l'esport ha estat ignorada pel conjunt de la societat. En certa manera, vaig començar a incorporar la perspectiva de gènere a la meua vida.

I, finalment, la meua estimada directora, la Dra. Núria Puig, em va acabar de convèncer de la conveniència de seguir estudiant les organitzacions, però, afegint-hi la perspectiva de gènere i, com tots els seus consells, va ser un encert.

Així doncs, aquesta és la història d'una dona, esportista, docent, investigadora i mare que decideix endegar una recerca per trobar respostes al per què la participació de les dones en l'àmbit de la gestió i de la direcció de les organitzacions esportives i, més concretament, en l'àmbit dels clubs esportius, no es correspon amb la població femenina practicant i, molt menys, amb la població femenina general.

Aquest document s'ha estructurat d'acord a les etapes del procés d'una recerca. Aquestes etapes es recullen de manera successiva, però en el decurs del treball aquestes han estat en permanent interacció.

És per això que aquest informe conté 9 capítols que s'han agrupat en quatre parts diferenciades: l'estat de la qüestió, el plantejament metodològic, els resultats i, finalment, la part de discussió i conclusions.

Abans d'iniciar la primera part, hem destinat el primer apartat d'aquest informe a la *justificació* d'endegar una recerca sobre les dones que dirigeixen els clubs a Catalunya. Partim de la base que actualment n'hi ha molt poques ocupant aquestes cúpules directives i volem comprendre les possibles explicacions que poden donar resposta a aquesta qüestió. A partir de la justificació, hem redactat els *objectius* i les *preguntes* que ens plantegem.

A continuació abordem *l'estat de la qüestió*. Aquesta primera part es compon de tres capítols. En el capítol 1, es revisen els treballs fets en relació a *dones i càrrecs directius*, amb l'objectiu d'identificar els factors que incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec. En el capítol 2, s'aborden els estudis fets en relació a *l'estil de lideratge de les dones*. Ambdós capítols es corresponen amb les dues preguntes que guiaran aquesta recerca. Per últim, el capítol 3, es destina a la descripció de les *perspectives teòriques* que s'adoptaran en el plantejament teòric.

La segona part d'aquest informe està destinada a descriure el *plantejament metodològic* i és per això que s'inclouen dos capítols diferents. El capítol 4, el *disseny teòric*, inclou l'enfocament general de la recerca, les perspectives teòriques i el marc teòric adoptat i, finalment, la delimitació de l'objecte teòric.

En el capítol 5 es descriu el *mètode*, és a dir, el conjunt d'operacions mitjançant les quals el model teòric es contrasta amb les dades observables. Així doncs, aquest capítol l'integren diferents apartats: l'elecció del mètode, la definició de l'univers de treball, la mostra seleccionada, el treball de camp i el mètode emprat per a l'anàlisi de les dades. També s'inclou en aquest capítol un apartat destinat a explicar com s'ha intentat garantir el rigor en la recerca i un darrer destinat a recollir els aspectes ètics d'aquesta.

La tercera part esdevé el cos central de la recerca: *els resultats*. En aquest cas, també s'ha estructurat en dos capítols diferents que es corresponen amb els dos grans eixos de la recerca.

El capítol 6 inclou els *resultats* en relació als *factors que incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec*. Per a l'exposició d'aquests resultats s'ha seguit l'estructura del model d'anàlisi adoptat i, per aquest motiu, s'inclouen tres apartats diferents que es corresponen amb els diferents nivells d'anàlisi plantejats: factors personals, factors de l'entorn proper i factors de l'organització. El capítol 7 inclou els *resultats* en relació a *l'estil de lideratge*.

La quarta part està formada per dos capítols diferents: la discussió i les conclusions. En el capítol 8, *discussió*, es reflexiona i discuteix sobre els

elements que donen resposta a les preguntes inicials plantejades tenint en compte els principals estudis que s'assenyalen a l'estat de la qüestió.

Finalment el capítol 9, les *conclusions* de la recerca, inclou la síntesi dels resultats més rellevants, les implicacions pràctiques, les limitacions i, finalment, les línies d'investigació futures que es plantegen a partir d'aquesta recerca.

El document inclou també un *índex de taules i figures*, les *referències bibliogràfiques* i els *annexes* on s'aporten informacions complementàries per a la comprensió de l'estudi que es presenta.

Justificació i preguntes inicials

En aquest apartat es justifica la pertinència d'abordar una recerca de tipus qualitatiu envers les dones que es troben presidint els clubs esportius a Catalunya.

L'anàlisi del sistema esportiu català, entès com el conjunt de l'oferta i la demanda esportiva existent a Catalunya, ha esdevingut tradicionalment objecte d'estudi de diferents recerques tal com veurem a continuació. La importància que ha anat prenent el fenomen esportiu a diferents nivells (social, econòmic i polític) n'ha afavorit aquesta voluntat de comprensió.

Tots els estudis centrats en la demanda esportiva, és a dir, en l'anàlisi dels hàbits esportius dels catalans i les catalanes descriuen un desequilibri pel que fa al percentatge de pràctica entre els homes i les dones. Les darreres dades indiquen que el 43% de la població catalana fa esport (Puig, Junyent, Martín & Vicens, 2010, p. 11). Els homes practiquen més esport que les dones (56,9% respecte al 44,2%); la diferència és del 12,7%. En conseqüència, l'índex de no pràctica és més elevat en elles (55.8%) que en ells (43.1%). L'esport és encara una activitat més masculina que femenina (Puig et al., 2010, p. 11).

Els estudis des de la perspectiva de l'oferta, en canvi, han estat centrats en la diversificació que aquesta ha patit. La diversitat de col·lectius i motivacions ha portat implícita la necessitat d'ampliar els models esportius més enllà del model de competició tradicional. Aquesta concepció del sistema esportiu com a un sistema obert (Puig & Heinemann, 1991) unida a la proposta dels sis models de pràctica de Willimczik (2009) —que inclou l'esport professional (d'alt rendiment), l'esport tradicional, les aficions properes a l'esport, l'esport d'exhibició, els esports de vivència i l'esport per a la salut— ens permet afirmar que l'esport ja no és un sistema homogeni entès i practicat de forma similar per tothom (Puig & González, 2010, p. 250).

En consonància amb això, podem afegir que el marc organitzatiu de l'esport —entès com a conjunt d'organitzacions on es desenvolupen aquests models de pràctica— també s'ha diversificat molt. Així, els clubs conviuen a l'actualitat amb l'oferta de les organitzacions públiques i la de les organitzacions privades comercials. Malgrat això, cal reconèixer que a Catalunya des dels inicis la base del desenvolupament de l'esport han estat els clubs i per tant aquests juguen un paper decisiu en el sistema esportiu. De fet, ja des de les primeres eleccions municipals democràtiques a l'any 1979, els ajuntaments catalans varen concebre les seves polítiques esportives en col·laboració amb els clubs existents (Abadia & Pujadas, 2005, p. 54; Puig & Heinemann, 1995, p. 131).

D'acord amb això la Secretaria General de l'Esport, a través de l'Observatori Català de l'Esport, va realitzar un ampli estudi sobre *la situació dels clubs esportius a Catalunya* amb l'objectiu de disposar d'indicadors que ajudessin en la definició de noves polítiques esportives públiques adaptades a les noves necessitats del sistema esportiu català (Secretaria General de l'Esport, 2010).

Des de la perspectiva del gènere, les dades mostren diferències quantitatives importants en cadascuna de les dimensions analitzades. A la Taula 1 es mostra la composició per sexes en funció de diferents tipus de vinculació amb el club.

S'observa com en els clubs esportius de Catalunya la participació de les dones en l'àmbit de la gestió i la direcció no es correspon amb la població femenina practicant. Aquesta situació no és exclusiva d'aquest tipus d'organitzacions sinó que aquest és un àmbit en el que, en general, no s'ha produït un creixement equivalent de participació femenina.

Taula 1: Composició per sexes i tipus de vinculació amb el club

Tipus de vinculació	Homes	Dones
Associats/ades	63%	37%
Professionals Gerència/Direcció	79%	21%
Membres de la junta	79.3%	20.7%

Font: elaboració pròpia a partir de Secretaria General de l'Esport (2010, cap. 6)

Un altre exemple molt evident d'aquesta manca de correspondència entre els índexs de pràctica i els de participació de les dones en els òrgans de govern de l'esport són les xifres relacionades amb els Jocs Olímpics. L'espectacular augment de dones participants en els Jocs Olímpics ens porta a afirmar que el creixement en aquest àmbit és una realitat. Als Jocs de Londres 2012 la població femenina total participant va suposar un 44.33% i, en relació a la delegació espanyola, la xifra era també molt propera a la paritat: dels 282 esportistes, 114 eren dones (Alfaro, Vázquez, Gallardo & Ferro, 2012, p. 8). En canvi, tot i que la participació de les dones en les competicions olímpiques és una realitat, això no es tradueix en una divisió equitativa del poder i de la seva influència dins de la direcció i gestió de l'esport. El 2001 tan sols un 8.7% dels membres del Comitè Olímpic Internacional eren dones (Alfaro et al., 2012, p. 9).

L'escassa presència de les dones en els òrgans de govern de les organitzacions esportives és doncs una constant sigui quina sigui l'organització objecte d'anàlisi. La Taula 2 és una mostra d'aquesta afirmació.

Aquestes dades mostren una *segregació ocupacional per raons de gènere*. Aquest terme s'empra en relació a una categoria específica d'ocupació, quan un sexe predomina en tal mesura (representant almenys un 80%) que aquesta ocupació pot ser considerada com "masculina" o "femenina" (Oficina Internacional del Trabajo [OIT], 2004).

Concretament en aquest cas parlem d'una *segregació ocupacional horitzontal* en funció del gènere. Aquest concepte fa referència al fet que les ocupacions estan marcades pels estereotips i, per tant, s'identifiquen ocupacions de "dones" i ocupacions "d'homes". Alguns exemples de feines típicament femenines serien les vinculades a l'educació o a la infermeria. En canvi, les feines típicament masculines podrien ser en l'àmbit de la justícia, les telecomunicacions i l'enginyeria (OIT, 2004, p. 14). D'acord amb això, podem dir que l'esport ha esdevingut tradicionalment un sector d'homes i les dades de la Taula 2 confirmen que aquesta segregació es manté a l'actualitat atès que hi ha molta més presència d'homes que de dones en les estructures directives d'aquestes organitzacions.

Taula 2: Percentatge de dones en llocs directius de les organitzacions

Organització	% de dones en els llocs directius	% d'homes en llocs directius
Comitè Olímpic Espanyol	Menys del 10%	90%
Federacions esportives espanyoles	10.59%	89.41%
Federacions esportives catalanes	15.5%	84.5%
Clubs esportius de Catalunya	20.7%	79.3%

Font: elaboració pròpia a partir Secretaria General Esport, 2010 i Escobar i Roble, 2007

A més, l'anàlisi del tipus de càrrec que ocupen les dones que han accedit als òrgans de govern d'aquestes organitzacions esportives ens aporten reflexions interessants i ens permeten confirmar l'existència, també, d'una *segregació ocupacional vertical*. El terme de *segregació ocupacional vertical* fa referència al fet que és més probable que els homes ocupin els llocs més alts i més ben remunerats dins les organitzacions (OIT, 2004, p. 75). L'anàlisi dels llocs que ocupen les dones a les estructures directives dels clubs n'és el millor exemple. La Taula 3 mostra el percentatge d'homes i dones en cadascun dels càrrecs més habituals que constitueixen les juntes directives dels clubs. S'observa que, com més alt és el càrrec, menys presència de dones, fins arribar a la xifra del 12% de dones que presideixen aquestes entitats pel 88% d'homes.

Taula 3: Càrrecs que ostenten les dones a les juntes dels clubs catalans

Càrrec Junta	Homes	Dones
Presidència	88%	12%
Vicepresidència	86%	14%
Tresoreria	75%	25%
Secretariat	71%	29%
Vocalies	69%	31%

Font: Secretaria General de l'Esport, 2010, p. 94

Si continuem centrant l'anàlisi en els clubs i ens fixem en les dades relacionades amb els llocs de treball pròpiament (no amb la junta directiva), aquesta segregació vertical es continua constatant. A la Taula 4, en relació als llocs gerència, per exemple, tan sols un 21% estan ocupats per dones pel 79% ocupats per homes. En canvi, en els llocs de treball relacionats amb l'administració i la recepció del club, els percentatges s'inverteixen: un 79% està ocupat per dones per l'altre 21% que l'ocupen homes (Secretaria General de l'Esport, 2010, p. 97).

Aquests dos conceptes (segregació ocupacional horitzontal i vertical) han estat molt desenvolupats i estudiats en les investigacions sobre la incorporació progressiva de la dona al món laboral. És evident que els canvis socials, econòmics, polítics i culturals han produït transformacions importants pel que fa a la incorporació de la dona a l'àmbit laboral, però malgrat això les dades mostren que la *segregació ocupacional de gènere* segueix persistint, fet que minva les seves possibilitats professionals (Sarrió, Barberà, Ramos & Candela, 2002; OIT, 2004).

Taula 4: Composició per sexe dels llocs de treball dels clubs esportius de Catalunya

Lloc de treball	Homes	Dones
Gerència	79%	21%
Direcció tècnica	89%	11%
Coordinació tècnica	81%	19%
Delegació d'equip	82%	18%
Tècnic/a esportiu/va	75%	25%
Recepció	21%	79%
Administració	31%	69%
Comptabilitat	65%	35%

Font: Secretaria General de l'Esport, 2010, p. 97

Aquesta situació no és doncs exclusiva de l'esport ni està circumscrita en un lloc geogràfic concret, sinó que succeeix en nombrosos àmbits i en la majoria de les societats occidentals. De fet, a finals dels anys vuitanta apareix el terme

“*sostre de vidre*” per al·ludir a les barreres que impedeixen a les dones qualificades assolir llocs de responsabilitat en les organitzacions (Morrison, White & Van Velsor, 1987). Els complexos processos que donen lloc a aquesta situació han portat a l’aparició d’un nou terme “*laberint del lideratge*” per mostrar els diversos obstacles que poden sorgir simultàniament i des d’angles molt diferents en la carrera de les dones cap als llocs de responsabilitat (Eagly & Carli, 2007). Així doncs, les dones han d’anar sortejant aquests obstacles més que trencar el “*sostre de vidre*” (Alonso-Arbiol, Azurmendi & Cuadrado, 2009, p. 1).

El coneixement dels factors que incideixen en l’accés de les dones als llocs de responsabilitat, els que ocasionen l’existència de l’anomenat “*sostre de vidre*”, és imprescindible per poder dissenyar campanyes adequades per aconseguir la igualtat de gènere en aquest aspecte. És evident que la participació de les dones en l’àmbit de la gestió i direcció de les organitzacions esportives, i més concretament, la seva presència en càrrecs de responsabilitat, no es correspon amb la població femenina practicant d’esport, i molt menys amb la població femenina en general (Vázquez, 2006).

Aquests règims de gènere tradicionals en les organitzacions (esportives) estan essent qüestionats des de diferents fronts. D’una banda, i en un pla individual, perquè dificulten el desenvolupament del ple potencial d’una persona pel fet de ser dona (amb la frustració i desmotivació que això comporta). D’altra banda, en un pla més social o organitzatiu, s’està observant que la diversitat de gènere en les juntes directives contribueix positivament al rendiment d’aquestes organitzacions. L’aportació de diferents aptituds derivades de les diferents experiències i característiques permet a aquestes juntes actuar de manera més sàvia a l’hora de respondre als problemes de l’organització (Adriaanse, 2009, p. 114; López Fernández, 2007, p. 86).

Però hi ha d’altres motius que justifiquen la pertinença teòrica d’aquesta recerca. Si ens centrem ara en l’àmbit esportiu català, l’anàlisi de les dones que ocupen llocs de responsabilitat en els clubs esportius esdevé essencial per diferents motius.

En primer lloc, una de les principals conclusions de l'estudi que es va promoure des de la Secretaria General de l'Esport sobre la situació dels clubs de Catalunya era que en aquestes organitzacions hi predominen els homes perquè la seva oferta no s'ajusta a la demanda femenina. Doncs bé, en la mesura que aquests clubs estiguin dirigits per dones podran atendre millor les demandes pròpies de l'anomenada *cultura esportiva femenina* (Puig, 1998), contribuint així a incrementar els índexs de participació femenina també en aquests contextos organitzatius. O, formulat en uns altres termes, l'absència de les dones en aquests llocs de responsabilitat dels clubs comporta la seva absència en la presa de decisions. Això significa que els problemes en els clubs no s'aborden amb perspectiva de gènere i per tant els problemes de les dones romanen en gran mesura invisibles (Alfaro, 2012, p. 37).

En segon lloc, la Secretaria General de l'Esport va aprovar el 2010 el decret de les entitats esportives de Catalunya, en que es proposaven mesures concretes per garantir que les dones ocupessin llocs de rellevància en les juntes directives d'aquestes entitats (clubs i federacions)¹. Aquestes mesures passaven per fixar un seguit de criteris per a la composició de les Juntes Directives o dels Consells d'Administració —la presència de les dones o dels homes no havia de ser superior al 60% ni inferior al 40% o bé que la presència d'homes i dones reflectís la proporcionalitat de gènere de la massa social— que eren d'obligat compliment en el cas que aquestes entitats vulguessin optar a algun tipus d'ajut públic. Ara bé, el 2012 apareix un decret que modifica en part el decret anterior². Entre d'altres, un dels aspectes que modifica és que deixa de ser obligatòria l'aplicació d'aquests plans i criteris de gènere per optar a ajuts, subvencions o premis per part de Generalitat, i serà tan sols un mèrit preferent per beneficiar-se'n. Per tant, una recerca destinada a analitzar quina és la situació de les dones que actualment estan presidint aquestes entitats sembla

¹ Decret 58/2010, de 4 de maig, de les entitats esportives de Catalunya. Títol 6: Igualtat d'homes i dones. Article 137. Igualtat en càrrecs directius.

² Decret 55/2012, de 29 de maig, pel qual es modifica el Decret 58/2010, de 4 de maig, de les entitats esportives. Article 20. Es modifica l'apartat 2 de l'article 137.

pertinent atès que pot permetre extrapolar pautes d'actuació encaminades a fomentar que les dones ocupin aquestes posicions.

En darrer lloc, cal afegir que el Pla de polítiques de dones del govern de la Generalitat de Catalunya 2008-2011³ ja determinava la necessitat d'impulsar la participació de les dones en tots els àmbits de la societat civil, i de manera més específica, la necessitat de potenciar la seva presència en els llocs de presa de decisió⁴. El mateix document indicava la importància de fer visible la cultura femenina en l'àmbit esportiu⁵. Així doncs aquesta recerca està orientada a la producció de coneixement per poder acomplir una de les actuacions previstes en aquest pla: l'elaboració d'una diagnosi per fer visible i analitzar la segregació horitzontal i vertical existent a les federacions i els clubs esportius⁶.

El punt de partida d'aquesta recerca és doncs la diagnosi quantitativa que ja proporciona l'estudi de la situació dels clubs de Catalunya (Secretaria General de l'Esport, 2010) i on es constata l'existència d'aquesta segregació vertical i horitzontal a les estructures de govern dels clubs catalans.

La investigació que es presenta planteja una diagnosi qualitativa de la situació de les dones que estan al capdavant d'aquestes organitzacions actualment. De fet, les recomanacions de Johanna Adriaanse (2009) en el seu treball de revisió dels avenços fets en l'àmbit de la direcció esportiva des de la declaració de

³ Període en el que es va realitzar la primera fase d'aquesta recerca que va ser subvencionada, en part, per l'Institut Català de les Dones atès que s'ajustava a les accions previstes en l'esmentat pla.

⁴ Pla de polítiques de dones del govern de la Generalitat de Catalunya 2008-2011. Eix 3. Objectiu general 3.2. Objectiu específic 3.2.2.

⁵ Pla de polítiques de dones del govern de la Generalitat de Catalunya 2008-2011. Eix 2. Canvis culturals que transformin estructures i models patriarcals. Objectiu general 2.6. Incorporar la perspectiva de gènere i de les dones als espais esportius i del lleure. Objectiu específic 2.6.1. Fer visible la cultura femenina en l'àmbit esportiu.

⁶ Actuació: 2.6.1/1 Elaboració de diagnosi per fer visible i analitzar la segregació horitzontal i vertical existent a les federacions i els clubs esportius.

Actuació: 2.6.1/4 Foment de la investigació des de la perspectiva de gènere de l'evolució i la trajectòria de les dones a l'esport i sobre els factors que incideixen en la segregació de la pràctica esportiva.

Aquesta recerca ha estat finançada, en part, per l'Institut Català de les Dones, atès que estava en consonància amb les pla de polítiques de dones del govern de la Generalitat.

Brighton (1994)⁷ fins a l'actualitat van precisament en aquesta direcció. Segons l'autora, ara és necessari investigar més sobre les dones que han aconseguit formar part de les estructures directives per entendre millor les seves experiències i les seves contribucions. És el moment de fer estudis qualitius exhaustius que ens aportin coneixement sobre les característiques de les integrants femenines de les juntes. Una millor comprensió de les aportacions i contribucions de les dones en els òrgans de govern esportius podria justificar i fomentar iniciatives encaminades a aconseguir juntes més equilibrades i diverses (Adriaanse, 2009, p. 25).

És per això que aquesta recerca es planteja un doble objectiu. D'una banda, identificar els factors que contribueixen a explicar aquesta situació de discriminació de les dones en els òrgans directius dels clubs i, d'altra banda, explorar quines són les aportacions i contribucions que fan aquestes dones quan exerceixen aquest rol directiu.

Podem enunciar el objectius de la recerca en forma de pregunta, la pregunta inicial, i aquesta n'esdevindrà el seu fil conductor (Quivy & Campenhout, 1997, p. 42). En aquest cas, i d'acord amb el doble propòsit de la recerca, s'han formulat dues preguntes inicials per analitzar la situació de les dones que presideixen els clubs a Catalunya:

- Quins són els factors que incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec?
- Quins són els trets que caracteritzen el seu estil de lideratge?

Ambdues preguntes són de tipus descriptiu, ja que el que es preten és identificar un seguit factors que incideixen en l'accés i en l'exercici de la

⁷ La *Declaració de Brighton sobre Dona i Esport* va ser conseqüència de la *Primera Conferència Mundial sobre la Dona i l'Esport* que es va celebrar a Brighton, Regne Unit, al maig de 1994. Aquesta declaració conté els principis rectoris per incrementar la participació de la dona en l'esport a tots els nivells. Ja en aquesta declaració es recomanava als homes i les dones que ocupaven les posicions de poder que creessin les oportunitats per tal que les dones poguessin assolir aquests llocs de lideratge a les organitzacions esportives.

presidència dels clubs i un conjunt de trets que determinen la manera d'exercir el rol directiu d'aquestes dones (Heinemann, 2003, p. 26).

Aquestes preguntes inicials guiaran el desenvolupament de la recerca que s'inicia en el capítol següent amb la revisió de l'estat de la qüestió.

Part I

Estat de la qüestió

Per iniciar una recerca cal revisar el que hi ha escrit fins al moment en relació a l'objecte d'estudi. Segons Quivy i Van Campenhoudt (1997, p. 82), aquesta revisió ens ha de permetre, d'una banda, informar-nos de les investigacions que ja hi ha sobre el tema i d'altra banda, situar en el marc d'aquestes contribucions la nova aportació que es pensa fer.

En aquest cas, les preguntes de la recerca han orientat la revisió bibliogràfica efectuada que es recull en aquest apartat. A banda d'aquest criteri s'han tingut presents també en la selecció de les lectures els descrits per Quivy i Van Campenhoudt (1997, p. 52): dimensions raonables, que proporcionin elements d'anàlisi i d'interpretació, diversificació d'enfocaments i moments de pausa per dedicar-los a la reflexió.

Així doncs, aquesta revisió està organitzada en tres grans capítols. Un primer relacionat amb la primera pregunta que guia aquesta recerca relacionada amb la situació de les dones als clubs esportius de Catalunya : *quins són els factors que incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec?*. En aquest capítol s'aborden els estudis en relació als factors que incideixen en l'accés de les dones als càrrecs directius.

Un segon capítol en relació a la segona pregunta que guia aquesta recerca: *quins són els trets que caracteritzen el seu estil de lideratge?*, és a dir, s'exploren els treballs fets en relació a l'estil de lideratge de les dones en diferents contextos organitzatius.

Per acabar, el tercer capítol es destina a descriure les perspectives teòriques que són útils per fer una anàlisi global de la situació de les dones dirigents als clubs esportius de Catalunya, tema de la nostra recerca.

Capítol 1

Dones i càrrecs directius

Índex del capítol

1.1.	Revisió en l'àmbit de les organitzacions no esportives	29
1.1.1.	Els estereotips de gènere	30
1.1.2.	Característiques del mercat de treball	31
1.1.3.	Organitzacions masculinitzades	32
1.1.4.	Conciliació de les responsabilitats laborals i familiars	34
1.1.5.	Baixa autoeficàcia	36
1.1.6.	Menor preparació i manca de models de referència	37
1.1.7.	Possibles diferències en les formes de liderar	38
1.1.8.	Diferents trajectòries professionals i motivacions	39
1.1.9.	Manca de polítiques d'igualtat	40
1.2.	Revisió en l'àmbit de les organitzacions esportives	43
1.2.1.	Els factors d'incidència negativa: els obstacles	44
1.2.2.	Els factors d'incidència positiva: els recursos	52
1.3.	Recapitulació	59

Aquest capítol s'ocupa de la revisió dels estudis que han abordat els factors que incideixen en l'accés de les dones als càrrecs directius. El primer apartat es destina a l'àmbit de les organitzacions no esportives i el segon aborda els estudis fets en l'àmbit de les organitzacions esportives de manera més específica.

1.1. Revisió en l'àmbit de les organitzacions no esportives

Les estadístiques mostren, de manera contundent, que la presència de les dones en els llocs de direcció, especialment en els més alts, està encara molt lluny d'equiparar-se a la dels homes. I això succeeix encara que ja fa molts anys que les barreres legals i institucionals van desaparèixer en els països occidentals. El terme "sostre de vidre" va sorgir precisament per explicar aquest fet; l'existència d'un conjunt de barreres poc visibles que impedeixen a moltes dones capacitades accedir a llocs d'alta direcció. El terme va aparèixer, fa més de dues dècades, per primera vegada a una columna d'una executiva americana al *Wall Street Journal's "Corporate Woman"*. La metàfora ràpidament va ser emprada pels estudiosos per descriure els obstacles que impedeixen avançar a les dones en aquests llocs de decisió (Morrisson et al., 1987; Segerman-Peck, 1991).

La primera reflexió a fer és que hi ha molta bibliografia en relació a aquest tema. La major part d'aquesta prové de la psicologia social, la sociologia i també de la producció científica promoguda per organitzacions sensibles al tema que ens ocupa com pot ser l'antic *Ministerio de Igualdad* o el *Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales* o, a Catalunya, l'Institut Català de les Dones, entre d'altres.

En aquest apartat s'han revisat els estudis centrats en la identificació dels factors que incideixen, en aquest cas limitant, l'accés de les dones als llocs de responsabilitat. Hi ha diferents propostes de classificació d'aquest conjunt de factors en funció de l'àmbit de procedència d'aquests. Per exemple, Agut i Martín (2007) fan una interessant revisió i integració de tota la recerca actual en

relació a aquest conjunt de factors i els classifiquen en dos grans grups: el grup de factors externs i el grup de factors interns. En canvi, la proposta de López Fernández (2007) inclou cinc grups de factors diferenciats en funció de l'àmbit de procedència: els organitzatius, els culturals, els educatius, els personals i els polítics. D'altres treballs relativitzen el fet de classificar aquest conjunt de barreres atès que en alguns casos esdevé molt difícil decidir on cal incloure algun dels factors identificats (Moya & De Lemus, 2004).

En aquest cas, per a l'exposició dels diferents factors més emprats per explicar l'escassa presència femenina en llocs de responsabilitat no es planteja una classificació d'aquests per àmbits. Senzillament s'han agrupat aquells que s'ha considerat que estaven relacionats. Ara bé, aquesta agrupació temàtica inicial dels factors és la que inspirarà, posteriorment, la conceptualització de l'objecte teòric d'aquesta recerca.

S'han definit nou categories diferents de factors i algunes d'elles inclouen més d'un factor. Són les següents: estereotips de gènere, característiques del mercat de treball, organitzacions masculinitzades, conciliació de les responsabilitats laborals i familiars, baixa autoeficàcia, menor preparació i manca de models de referència, possibles diferències en les formes de liderar, diferents trajectòries professionals i motivacions i, finalment, manca de polítiques d'igualtat.

1.1.1. Els estereotips de gènere

Els *estereotips* són un conjunt estructurat de creences compartides dins d'una cultura o grup sobre els atributs o característiques que posseeixen els homes i les dones. Aquests estereotips consten de diversos components: trets de personalitat (independent, atent/a, etc.), rols (cuida als altres, manté la família, etc.), ocupacions (mecànic, perruquera, etc.), característiques físiques (fort, veu suau, etc.) i orientació sexual (atracció cap a les persones de l'altre sexe) (Moya & De Lemus, 2004, p. 227). Aquests estereotips tenen també un caràcter prescriptiu; indiquen les conductes adequades per a una dona o per a un home

en funció del seu gènere i, per tant, en condicionen els seus comportaments en totes les esferes de la vida. D'acord amb aquests estereotips, la dona no serveix per dirigir, li falten qualitats que s'associen tradicionalment a l'home.

Els estereotips es transmeten molt fàcilment a través de les relacions socials de manera inconscient i resulten molts resistents al canvi fins i tot quan es posen en marxa mesures de correcció i modificació (Mosquera & Puig, 1998, p. 100). La persistència dels estereotips de gènere és un dels factors que més s'han emprat per descriure els obstacles que dificulten l'accés de les dones a la funció directiva (Molero et.al., 2009; Morales & Cuadrado, 2004; Moya & De Lemus, 2004, entre molts d'altres).

1.1.2. Característiques del mercat de treball

En aquest grup de factors s'ha inclòs, en primer lloc, *la segregació del mercat de treball*. Com a conseqüència de l'existència dels estereotips ens trobem amb professions d'homes i professions de dones. O llocs de treball masculins i llocs de treball femenins (generalment relacionats amb l'atenció i/o servir als altres). Aquesta segregació ocupacional horitzontal és en si mateixa un factor limitador. El cas de les ocupacions relacionades amb l'esport n'és un bon exemple d'aquesta segregació horitzontal ja que és un àmbit típicament masculí. Però, tal i com hem vist a la justificació d'aquest treball, a aquesta segregació ocupacional horitzontal s'hi ha d'afegir una segregació ocupacional vertical: les dones estan concentrades en els nivells més baixos de la jerarquia laboral (Oficina Internacional del Trabajo [OIT], 2004).

En segon lloc, *la discriminació laboral*. S'enten per discriminació "el tracte de subordinació o inferioritat cap a algun col·lectiu sobre la base d'una característica personal irrellevant com per exemple el gènere" (Agut & Martín, 2007, p. 205). Malgrat que aquesta discriminació en el S.XXI teòricament és il·legal, en molts països a la pràctica es continua manifestant de manera indirecta. Un exemple d'això pot ser la diferència salarial que existeix entre homes i dones. La dona a Espanya guanya aproximadament un 30% menys

que l'home per les mateixes funcions (Ruiz, 2010, p. 117). Com més alts són els llocs de decisió, més important és aquesta diferència salarial (OIT, 2004).

També s'identifiquen dins d'aquest grup de factors relacionats amb el mercat de treball *l'assetjament sexual en el treball*. Aquest assetjament engloba qualsevol conducta o comportament basada en el sexe que afecti a la dignitat de les persones en el treball. Òbviament quan aquestes conductes existeixen causen un enorme impacte ja que creen un ambient de treball hostil per a la víctima, deteriorant la seva salut física i psíquica. Afortunadament a l'actualitat s'està perseguint i legislant aquesta qüestió, tot i que manca molt camí per recórrer (Agut & Martín, 2007, p. 205).

Per acabar, cal esmentar *l'assetjament psicològic en el treball (mobbing)*. Sembla que les dones pateixen amb més freqüència aquest tipus de conductes hostils atesa la seva situació laboral habitual de subordinació (Agut & Martín, 2007, p. 206).

1.1.3. Organitzacions masculinitzades

Sota aquest epígraf es recullen els diferents factors identificats que es relacionen amb les pròpies organitzacions: les menors oportunitats de desenvolupament de carrera, l'absència de polítiques laborals que afavoreixin la conciliació, la cultura organitzativa masculina dominant i el menor accés de les dones a les xarxes socials⁸.

Les dones tradicionalment han desenvolupat llocs de treball auxiliar i de servei dins de les organitzacions. En canvi, els llocs de lideratge han estat ocupats tradicionalment per homes i, per tant, són ells els qui decideixen en els processos de selecció i promoció personal. Aquest ha estat també un argument per explicar la discriminació de les dones en els llocs de lideratge. Les dones

⁸ El terme "xarxes socials", en aquesta recerca, fa referència a les relacions que es teixeixen en el si de l'organització i entre els seus membres.

tenen menors oportunitats de desenvolupament de carrera en l'organització. En aquests casos es pot donar el fenomen de la “*reproducció homosocial*”, terme proposat per Kanter (1977) per fer referència al fet que les persones que prenen decisions claus en determinades organitzacions avaluen favorablement i promouen a persones amb característiques similars a si mateixes.

Aquestes menors oportunitats de desenvolupament també estan relacionades amb la gran exigència i dedicació que requereix el treball directiu per assolir reconeixement i ascensos. En aquest cas, *l'absència d'una política laboral consolidada que afavoreixi la conciliació de la vida laboral i familiar* i la dificultat per compartir les responsabilitats domèstiques i de la cura dels fills i filles actua clarament en contra de les dones (Agut & Martín, 2007, p. 206).

A la majoria de les organitzacions, la *cultura organitzacional predominant* és també un factor que limita l'accés de les dones als llocs de decisió. La persistència de valors masculins i creences estereotipades de gènere afecten, entre d'altres aspectes, a les polítiques de selecció de personal i a les xarxes informals existents dins de les organitzacions (Sarrío et al., 2002).

El *menor accés de les dones a les xarxes socials de les empreses* fa que els resulti més difícil obtenir informació que pot ser rellevant per la presa de decisions. Les dones no freqüenten determinats llocs “masculins” on es pot generar aquesta informació. Aquests llocs esdevenen “*xarxes trenades*” que reforcen les expectatives d'adequació respecte a la capacitat dels homes, generen mecanismes de selecció apropiats i pensats per a homes i potencien el recolzament informal cap als homes que aspiren a la direcció. Per contra, desanimen, òbviament de manera informal, a les dones per tal que no ho facin o els recorden els riscos i dificultats que això pot comportar (Díez, Terrón & Anguita, 2009). Segons Alonso (2001), són “*xarxes invisibles, estratègies subtils, solapades i en molts casos inconscients que sustenten el recolzament dels homes cap a d'altres homes perquè ascendeixin en la jerarquia de poder*” (citada per Díez et al., 2009, p. 35).

Per acabar l'exposició d'aquest grup de factors que hem relacionat amb les organitzacions, ens ha semblat interessant incloure la recomanació de López Fernández (2007). Aquesta autora considera que cal convertir el problema (no

hi ha dones a les organitzacions) en un avantatge competitiu. Les organitzacions han d'incloure les qualitats femenines i la diversitat de gènere dins dels nous perfils professionals. Algunes ja han implantat estratègies d'igualtat formal i mesures "d'acció positiva" però, tot i així, en moltes això no ha estat suficient. Cal implantar la "diversitat de gènere" o el "*mainstreaming*" que "mobilitza totes les polítiques i pràctiques de recursos humans amb el propòsit d'assolir la igualtat de gènere" (López Fernández, 2007, p. 88).

1.1.4. Conciliació de les responsabilitats laborals i familiars

Les responsabilitats familiars de les dones sovint s'han identificat com un impediment important de cara al seu progrés cap a llocs de responsabilitat dins les organitzacions. La majoria de treballs recents consideren aquest factor com una de les barreres principals (Cuadrado & Morales, 2007; Molero et al., 2009; Sarrió et al., 2002, entre d'altres). Així, la percepció per part dels homes, però també de les pròpies dones, que el compromís primari està a casa i a la família pot interferir en la seva promoció. En aquesta categoria s'han inclòs tres factors diferenciats: la sobrecàrrega de rol, la distribució desigual dels temps i el conflicte de rol.

Alguns autors defensen que quan les dones accedeixen al llocs de decisió es produeix el que es denomina una "*sobrecàrrega de rol*". Aquesta sobrecàrrega es pot definir com l'augment de tasques que la dona realitza al compaginar diferents rols. Segons Kelly i Voydanoff (1985), "ens trobem en una situació de sobrecàrrega de rol quan les demandes prescrites pels diferents rols a realitzar són massa elevades en temps i energia per poder-les desenvolupar de manera adequada i confortable"(citada per Infante, 2000, p. 69).

En relació a la sobrecàrrega de rol, hi ha dos teories que s'empraran per a l'anàlisi de la incidència d'aquest factor. Per a la descripció d'aquestes teories ens basarem en la síntesi proposada per Infante (2000) quan descriu el processos relacionats amb el rol, concretament quan fa referència a les conseqüències derivades de *l'acumulació de rols*.

La primera teoria, *del deteriorament*, descriu com la realització de múltiples tasques incrementa l'estrès i porta a l'esgotament i la frustració (Crosby, 1982). La segona teoria, *de la compensació*, en canvi, explica com l'acumulació de rols produeix més satisfacció, augment de l'autoestima i benestar psicològic (Thoits, 1983). L'individu augmenta les seves possibilitats d'interacció social, desenvolupament personal, seguretat i autoestima (Barnett, 1993). Igualment, Sieber (1974) assenyala que ocupar diferents rols comporta més conseqüències positives que negatives.

L'assumpció d'aquesta teoria que contempla la vessant positiva de la sobrecàrrega de rol és un element incipient en l'anàlisi dels factors que incideixen en l'accés de les dones als càrrecs directius. Tal i com veurem més endavant, aquesta teoria de la compensació és molt pertinent ateses les particularitats del càrrec directiu que ens ocupa: la presidència dels clubs. Cal fer constar que aquest és un càrrec altruista, no remunerat i, per tant, les dones que decideixen ocupar-lo han de tenir motivacions per fer-ho i han de sentir-se d'alguna manera recompensades.

Aquesta sobrecàrrega de rol pot comportar, a vegades, una *manca de temps lliure* de les dones. En relació a aquesta manca de temps lliure cal fer una reflexió sobre la *distribució dels temps quotidians* d'homes i dones. Aquesta està relacionada amb el rol social que dones i homes exerceixen a la comunitat, les arrels dels quals es troben en la divisió sexual del treball. Les dones acaben acomodant "els seus temps" als "temps dels altres", és a dir, a resoldre els problemes quotidians i les necessitats d'altres membres de la família (Gradaïlle & Merelas, 2011, p. 60).

En aquesta línia, hi ha estudis que mostren com les dones separades i les vídues són proporcionalment més actives a l'esfera pública que les casades (Durán, 2008; Hall, 2004). Això no és perquè l'absència de parella els doni menys feina sinó perquè tenen el poder de decisió, la qual cosa els dona més llibertat per organitzar llurs temps i vides.

Dins d'aquest grup de factors relacionats amb la conciliació s'identifica també el *conflicte de rol*. Segons Tous (2005), un subjecte que desenvolupa un rol en un context determinat actua en funció de les actituds suposadament esperades

d'aquest paper. Junt amb aquest paper hi ha un seguit de conductes: esperades, habituals i rebutjables. El subjecte cal que actuï seguint les pautes de conducta esperades del rol que desenvolupa a cada moment. Per exemple, si s'ocupa el paper de líder, s'espera que desenvolupi una conducta de direcció; la resta de membres del grup esperen del líder un seguit de conductes senzillament pel fet d'estar ocupant aquest rol.

La *tensió de rol* és “el desacord o desajust entre les actituds pròpies i les expectatives del paper que es desenvolupa. Són els problemes que experimenta un subjecte quan ha de satisfer el requisits que l'imposa el rol” (Tous, 2005, p. 130). El *conflicte de rols* “és una font de tensió de rols. Es genera quan no es poden atendre les demandes de rols incompatibles entre ells” (Tous, 2005, p. 130). Un exemple d'aquest conflicte de rol seria el fet que les dones, en determinats moments de la seva vida, experimenten sentiments contradictoris respecte quins són els seus objectius i tasques prioritàries (la cura de la família o el seu desenvolupament professional) (Molero et al., 2009, p. 19).

Existeixen moltes asimetries de gènere en aquest aspecte. Mentre que per als directius el nucli familiar representa un lloc de descans i distracció, una immensa majoria de les dones el percep com a una font d'estrès i una trava en la seva carrera professional. Moltes directives comenten que, abans o després, una dona sempre ha d'enfrontar-se al dilema d'haver d'escollir entre “responsabilitats familiars” o “promoció professional” (Barberá, Ramos & Sarrió, 2000).

1.1.5. Baixa autoeficàcia

El concepte de baixa autoeficàcia té a veure amb el fet que les dones se senten menys capacitades per fer tasques que tradicionalment han dominat els homes. Aquesta creença compartida que les dones poden fer unes feines i no unes altres —en aquest cas que no tenen fusta de directives— no tan sols contribueix a que no siguin contractades sinó que elles mateixes poden arribar

a creure's que no serveixen per ocupar determinats llocs (com els de direcció). Això comporta que posin poc èmfasi en la seva promoció professional donant compliment així al fenomen que es coneix com la "*profecía autocumplida*" (Sarrió et al., 2002). Una altra conseqüència d'aquesta baixa autoeficàcia és que si les dones se senten menys capaces de ser eficients en un àmbit tradicionalment masculí, difícilment s'acaben formant en aquesta matèria.

1.1.6. Menor preparació i manca de models de referència

Aquesta és una altra de les explicacions tradicionalment proposades per justificar la menor presència de les dones en els llocs directius. Ara bé, queda en part invalidada si s'observen les dades en relació als nivells d'estudis universitaris de la població femenina respecte de la masculina⁹. El percentatge de dones que reben una cultura universitària és actualment molt gran i fa que per primera vegada puguem parlar d'una població femenina numèricament important que arriba als màxims nivells de cultura que pot oferir la societat en la que viu (Subirats, 2012, p. 74). Però una anàlisi més específica del tipus d'estudis que cursen les dones ens permet constatar que les dones tendeixen a formar-se en professions de vocació social, considerades tradicionalment femenines, com la sanitat, l'ensenyament, les humanitats o l'administració, mentre que els homes ho fan en ciències més aplicades que són les que acostumen a portar cap als llocs de major prestigi i responsabilitat en l'organització (Agut & Martín, 2007; Sarrió et al., 2002). A més, sovint quan les dones mostren interès per carreres amb poca presència femenina, la pressió de les seves famílies i professors poden fer dissuadir-les i determinar que no es dediquin a aquests estudis i/o oficis (Agut & Martín, 2007, p. 209).

D'acord amb això, estudis recents fets amb dones directives d'empreses dels Estat Units (Catalyst, 2003 citat per OIT, 2004) mostren com aquestes

⁹ Segons l'Institut Nacional d'Estadística, durant el curs 2010-2011, el 59% de la població universitària espanyola eren dones versus un 41% d'homes.

continuen identificant com un dels obstacles més importants la *manca d'experiència en aquests llocs directius*, o la *manca de mentors i de models de referència*. Díez, Terrón i Anguita (2009), en el seu treball amb directives de l'àmbit educatiu, identifiquen també aquesta manca de models de referència com a un factor limitador per a l'accés de les dones a aquests càrrecs.

1.1.7. Possibles diferències en les formes de liderar

Un altre obstacle en la carrera directiva de les dones són les possibles *diferències entre les formes de liderar* d'uns i altres. Cal advertir, però, que aquesta és una qüestió que està essent molt debatuda (Molero et al., 2009).

Tradicionalment l'estil considerat ideal per dirigir un grup es corresponia amb el perfil estereotipat masculí. Ser independent, actiu, agressiu i tenir un bon control emocional eren els trets idonis per liderar. Aquesta associació entre treball directiu i masculinitat, plasmada en la frase de Schein (1973) "*think manager...think male*" manté la seva vigència simbòlica, però està evolucionant i aquesta associació tendeix a debilitar-se (Molero et al., 2009, p. 210).

L'argument que les dones no poden ocupar aquests càrrecs perquè estan menys capacitades (lideren pitjor) està quedant desfasat, sembla que no és tan evident que homes i dones es comportin diferent quan accedeixen als llocs de lideratge (Cuadrado, 2002).

No obstant això, les *expectatives favorables cap als homes* continuen essent un factor identificat com a obstacle en l'accés als càrrecs directius per part de les dones. En aquesta cultura patriarcal es considera que l'home està millor preparat que la dona per exercir el lideratge i, a més, a la dona sempre se li exigeix més (Díez et al., 2009, p. 34).

1.1.8. Diferents trajectòries professionals i motivacions

La identificació de les *diferents trajectories i motivacions professionals d'homes i dones* com a factor que dificulta l'accés de les dones als càrrecs directius ens ha semblat especialment interessant i pertinent d'acord, un cop més, a les particularitats del càrrec directiu que ens ocupa en aquesta recerca: la presidència dels clubs.

Sembla que els homes accedeixen als càrrecs amb el desig d'aconseguir poder, prestigi social i reconeixement en les seves trajectòries professionals. En canvi, les raons de les dones per accedir als càrrecs directius tenen més a veure amb la intenció de propiciar canvis a les seves organitzacions. Tendeixen a plantejar-s'ho com un servei, com una aportació personal en un intent de millorar l'organització (Díez et al., 2009, p. 33). Aquest mateix treball, fet amb directives d'organitzacions de l'àmbit educatiu, conclou també, en relació a la trajectòria professional, que quan la dona es presenta al càrrec de direcció generalment és perquè no hi ha cap altre candidat (Díez et al., 2009, p. 34).

Així les motivacions per accedir a la direcció són diferents. La *manca de motivació* esdevé sempre un obstacle tant per les dones com pels homes. Ara bé, en el cas que ens ocupa, aquest és un factor clau atès que, com ja s'ha dit, el càrrec de la presidència s'exerceix de manera totalment altruista.

L'estudi de la motivació ha estat tradicionalment un àmbit en el què els estudiosos de la psicologia social i de les organitzacions han estat molt interessats. Els models tradicionals de l'estudi del lideratge incorporen elements motivacionals a les seves teories, però la majoria són referits a la motivació dels subordinats, és a dir, a com el líder motiva el seu equip.

Ara bé, hi ha un model per a l'estudi del lideratge, relativament nou, que pren com a aspecte central la motivació del propi líder. És el model de Chan i Drasgow (2001) citat per Castro (2006, p. 567). Els autors consideren la motivació per liderar (MTL) com una dimensió específica que afecta a les decisions del líders en el desenvolupament del seu rol. La MTL afecta la

persistència, la intensitat i l'esforç que les persones tenen en les seves accions com a líders. Aquestes MTL poden modificar-se amb el temps.

D'aquest model ens interessa bàsicament la seva proposta d'objectivació del constructe de la MTL. La fan a partir de la definició de tres grans tipus de motivacions. En primer lloc, la *motivació intrínseca*, aquella per la que les persones se senten atretes per assumir posicions de lideratge i conduir grups. En segon lloc, la *motivació extrínseca*, quan les persones escullen liderar una vegada han calculat els costos i beneficis que això els reportaria. Per últim, la *motivació social normativa*, quan els subjectes decideixen liderar els altres perquè creuen que és la seva responsabilitat i el seu deure (Chan & Drasgow, 2001 citat per Castro, 2006, p. 569). Aquesta triple dimensió del concepte motivació serà emprada en aquesta recerca per a l'anàlisi d'aquest factor.

1.1.9. Manca de polítiques d'igualtat

Finalment, sembla una obvietat que per potenciar el fet que les dones superin el "sostre de vidre" cal que existeixin un seguit polítiques i mesures que permetin erradicar la discriminació existent. S'han fet avenços importants. A Espanya el 2004 es va aprovar la "*Ley contra la violencia de género*" i el 2007 la "*Ley orgánica de igualdad efectiva entre mujeres y hombres*". Ambdues amb clares i directes repercussions sobre el desenvolupament de rols directius per part de les dones (Barberá, Ramos & Candela, 2011, p. 173). Les diferents polítiques i plans d'igualtat es tradueixen en programes d'acció positiva (estratègies encaminades a establir la igualtat d'oportunitats) i en el *mainstreaming* (que mobilitza totes les polítiques i pràctiques generals que desenvolupa una organització amb l'objectiu d'assolir la igualtat de gènere) (López Fernández, 2007, p. 90).

Tot i així, aquests avenços no han culminat amb la representació equilibrada de dones i homes en posicions directives sinó que persisteix la discriminació de gènere, fet que limita les oportunitats de promoció professional de les dones. És

per aquest motiu que s'ha inclòs també aquest factor polític com a obstacle a tenir present en l'anàlisi dels factors explicatius d'aquesta situació.

Aquests dos darrers factors, la motivació i les polítiques d'igualtat, ens permeten introduir una consideració que serà important en la definició de l'objecte teòric d'aquesta recerca. Tradicionalment, la literatura ha tendit a identificar aquests factors com a limitadors i com a obstacles, però veurem que (en alguns casos) poden ser identificats en una dimensió positiva, esdevenint recursos per superar precisament el "sostre de vidre". És a dir, les diferents motivacions que porten a les dones a accedir al càrrecs directius són factors que en faciliten el seu accés. I l'establiment de mesures d'acció positiva és també un factor que contribueix positivament a l'accés de les dones als càrrecs directius. Veurem com aquesta consideració és la que ha inspirat la conceptualització de l'objecte teòric d'aquesta recerca.

La revisió efectuada fins ara dels factors que incideixen en l'accés de les dones als càrrecs directius en les organitzacions (no esportives) ha inclòs bàsicament els que actuen com a obstacles en la carrera directiva d'aquestes. La Taula 5 integra els factors identificats.

La majoria poden agrupar-se en tres grans grups. En primer lloc els relacionats amb els estereotips de gènere (els factors 1, 5, 6, 7 i 8 de la Taula 5). Un segon grup està vinculat a l'assumpció per part de les dones de les responsabilitats familiars com un deure associat al seu rol de gènere (el factor 4 de la Taula 5). En darrer lloc, un grup de factors més relacionats amb el context i la cultura organitzacional (els factors 2, 3 i 9 de la Taula 5). Segons Sarrió et al. (2002), aquests són els principals obstacles en la promoció professional de les dones. En aquesta recerca, d'acord amb l'estructura d'aquesta darrera proposta, els factors s'han classificat també en tres nivells diferenciats: personals o interns, de l'entorn proper i del context organitzatiu.

Taula 5: Factors identificats en els estudis fets en organitzacions no esportives**Factors que incideixen en l'accés de les dones als càrrecs directius**

1. Els estereotips de gènere.
2. Característiques del mercat de treball: segregació del mercat de treball, discriminació laboral, assetjament sexual, assetjament psicològic en el treball (*mobbing*).
3. Organitzacions masculinitzades: menors oportunitats de desenvolupament de carrera en l'organització (*"reproducció homosocial"*), cultura organitzativa masculina dominant, menor accés de les dones a les xarxes socials de les empreses i absència de polítiques laborals consolidades que afavoreixin la conciliació de la vida laboral i familiar.
4. Conciliació familiar: sobrecàrrega de rol, distribució dels temps i conflicte de rol.
5. Baixa autoeficàcia en qüestions tradicionalment masculines: *"profecia autocumplida"*.
6. Menor preparació de les dones i manca de models de referència femenins.
7. Possibles diferències en el seu estil de lideratge: *"think manager-think male"*.
8. Diferents trajectòries professionals i motivacions diferents a les dels homes.
9. Manca de polítiques d'igualtat.

Font: elaboració pròpia a partir de la revisió efectuada

Per acabar aquesta revisió de l'estat de la qüestió en l'àmbit de les organitzacions no esportives, s'ha considerat oportú revisar els estudis existents en l'àmbit de les organitzacions sense finalitat de lucre, les *non-profit organizations*, donat que els clubs pertanyen a aquest tipus d'entitats.

A diferència de l'àmbit empresarial i el públic, aquest és un sector feminitzat. Les dades de l'anuari del tercer sector social de Catalunya (2013) confirmen aquesta afirmació. El 70% dels contractes es realitzen a dones i el 30% a homes. En la participació voluntària també hi ha més dones (59%) que homes (41%) (Observatori del Tercer Sector, 2013, p. 53).

Malgrat això, la seva participació en els òrgans de govern no segueix la mateixa tendència. La proporció de dones i homes se situa en una forquilla que oscil·la entre el 40% i el 60%. Tanmateix no es pot obviar que aquest és un sector capdavanter en la participació femenina en els seus òrgans de govern si es

compara amb òrgans similars d'altres àmbits¹⁰ (Observatori del Tercer Sector, 2013, p. 74).

Els treballs revisats sobre les persones que lideren aquestes organitzacions confirmen l'existència del "sostre de vidre" (Blewit, 2011; Lansford, Clements, Falzon, Aish & Rogers, 2010; Nozawa, 2010). Tendeixen a descriure les discriminacions de gènere existents més que a abordar-ne els factors que incideixen en aquesta situació. Els dos indicadors quantitius més emprats per fer-ho són la proporció d'homes i dones en els càrrecs directius d'aquestes i, de forma no tan directe, l'anàlisi de les diferències en els salaris que perceben (Blewit, 2011; Nozawa, 2010).

Finalment, una altra aportació interessant d'aquests treballs és constatar que les dones tendeixen a ocupar aquests llocs de direcció en organitzacions petites. S'observa que, com més gran és l'entitat, menys dones arriben als llocs directius. Les principals argumentacions que empren per explicar aquest fenomen es relacionen amb els estereotips i amb la cultura organitzativa masculinitzada (Nozawa, 2010), dos factors ja han estat identificats com a limitadors en la revisió efectuada en l'àmbit de les organitzacions comercials.

Fins ara la revisió s'ha centrat a identificar els factors que incideixen en l'accés de les dones als càrrecs de decisió de les organitzacions no esportives. L'apartat que segueix s'ocupa de manera específica de revisar quins han estat els factors identificats en el cas de les organitzacions esportives.

1.2. Revisió en l'àmbit de les organitzacions esportives

En aquest apartat es revisen els estudis que han abordat l'anàlisi dels factors que incideixen en l'accés i en l'exercici dels càrrecs directius, ocupats per

¹⁰ El percentatge d'alcalduesses arreu de Catalunya en l'actual legislatura (2011-2015) és del 14.2%. A les universitats espanyoles (en els càrrecs rellevants) ocupen entre el 12% i el 15%. Finalment el 71% dels consells d'administració de les empreses catalanes no compten amb cap dona entre els seus membres (Observatori del Tercer Sector, 2013, p. 43).

dones, en les organitzacions esportives. Igual que a l'àmbit no esportiu, la majoria d'estudis s'han centrat a constatar la desproporció existent entre homes i dones en aquests càrrecs (Alfaro, 2012; Alfaro et al., 2012; Afaro, Vázquez, Gallardo & Ferro, 2013; Carvalho, Pinto & Botelho, 2013; Escobar & Roble, 2007; Junyent, 2006; Henry & Robinson, 2010).

Aquí no es revisaran aquestes desproporcions de gènere en l'àmbit de les estructures directives de les organitzacions esportives atès que ja s'han abordat en la justificació d'aquest treball. La revisió s'ha focalitzat en els estudis que inclouen l'anàlisi dels factors que contribueixen a aquesta situació.

D'acord amb la consideració que la incidència d'aquests factors pot ser positiva o negativa, la revisió en l'àmbit esportiu s'ha organitzat en dos apartats. En primer lloc, un apartat destinat a la identificació dels factors que actuen limitant o obstaculitzant l'accés de les dones als càrrecs directius de les organitzacions esportives. En segon lloc, un apartat centrat a recollir el conjunt de factors identificats com a facilitadors de l'accés i de l'exercici del càrrec.

1.2.1. Els factors d'incidència negativa: els obstacles

Alfaro (2012) proposa una revisió d'aquest conjunt de factors identificats en els diferents treballs que ha coordinat des del "Seminario Permanente Mujer y Deporte" de la Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte - INEF de la Universidad Politécnica de Madrid.

En primera instància, considera que existeix cert paral·lelisme entre el procés d'incorporació de les dones a l'àmbit esportiu i a d'altres àmbits de la societat. Així, tal i com s'ha vist en l'apartat anterior, les dones quan accedeixen a càrrecs de decisió s'han d'acoplar a un model de gestió i direcció establert que generalment és masculí. En segona instància, han de comptabilitzar els seus rols sociofamiliars —els adscrits a les dones— amb els exigits al món laboral quan s'incorporen a aquest. En tercera instància, generalment se'ls exigeix més per assolir els mateixos nivells de reconeixement que els homes i, per últim, també les dones han d'assimilar conductes i competències identificades amb

els rols socials masculins per desenvolupar-se amb èxit en aquests càrrecs de direcció (Alfaro, 2012, p. 42).

En la seva revisió diferencia dos grans tipus de barreres: les socioeducatives i les específiques esportives. En el primer grup de factors es troben els relacionats amb les influències culturals i amb el rol atribuït a les dones.

Dins aquest primer grup considera que actuen com a factors limitadors de l'accés als càrrecs directius: el *manteniment d'estereotips* sobre els rols socials d'homes i dones, les *diferències en el reconeixement social, esportiu i econòmic* de les dones en relació als homes, les *dificultats per exercir un rol esportiu femení*, la *doble jornada laboral*, la *inadaptació a l'exercici del poder*, la *manca de confiança en elles mateixes* i la *falta de qualificació per activitats de l'esfera pública* (Alfaro, 2012, p. 42).

Aquest conjunt de factors es corresponen amb el que Puig (2007) denomina filtres personals i filtres de l'entorn proper. D'acord amb la seva proposta, la dona accedeix a aquests llocs a partir d'un sistema de filtres que ha hagut d'anar superant per arribar al lloc que ocupa. Aquests filtres no actuen cronològicament, no tenen la mateixa incidència en totes les dones i, òbviament, el seu impacte no és el mateix en funció dels diferents moments de les trajectòries personals d'aquestes dones. Aquesta conceptualització dels factors en diferents nivells és la que s'emprarà en el model teòric d'aquesta recerca.

Segons l'autora, el primer grup d'aquests filtres els situa en el nivell personal. En aquest nivell inclou: la *manca de confiança en elles mateixes*, la *manca d'autoestima i d'autovaloració*, l'*excés de sentiment de responsabilitat* i la *manca de qualificació pel desenvolupament de les tasques públiques* (parlar en públic, imposar-se, etc.).

En aquest nivell, d'altres treballs han identificat també que un dels factors que pot limitar l'accés de les dones a aquests càrrecs és precisament *el poc interès que manifesten per presidir amb l'objectiu d'obtenir beneficis associats al poder* (Alonso-Arbiol et al., 2009). També en el nivell personal, hi ha alguns treballs que encara fan referència a la *manca de formació*, la formació inadequada o

senzillament la manca d'aptituds per dirigir com a factors explicatius de la manca de dones en aquestes posicions (Adriaanse, 2009).

Segons Puig (2007), l'altre grup de factors que actuen com un filtre són els de l'entorn proper: els associats a l'entorn familiar i social, és a dir, bàsicament tot allò que té a veure amb la *conciliació familiar i professional*. Aquest és un factor identificat en la majoria de treballs que s'han fet amb directives del sector esportiu (Alonso-Arbiol et al., 2009; Carvalho et al., 2013; Junyent, 2006; Pfister & Radtke, 2005; Robles & Escobar, 2007). Les carreres de les dones sovint es troben interrompudes a causa de la maternitat i això en pot dificultar la seva progressió caps als llocs més elevats de l'organització (Adriaanse, 2009). D'altra banda, ocupar aquests càrrecs generalment implica *renunciar al seu espai privat* (Alonso-Arbiol et al., 2009).

Puig (2007) encara descriu un tercer nivell de filtres que tenen a veure amb l'organització o amb el context en el que es troba. En aquest cas el context és el sector esportiu. Sembla que hi ha algunes peculiaritats pròpies i específiques que ajuden a entendre la manca de dones directives en aquest àmbit (Alfaro, 2012; Vázquez, 2002).

En les barreres específiques del sector esportiu s'inclouen: les *estructures esportives pensades per i per a homes*, la *cultura esportiva masculina* (llenguatge sexista, exaltació dels valors masculins, gestió dels temps, horaris, etc.), la *reproducció acrítica dels models establerts per part de gestors i tècnics*, les *xarxes masculines de comunicació i recolzament*, les *xarxes informals* per la promoció en els llocs de gestió, i una estructura organitzativa (sobretot en les federacions) en les que el *sistema de participació és per cooptació*; és a dir els que estan ocupant els càrrecs són els que proposen els nous candidats (Alfaro, 2012, p. 43).

Precisament un estudi realitzat amb dones membres de diferents comitès olímpics nacionals (Henry & Robinson, 2010), focalitza l'atenció en identificar les *barreres existents en els processos electorals* d'aquestes organitzacions. A la Taula 6 es resumeixen les barreres identificades en les diferents fases dels processos electorals.

Taula 6: Barreres en el procés electoral dels Comitès Olímpics Nacionals

Preelecció	Elecció	Post – elecció
Barrera 1: la manca de dones identificades per ser presentades com a candidates.	Barrera 3: Assemblea General/ Electorat dominat per presidents i secretaris generals homes.	Barrera 5: aspectes negatius de la cultura organitzativa.
Barrera 2: la renúncia de les dones a presentar-se.	Barrera 4: Manca de rotació, llargs períodes de permanència dels directius que impliquen pocs espais per noves candidates. Menor incentiu per participar en la planificació de la successió.	Barrera 6: dones escollides però no per a llocs importants. Barrera 7: les dones marginades i limitades a treballar en les comissions de dones i esport o a l'àrea de gènere.

Font: elaboració pròpia a partir de Henry i Robinson, 2010, p. 93

En l'anàlisi dels filtres relacionats amb l'organització, cal fer una referència a la *cultura masculina dominant* en les estructures esportives. Vázquez (2002) considera que aquest és un factor que dificulta especialment la participació de les dones. Les maneres de fer de les dones no són ben enteses ni acceptades pels seus col·legues masculins. Allò que fan i diuen es veu diferent i a més no es valora; és per això que s'han de fer valer, s'han de fer un espai en el món masculí (Puig, 2001).

D'altra banda, en aquest tipus d'organitzacions (federacions, clubs, etc.) les *tasques directives i de gestió s'exerceixen freqüentment a les darreres hores del dia*, quan les dones han d'atendre les seves necessitats familiars i, per tant, això dificulta molt la conciliació dels ritmes del món privat i familiar amb el món públic. En aquest cas l'entitat esportiva s'inclou en aquesta dimensió pública (Alonso-Arbiol et al., 2009; Puig, 2007; Vázquez, 2002).

Aquesta cultura esportiva masculina dominant en les organitzacions esportives condiona especialment l'accés de les dones a aquestes organitzacions. Puig (2007), d'acord amb Hall (2004), considera que les organitzacions tenen sexe i les esportives estan construïdes d'acord amb les maneres de fer masculines. L'existència d'*estructures masculines* (els temes tractats a les reunions i el temps assignat a cadascun d'ells, l'ús d'un llenguatge masculí com a genèric,

valorar més els diners que el temps, la separació entre temes públics i privats, entre d'altres) i *l'absència de xarxes femenines* (sentir que es pertany a una xarxa) pot dificultar també l'accés de les dones als càrrecs directius (Alonso-Arbiol et al., 2009; Puig, 2007). En la mateixa línia, Adriaanse (2012) considera que les barreres principals amb les que es troben les dones tenen a veure amb la cultura organitzativa de l'entitat. És a dir, els factors que impedeixen a la dona accedir als càrrecs directius no tenen a veure tant amb elles mateixes (les seves decisions i les seves capacitats) sinó amb la cultura organitzativa que sembla que és neutral però no ho és, és masculina i per tant afavoreix els homes.

El fet que les organitzacions no siguin de gènere neutre es comença a qüestionar des de diversos fronts. Pot argumentar-se a favor de la diversitat de gènere en les juntes directives en termes de drets de representació però també en relació a la valuosa aportació de diferents aptituds derivades de diferents experiències i característiques. Sembla que la diversitat de gènere contribueix positivament al rendiment directiu i organitzatiu (Adriaanse, 2009, p. 115).

Per últim hi ha alguns elements del context que poden actuar també com a limitadors de l'accés a aquests càrrecs.

D'una banda, la *deficient aplicació de les lleis antidiscriminació* per part dels homes en llocs de decisió (Adriaanse, 2009, p. 114) i d'altra banda el fet que *l'esport ha estat tradicionalment un àmbit masculí*, tant en la pràctica com en la gestió; per tant, sempre ha resultat un espai de poder que costa compartir. Un estudi fet amb directives dels òrgans de govern de les organitzacions esportives espanyoles, federacions, Consejo Superior de Deportes i Comité Olímpico Español conclou que la manca de presència i reconeixement de les dones en el lideratge dels esports i en la presa de decisions és deguda a les *barreres culturals i socials*, la *carència de candidates* i, per últim, un *ambient professional menys solidari* (Robles & Escobar, 2007).

Una aportació interessant en relació a aquests elements contextuals la fan Alonso-Arbiol, Azurmendi i Cuadrado (2009) en el seu treball amb directives de federacions del País Basc. Les autores empenen el terme "*precipici de vidre*" (en relació al tradicional "*sostre de vidre*") per descriure el context d'arribada de les

dones a la presidència d'aquestes federacions. Sembla que les dones tendeixen a accedir a aquests càrrecs quan l'organització es troba en un moment crític, és a dir, en situacions poc desitjables per assumir una direcció (crisi de l'entitat, mals resultats, etc.); condicions en que d'altres homes no es presenten voluntaris.

En aquests elements del context cal afegir que una de les conclusions d'un estudi fet amb directives de les federacions catalanes era que la seva percepció és que no han tingut dificultats per accedir i tampoc per desenvolupar la seva funció dins d'àmbit federatiu (Junyent, 2006). Aquesta *percepció de les dones que han arribat a certs càrrecs directius de la inexistència d'aquests factors limitadors* és un fet recurrent en diferents estudis fets amb dones directives (Puig & Soler, 2004). Aquesta qüestió esdevé en si mateixa un factor limitador atès que les dones deixen de lluitar per acabar amb aquesta discriminació (Díez et al., 2009, p. 37).

Per últim, els estudis que analitzen els factors que influeixen en les situacions de desigualtat i discriminació de les dones en l'esport en general també ens aporten un marc per a la comprensió del que succeeix en l'àmbit de les estructures directives de les organitzacions. Per exemple, Gallego i Estebanz (2005) afegeixen alguns factors com la *tradició cultural de les modalitats esportives*, la *diferenciació en la remuneració econòmica* segons el sexe de l'esportista i la *falta de models femenins en els mitjans de comunicació*. Tots ells contribueixen també a aquesta escassa representació de les dones en els llocs de decisió.

Així doncs, molts dels factors identificats que actuen com a obstacles en la carrera directiva de les dones són coincidents amb els dels estudis de les directives d'organitzacions no esportives. Ara bé, la revisió efectuada en l'àmbit esportiu ha permès identificar algú matís important que caldrà incloure en la construcció del nostre model teòric. Destaquem el fet que el *model esportiu dominant és clarament masculí*, que *els horaris i nivells de dedicació en aquestes organitzacions són més pròxims als usos del temps dels homes*, els *pocs referents sobre el rol de les dones gestionant l'esport* i la *poca*

professionalització de molts dels llocs de decisió, com és el cas que ens ocupa: la presidència dels clubs.

Per acabar aquest apartat, la Taula 7 mostra un resum dels factors que, d'acord a la revisió efectuada, incideixen obstaculitzant l'accés de les dones als càrrecs directius de les organitzacions esportives. Els factors s'ordenen, seguint la proposta de Puig (2007), segons el seu nivell de procedència: personal, de l'entorn proper i de l'organització.

Ara bé, d'acord amb el plantejament d'aquest estudi, els factors que incideixen en l'accés de les dones als càrrecs directius poden ser abordats en aquesta dimensió negativa (obstaculitzant el seu camí) però també en una dimensió positiva (facilitant-ne l'accés). L'apartat que segueix s'ocupa de revisar aquests factors facilitadors identificats en treballs fets amb directives de l'àmbit esportiu.

Taula 7: Resum dels factors que obstaculitzen l'accés de les dones als càrrecs directius de les organitzacions esportives

Factors limitadors	
Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Estereotips de gènere - Dificultats per exercir un rol esportiu femení - Manca de qualificació per a activitats de l'esfera pública - Inadaptació a l'exercici del poder, poc interès per ostentar el poder - Manca de confiança en elles mateixes - Manca d'autoestima i autovaloració - Excés de sentiment de responsabilitat - Diferències en el reconeixement social, esportiu i econòmic
Entorn proper	<ul style="list-style-type: none"> - Carreres interrompudes per la maternitat - Dificultat de conciliar vida laboral i vida familiar - Renúncia al seu espai privat per manca de temps
Context i organització	<ul style="list-style-type: none"> - Característiques del mercat de treball esportiu <ul style="list-style-type: none"> - Carència de candidates - Ambient professional poc solidari - Manca de models de referència - Poca professionalització dels llocs de decisió esportius - Les organitzacions esportives <ul style="list-style-type: none"> - Cultura organitzativa masculina dominant - Clima masculinitzat "xarxes trenades" - Poder dels homes - Model de gestió masculí - Menor accés de les dones a les xarxes socials - Barreres en el procés electoral - Han d'adoptar maneres de fer masculines per desenvolupar-se amb èxit - Estructures horàries incompatibles

Font: elaboració pròpia a partir de la revisió efectuada

1.2.2. *Els factors d'incidència positiva: els recursos*

Quant als factors que actuen facilitant l'accés i l'exercici del càrrec directiu, hi ha pocs estudis que en facin al·lusió de manera explícita. És a dir, la tendència és abordar aquesta anàlisi de la poca presència de les dones en càrrecs directius identificant les barreres o els factors limitadors. Malgrat això, atès que la majoria d'estudis revisats són fets amb directives que es trobaven exercint el càrrec en el moment de realització del treball de camp, tendeixen a descriure els factors que han contribuït a que hi puguin arribar alhora que aporten informació sobre allò que les ajuda a exercir el càrrec. Per fer l'exposició d'aquest conjunt de factors emprarem també els nivells proposats en l'anàlisi dels factors limitadors.

En el nivell personal hi ha un conjunt de *característiques individuals de la seva personalitat* i aplicades al seu estil de gestió que sembla que faciliten el desenvolupament de la tasca directiva. Alguns dels principals trets identificats en dones directives de les organitzacions esportives són: *saber-se relacionar* amb la gent i amb les institucions, funcionar des del *pragmatisme*, i aplicar el *sentit comú* o la racionalitat en el seu tarannà directiu. Obviament l'habilitat de relació és molt important en qualsevol d'aquests càrrecs en els que cal portar equips de persones. Pel que fa al pragmatisme, aquest és un tret molt característic de les dones que han de dur a terme diferents tasques en diferents àmbits (professional, familiar i temps lliure). Les dones que tenen les agendes especialment saturades apliquen el pragmatisme per poder arribar a tot de manera eficient. No es poden permetre el luxe de no ser resolutives i per això, si en algun cas no veuen la solució, poden plantejar-se de demanar ajut a qui els hi pugui proporcionar (Alonso-Arbiol et al., 2009, p. 12). Gallego i Estebarez (2005) afegeixen que tenir una *autovaloració positiva d'elles mateixes* i *ser molt conscients dels seus propis límits i les seves limitacions* són també factors que ajuden a les dones a accedir a aquests càrrecs.

La majoria d'estudis revisats constaten que la *capacitació personal* — els estudis i la professió— faciliten l'accés al càrrec (Alfaro, 2012; Pfister & Radtke, 2009; White & Henry, 2004).

De fet *la formació i la professió* de les dones esdevé un factor facilitador determinant en la seva carrera directiva. Les trajectòries formatives i professionals de les persones permeten desenvolupar un conjunt d'habilitats i competències que s'incorporen en el bagatge personal de cadascú per ser aplicat en el moment que correspongui, en aquest cas, en el moment d'accedir a un càrrec directiu (Pfister & Radtke, 2005, p. 6).

En alguns casos *l'itinerari esportiu* també s'ha identificat com a element que actua facilitant l'accés de les dones als càrrecs directius (Pfister & Radtke, 2009; White & Henry, 2004).

L'itinerari esportiu és el procés que configura la història esportiva d'una persona. Consisteix en analitzar el seu comportament esportiu no centrat en un moment donat, sinó en una perspectiva diacrònica. La història d'una persona, la del seu itinerari esportiu, no es pot entendre pel que ha fet en un moment donat, sinó per un procés dins del qual hi ha hagut variacions, canvis, dubtes, etc. Així, examinar l'itinerari esportiu d'una persona vol dir examinar els camins pels quals ha accedit a l'esport, els canvis en el tipus de pràctica esportiva, les associacions de les que ha format part, etc. (Puig, 1996).

Sembla que en el cas de les dones que accedeixen als càrrecs directius de les organitzacions esportives importants, com per exemple els comitès olímpics nacionals, aquest itinerari esportiu és especialment ric i divers (moltes han estat esportistes, entrenadores o presidentes de clubs i federacions). L'itinerari esportiu i la xarxa de relacions que en ell van teixint —el seu procés de socialització esportiu— és un element que contribueix positivament en l'accés d'aquestes dones a les posicions de lideratge (White & Henry, 2004).

A les transferències de les experiències i vivències derivades dels seu itinerari esportiu i de la seva trajectòria professional i formativa, cal afegir les derivades del treball de cura. El treball de cura realitzat per les dones actua també com a factor facilitador atès que els proporciona la possibilitat de desenvolupar un seguit de competències que transfereixen després en l'exercici del seu rol directiu. És el que en la delimitació de l'objecte teòric s'ha conceptualitzat com a *transferències del treball de cura*.

Aquest *treball de cura* ha estat descrit i conceptualitzat històricament amb d'altres termes que es corresponen amb l'evolució del concepte i els diferents posicionaments envers l'anàlisi d'aquest¹¹. Conceptes com treball domèstic, treball de reproducció i treball familiar s'han emprat, també, per descriure el treball de cura realitzat per les dones en el si de la família. Inicialment es va emprar el terme treball domèstic perquè es va entendre com aquell conjunt de tasques que es realitzen a l'interior de la llar. Actualment es considera que les activitats de treball dins la llar són solament una part del conjunt de totes les que implica el treball de reproducció social i biològica que es realitza a partir de les relacions familiars. Brullet (1996) defineix d'aquesta forma el treball de cura:

És un treball que inclou les feines directament relacionades amb la reproducció biològica de l'espècie (embaràs, part), el seu manteniment físic, moral, psicològic i orientació de valors (criança i socialització dels fills dependents), però, també inclou el manteniment del benestar de la força de treball passada (vells) i present (adults) (p. 116).

Totes aquestes activitats sovint cal fer-les també, més enllà de les parets de la llar, cap a espais socials diversos (sanitaris, escolars i extraescolars, mercats alimentaris, bancs, d'oci i relacions socials, etc.).

És molt suggerent la descripció d'aquest treball domèstic, o a partir d'ara treball de cura, que proposa Puig (2007). L'autora explica com les dones donen ordre i sentit a tot un conjunt de tasques que en aparença podrien resultar insignificants, per fer-ho empra la metàfora de Laura Balbo (1999) en relació al *patchwork*. El *patchwork* és una tècnica que consisteix en fer cobrellits a partir de petits retalls de roba, les combinacions del quals converteixen cada peça en única. Balbo considera que en el treball de cura també es combinen recursos diversos: estudien el que està disponible, valoren les necessitats de cada membre de la família i donen ordre i sentit a l'organització quotidiana (Balbo, 1999 citat per Puig, 2007).

¹¹ Per a una anàlisi aprofundida de l'evolució del terme vegeu Brullet, C. (2006). Del "treball domèstic", del "treball de reproducció" i del "treball familiar" a *Dones i Mercat de Treball*. Tesi doctoral, 113-117.

Marina Piazza (1999) afegeix que, contra totes les acepcions comunes, el treball de cura és un treball que es fa amb el cap, no amb el cor. No és tan sols servil (netejar, cuinar, planxar) sinó de major complexitat. Requereix de la capacitat d'escolta, de la creació (fer ressorgir el millor de cada persona) i de grans capacitats organitzatives. Piazza (1999) resumeix aquestes competències qualificant el treball de cura com:

Un treball material centrat en la cura de la casa; un treball de consum en el que les dones actuen com a mediadores entre el mercat privat i les necessitats de la família; un treball de relacions (atenció, resolució dels conflictes en el interior de la família o en l'exterior); de manutenció de l'equipament domèstic; de mediació amb les institucions del benestar (escoles bressol, escoles, hospitals); un treball d'administració i, sobretot un treball d'organització per articular les veus diverses que el componen (p. 88).

Així, la responsabilitat de la dona a la família proporciona una experiència que aquesta pot transferir quan accedeix als càrrecs directius de les organitzacions. Els anys setanta comencen a aparèixer veus crítiques que posen de manifest que aquest treball (el de cura) ho és en el mateix sentit que les ocupacions pagades, i que entre el treball remunerat i el no remunerat hi ha més similituds i interrelacions que no pas diferències i desconexions. Més endavant es remarquen les diferències, en temps i continguts ètics, entre el treball de producció en l'empresa i la fàbrica i el treball de reproducció en la família (el de cura), mostrant els avantatges que l'experiència femenina pot aportar en les relacions laborals (Pesce, 1988 citat per Brullet, 1996).

Una organització és en certa manera una família: hi ha unes instal·lacions, unes persones i unes tasques a fer. L'experiència adquirida a la part domèstica li proporciona a la dona cert entrenament en matèria de direcció. També es considera que les característiques d'aquest treball de cura estan en consonància amb els valors i les competències que s'estan demandant en les organitzacions actuals.

Per acabar la revisió dels factors personals, Alfaro (2012) a les conclusions del seu treball sobre el lideratge de les dones en la direcció de l'esport, esmenta *la motivació* de les dones com un dels factors claus per accedir a aquests càrrecs. En el present treball aquest factor també s'ha tingut en compte atès que la

presidència dels clubs és un càrrec no remunerat i per tant és interessant esbrinar els motius que mouen a les dones a ocupar-lo.

En el nivell de l'entorn proper, la majoria d'estudis constaten que el fet de disposar d'una *estructura familiar organitzada* (estar alliberades de càrregues, disposar d'ajuts, etc.), és a dir, tenir certa *disponibilitat en la seva vida personal* esdevé també un factor de gran rellevància per al desenvolupament de les tasques directives. Generalment les dones que ocupen aquests càrrecs són solteres sense fills, però si són casades i tenen fills, aquests ja són adults o joves. Són dones que afirmen tenir molta ajuda de la seva parella, senten el seu *recolzament* i també la *comprensió familiar* en general.

Aquesta estructura familiar organitzada és, doncs, en si mateixa un factor facilitador per accedir als càrrecs directius al marge del seguit de vivències que els proporciona el treball de cura i que acabem d'abordar en l'apartat anterior.

En relació a la seva tasca en l'àmbit productiu, la feina remunerada, sembla que un factor decisiu que les ajuda a accedir al càrrecs directius de les organitzacions esportives és disposar de certa *flexibilitat horària* que els permeti compaginar ambdós fronts (Alfaro, 2012; Alonso-Arbiol et al., 2009; Gallego & Estebarranz, 2005; Pfister & Radtke, 2009).

Segons Brullet (1996), quan les dones entren en el món del treball assalariat (el productiu) no deixen de fer les tasques reproductives en l'àmbit familiar i per això el treball assalariat que realitzen les dones, com a col·lectiu específic, és diferent qualitativament i quantitativa al que realitzen els homes. Precisament, segons la mateixa autora,

(...) una mirada més específica del treball de les dones des de la subjectivitat femenina és el que ha permès formular els conceptes de *dobles treballs* (familiar i remunerat) de les dones, com a conseqüència de la divisió sexual del treball; o bé el concepte alternatiu de *dobles presències* que emfasitza no pas l'acumulació possible de dues jornades de treball, sinó el que es considera una nova dimensió del treball de les dones: la necessitat que aquestes tenen d'assegurar la seva presència en les dues esferes de la producció i la reproducció (del treball familiar i del treball remunerat) (p. 116).

També Devreux (1984) (citada per Brullet, 1996), utilitza conceptes com "gestió mental" o "càrrega mental" per donar compte d'una dimensió del treball que les

dones realitzen per gestionar espais i temps que tenen lògiques diferents. Aquesta doble presència, aquesta *doble o triple gestió de càrregues mentals*, també pot esdevenir un factor facilitador per desenvolupar el seu rol directiu. Recentment un treball fet amb directives de les federacions esportives portugueses fa referència a la *gimnàstica mental* que estan obligades a fer les dones que ocupen aquests càrrecs i, a més a més, tenen família (Carvalho et al., 2013). En el cas que ens ocupa veurem com moltes de les dones afegeixen a la seva càrrega familiar i laboral la presidència del club. Les dones acaben esdevenint expertes en la gestió de càrregues amb lògiques diferents.

Per últim, en relació a l'organització s'identifiquen com a factors facilitadors, en primer lloc, el *recolzament de les persones que formen part de l'estructura organitzativa que presideixen* (previ i durant el mandat). És a dir, les dones consideren que les persones que treballen en l'organització (remunerades o voluntàries) i les que en formen part com associades (esportistes, mares i pares) faciliten la seva tasca directiva. En segon lloc, consideren que *el seu equip de treball* també és bàsic, sobretot el fet de saber que compten amb un equip per a la presa de decisions (Alfaro, 2012; Alonso-Arbiol et al., 2009).

Algunes d'aquestes dones també són conscients que *l'establiment de quotes i/o la imatge de modernitat* que envolta les organitzacions que decideixen incloure dones a les seves estructures organitzatives ha esdevingut un recurs que les ha ajudat a presidir aquestes entitats (Alonso-Arbiol et al., 2009, p. 11).

En relació a la conveniència de l'establiment de quotes com a mesura per facilitar l'accés de les dones als càrrecs directius, hi ha diversitat d'opinions en funció del tipus d'organització. En general les dones que han arribat a la presidència d'organitzacions petites (clubs, federacions autonòmiques, etc.) es mostren en contra d'aquesta mesura (Alonso-Arbiol et al., 2009; Pfister & Radtke, 2005), mentre que les dones que es troben en organitzacions més grans i influents (com per exemple els comitès olímpics nacionals o les federacions internacionals) consideren necessari l'establiment de quotes tot i que no és suficient per paliar les discriminacions existents (White & Henry, 2004, p. 70). En aquest cas la necessitat de les quotes la relacionen amb el fet que la seva eficàcia o influència dins dels comitès executius augmenta de forma

molt gran quan hi ha més d'una dona, és a dir, més d'una veu femenina en el mateix. A més, el fet de incorporar dones és la manera d'incloure els temes relacionats amb aquestes en les agendes dels comitès. En l'estudi de White i Henry (2004) les dones entrevistades fan referència també a la manera que tenen d'exercir el seu rol directiu (estil de lideratge). Consideren que amb la seva presència en aquests comitès aconseguen un entorn de treball més col·laborador i menys problemàtic. En termes generals sembla, doncs, que aquestes dones milloren el rendiment de l'organització.

Totes aquestes qüestions relacionades amb les seves contribucions s'abordaran amb més profunditat en l'apartat següent sobre l'estil de lideratge de les directives de l'esport. Abans, però, vegem el resum dels factors identificats en aquesta dimensió positiva.

La Taula 8 mostra el resum dels factors que incideixen facilitant l'accés i l'exercici dels càrrecs directius de les dones a les organitzacions esportives. Igual que s'ha fet en la dimensió negativa, els factors s'ordenen d'acord al seu nivell de procedència.

Taula 8: Resum dels factors que faciliten l'accés de les dones als càrrecs directius de les organitzacions esportives

Factors facilitadors	
Nivell personal	<ul style="list-style-type: none"> - Característiques individuals: saber relacionar-se amb la gent, funcionar des del pragmatisme i aplicar el sentit comú - Tenir una autovaloració positiva d'elles mateixes - Conèixer els seus propis límits i les seves limitacions - Tenir formació i tenir una feina - Tenir un itinerari esportiu ric - Habilitats adquirides en el treball de cura - Estar motivades
Nivell entorn proper	<ul style="list-style-type: none"> - Tenir una estructura familiar organitzada (alliberades de càrregues): disponibilitat en la seva vida personal - Disposar de flexibilitat horària laboral - Tenir el recolzament i la comprensió familiar
Nivell de l'organització	<ul style="list-style-type: none"> - En relació al context: <ul style="list-style-type: none"> - Situació crítica de l'organització; "precipici de vidre" - Establiment de quotes - Imatge de modernitat que dona incorporar dones a les juntes directives - En relació a l'organització <ul style="list-style-type: none"> - El recolzament de les persones que formen part de l'estructura organitzativa que presideixen (esportistes, pares, etc.) - El seu equip de treball

Font: elaboració pròpia a partir de la revisió efectuada

1.3. Recapitulació

A continuació, i a mode de resum del capítol, s'integren totes les aportacions dels diferents treballs revisats en els diferents àmbits en tres taules diferenciades. Cadascuna d'aquestes taules es correspon amb un dels nivells de procedència dels factors que s'han definit: els personals, els de l'entorn proper i, en darrer lloc, els de l'organització i el context. Dins de cada taula

s'ordenen els factors en funció de la dimensió negativa o positiva dels mateixos. Ambdós criteris de classificació seran emprats també en la conceptualització del model teòric d'aquesta recerca.

En el nivell personal, Taula 9, la majoria de factors identificats en la dimensió negativa tenen a veure amb la persistència dels estereotips de gènere. Hi ha una sèrie de valors que les dones adquireixen en el seu procés de socialització que poden esdevenir limitadors en les seves carreres directives. En la dimensió positiva cal destacar com a factors facilitadors el fet d'estar formades, disposar d'un itinerari esportiu i la motivació per fer-ho. A banda d'això, determinades característiques de la personalitat també les ajudarà en l'accés i el desenvolupament d'aquest rol directiu.

Taula 9: Resum dels factors de nivell personal que incideixen en l'accés de les dones als càrrecs directius

Factors facilitadors	Factors limitadors
- Característiques individuals: saber relacionar-se amb la gent, funcionar des del pragmatisme i aplicar el sentit comú	- Estereotips de gènere
- Tenir una autovaloració positiva d'elles mateixes	- Valors adquirits en el procés de socialització
- Conèixer els seus propis límits i les seves limitacions	- Manca de confiança en elles mateixes
- Tenir estudis universitaris i una feina	- Falta de qualificació per a activitats de l'esfera pública
- Itinerari esportiu	- Excés de sentiment de responsabilitat
- Habilitats adquirides en el treball de cura	- Manca d'autoestima
- Estar motivades	- Tenen poc interès per ostentar el poder
	- Formació inadequada o falta d'aptituds
	- Diferències en el reconeixement social
	- Percepció de no-existència de barreres

Font: elaboració pròpia a partir de la revisió efectuada

En el nivell de l'entorn proper, Taula 10, s'han identificat un conjunt de factors limitadors relacionats amb la necessitat de conciliar les càrregues familiars amb la resta de les seves càrregues. En aquest nivell, la identificació dels factors positius es relacionen amb les diferents situacions que les permeten optimitzar la gestió d'aquestes càrregues: disposar d'ajut, tenir membres de la família autònoms, comptar amb el recolzament de la parella, etc.

Taula 10: Resum dels factors de nivell de l'entorn proper que incideixen en l'accés de les dones als càrrecs directius

Factors facilitadors	Factors limitadors
- Tenir una estructura familiar organitzada (alliberades de càrregues)	- Carreres interrompudes per la maternitat
- Disponibilitat personal	- Dificultat de conciliar vida laboral i vida familiar
- Disposar de flexibilitat horària laboral	- Doble jornada laboral: sobrecàrrega de rol
- Tenir el recolzament i la comprensió familiar	- Renúncia al seu espai privat per manca de temps
	- Distribució dels temps quotidians
	- Conflictes de rol

Font: elaboració pròpia a partir de la revisió efectuada

En el nivell de l'entorn de l'organització, Taula 11, és on s'identifiquen més factors limitadors, és a dir, molts dels obstacles provenen de factors externs a les dones. En primer lloc hi ha un grup de factors que tenen a veure amb les característiques del mercat de treball esportiu i un altre gran grup que es relacionen amb la masculinització de les estructures organitzatives. En la dimensió positiva s'inclouen totes les mesures encaminades a pal·liar aquesta situació.

A continuació el capítol que segueix aborda la revisió de l'estat de la qüestió en relació a la segona gran pregunta que guia aquesta recerca: *quins són els trets que caracteritzen l'estil de lideratge de les dones que presideixen els clubs esportius a Catalunya?*

Taula 11: Resum dels factors de nivell de l'entorn de l'organització que incideixen en l'accés de les dones als càrrecs directius

Factors facilitadors	Factors limitadors
<p>En relació al context:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situació crítica de l'organització: "precipici de vidre" - Establiment de quotes - Imatge de modernitat que dóna incorporar dones a les juntes directives 	<p>Característiques del mercat de treball:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Segregació del mercat de treball - Carència de candidates - Ambient professional poc solidari - Discriminació laboral - Assetjament sexual - <i>Mobbing</i> - Manca de models de referència - Poca professionalització dels llocs de decisió esportius
<p>En relació a l'organització:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El recolzament de les persones que formen part de l'estructura organitzativa que presideixen (esportistes, pares, etc.) - El seu equip de treball - Polítiques encaminades a vetllar per la diversitat de gènere: <i>mainstreaming</i> 	<p>Les organitzacions</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menors oportunitats de desenvolupament de carrera en l'organització ("reproducció homosocial") - Cultura organitzativa masculina dominant - Absència de xarxes femenines - Poder dels homes - Model de gestió masculí - Barreres en el procés electoral - Falta de rotació de les juntes - Assemblees dominades pels homes - Maneres de fer masculines - Estructures horàries incompatibles <p>La situació legal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deficient aplicació de les lleis anti-discriminació - Absència de polítiques laborals consolidades que afavoreixin la conciliació de la vida laboral i familiar

Font: elaboració pròpia a partir de la revisió efectuada

Capítol 2

Dones i estils de lideratge

Índex del capítol

2.1.	Les diferents perspectives d'anàlisi del lideratge	65
2.2.	Estils de lideratge	67
2.3.	Dones directives i lideratge	72
2.4.	Lideratge de les dones a les organitzacions esportives	75
2.4.1.	El càrrec de presidència en el context dels clubs	76
2.4.2.	Estil de lideratge de les directives d'organitzacions esportives	78
2.5.	El lideratge en les organitzacions sense afany de lucre: el lideratge social	82
2.5.1.	Elements propis del lideratge social en les ONG	83
2.5.2.	Trets que caracteritzen la manera de fer dels líders socials	85
2.6.	Recapitulació	87

Aquest capítol revisa l'estat de la qüestió en relació a l'estil de lideratge de les dones. El lideratge és un àmbit de coneixement molt abordat des de la psicologia social i, per tant, la bibliografia existent és molt extensa (hi ha infinitat de teories i estudiosos del lideratge). D'acord amb el nostre objectiu, hem centrat aquesta revisió en diferents apartats. En primer lloc, les perspectives teòriques d'estudi del lideratge, per acotar la perspectiva que s'emprarà en aquest treball. En segon lloc, la descripció dels principals estils de lideratge amb l'objectiu de poder identificar les semblances i diferències de la manera de fer de les dones que han estat objecte d'aquest estudi respecte d'aquests estils. En tercer lloc, els estudis fets sobre l'estil de lideratge de les dones en les organitzacions de l'àmbit empresarial en general. A continuació, es revisen els estudis de dones directives d'organitzacions esportives que analitzen també el seu estil de direcció. Al final es destina un apartat específic al lideratge en les organitzacions sense finalitat de lucre donat que la recerca se centra en dones que dirigeixen clubs esportius i aquests pertanyen a aquest tipus d'organitzacions.

2.1. Les diferents perspectives d'anàlisi del lideratge

El lideratge ha estat un àmbit d'estudi molt abordat en el segle XX en el marc de les organitzacions i les empreses. L'existència d'una bibliografia extensa sobre el concepte i les seves classificacions comporta la necessitat de dedicar un apartat a sintetitzar les diferents perspectives des de les quals se n'ha abordat el seu estudi per tal d'acotar la perspectiva que s'empra en aquesta recerca. Per fer aquesta síntesi hem seguit la proposta de Slack i Parent (2006). Segons aquests autors, els estils de lideratge s'han abordat des de les perspectives següents: dels trets, de la conducta i la situacional.

La *perspectiva dels trets* és una de les primeres aproximacions a l'estudi del lideratge. Es basa en la premisa que el líder neix, no és fa. Els principals trets objecte d'anàlisi es classifiquen en tres categories: les característiques físiques individuals (alçada, edat, aparença física, etc.), les qualitats intel·lectuals (intel·ligència, habilitat comunicativa, etc.) i els trets de personalitat (estabilitat

emocional, sensibilitat, etc). Una de les línies d'investigacions feta des d'aquesta perspectiva ha estat l'encaminada a identificar les competències necessàries pel gestor o el director d'una organització. Aquesta identificació però presenta algunes limitacions atès que aquestes competències varien molt en funció de la naturalesa de l'organització, de la seva mida i del grau de centralització de la presa de decisions (Slack & Parent, 2006). Per exemple, en el cas del sector esportiu, és evident que les competències no seran les mateixes per un director d'un centre de fitness que per un president, amateur, d'un club de futbol.

Aquesta perspectiva d'estudi del lideratge es veu superada a partir dels anys 60 per una aproximació més centrada en allò que els líders fan enlloc de centrar-se en els trets o en les característiques que tenen. En aquesta *perspectiva conductual* s'emmarquen la majoria d'estudis dels estils de lideratge. Es des d'aquest enfoc conductual que sorgeixen els estils clàssics de lideratge a partir de la font de poder (autocràtic, democràtic i "laissez faire") i de l'orientació del líder (cap a la tasca o cap a les relacions, transaccional o transformacional). Des d'aquest enfoc també sorgeixen els estudis més pragmàtics que no parteixen de com s'ha de comportar el líder sinó de com es comporta realment. Es defineix, per exemple, un dels instruments més coneguts per identificar l'estil de lideratge, *el Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ). Ara bé, en el sector esportiu, aquest qüestionari ha estat poc aplicat en els estaments directius. Els estudis que hi ha són bàsicament fets amb entrenadors (Slack & Parent, 2006).

Aquesta perspectiva mostra algunes deficiències ja que no té en compte les variables contextuals i situacionals que poden moderar la conducta del líder provocant resultats diferents. Les teories centrades en aquesta *perspectiva situacional* focalitzen l'atenció en la noció que no hi ha estils de lideratge universalment apropiats però en canvi hi ha determinats estils que semblen adequats en determinades situacions i no en d'altres. En funció de la situació seran necessaris un tipus de trets, habilitats i conductes concrets.

En aquesta recerca s'empra, en certa manera, una perspectiva eclèctica. D'una banda, ens fixem en com són les dones que estan liderant els clubs

(identifiquem les seves característiques individuals autoperceptives) i els demanem que ens expliquin com es comporten (conducta). Però també es té en compte que el seu lideratge es produeix en un context determinat: els clubs esportius. Aquesta consideració ens ha portat a relacionar els trets i conductes identificats amb els propis de les organitzacions sense finalitat de lucre i entenem que aquesta és una aportació interessant del treball. Les particularitats estructurals dels clubs esportius esdevenen contextos específics i únics que cal tenir presents a l'hora d'abordar la situació de la dona al capdavant d'aquestes organitzacions.

Donat que aquesta recerca pretén identificar els trets i conductes pròpies de les dones que lideren els clubs, en l'apartat que segueix es fa un repàs dels principals estils de lideratge per tenir elements teòrics suficients per relacionar els trets i conductes de les presidentes amb els propis d'aquests estils.

2.2. Estils de lideratge

Segons Bass (1990), els estils de lideratge o direcció són “formes alternatives en que els líders structuren la seva conducta interactiva per dur a terme els seus rols en tant que líders” (p. 27).

Qualsevol intent de sintetitzar tots els models teòrics descrits sobre el lideratge superaria amb escreix la finalitat d'aquest apartat. El que s'ha fet és abordar tres de les distincions entre estils de lideratge més conegudes en la literatura i d'altres que, malgrat no ho són tant, tenen sentit en el marc d'aquesta recerca.

Per fer aquesta distinció dels estils més abordats a la literatura s'ha seguit l'estructura de la revisió teòrica efectuada per Cuadrado (2001) a partir de les tipologies i taxonomies de lideratge descrites en el Handbook de Lideratge de Bass (1990).

L'autora planteja, primerament, la distinció entre *l'estil autocràtic* i *l'estil democràtic*. Hi ha quatre aspectes que són els que determinen si un líder empra un estil o un altre: si comparteix la presa de decisions, si els seguidors són la

seva preocupació fonamental, si es manté la distància social i si s'empra el càstig i la coerció. Aquesta distinció és una de les més polifacètiques ja que fa referència a la forma com es distribueix el poder, a les persones a qui satisfan les seves necessitats i a la manera com es prenen les decisions (Bass, 1990).

La distinció entre l'*estil de lideratge participatiu* versus el *directiu*, en canvi, fa referència únicament a la forma en que es prenen les decisions. No obstant això ambdues distincions poden emprar-se conjuntament (Cuadrado, 2001). Així, per una banda tindríem el lideratge autocràtic, autoritari o directiu i per l'altra, el democràtic o participatiu. Malgrat que a la teoria es plantegen com a pols oposats, a la pràctica ens podem trobar amb posicions entremig que impliquen una major variació d'estils.

La segona distinció entre estils de lideratge proposada per Cuadrado (2001) es basa en l'aspecte en el què el líder focalitza la seva atenció: en l'assoliment de la tasca o en la qualitat de les relacions amb els altres. En el primer cas tenim l'*estil de lideratge orientat a la tasca* i en el segon, l'*estil de lideratge orientat a les relacions* (Bales, 1951).

La tercera distinció és la de *lideratge transformacional* versus *lideratge transaccional* (Bass, 1985 basant-se en Burns, 1978). Aquesta fa referència a la tendència del líder a intercanviar recompenses amb els seus subordinats, o anar més enllà d'aquest intercanvi i aconseguir canviar l'escala de valors, creences i actituds dels seguidors.

En el lideratge transaccional s'estableix una relació d'intercanvi entre el líder i el subordinat. Es reconeix al líder com a tal i s'accepta la seva autoritat, i el líder aporta recursos valuosos per al grup. Els recursos poden anar des de l'experiència i els coneixements que faciliten la consecució dels objectius fins a recompenses com augments de sou o el reconeixement d'una tasca ben feta. D'altra banda, els líders transformacionals no es limiten a l'intercanvi sinó que van més enllà, produint canvis en l'escala de valors, actituds i creences dels seguidors i aconseguint que aquests obtinguin un rendiment molt més gran de l'esperat i, també, major nivell de satisfacció en el treball (Cuadrado, 2001, p. 140).

Aquest estil de lideratge està format per quatre factors: carisma, inspiració (capacitat per comunicar la seva visió), estimulació intel·lectual i consideració individualitzada (atenció personal a tots els membres de l'equip fent-los veure que la seva contribució és important). Existeix un qüestionari que permet mesurar fins a quin punt un líder és transaccional o transformacional. Aquest qüestionari, Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (proposat per Bass i Avolio al 1990) inclou també un factor "laissez faire" que fa referència a totes aquelles conductes pròpies dels líders que no lideren.

Vegem ara d'altres distincions entre estils que no són tan freqüents però que ens han semblat pertinents en el marc de la recerca que ens ocupa.

En aquest nivell trobaríem, per exemple, la diferència entre el *lideratge socialitzat* versus el *lideratge personalitzat* (Howel, 1988). Els líders socialitzats apel·len a les necessitats fonamentals i perdurables de les persones subordinades, comprometen als seguidors i els ajuden a desenvolupar-se per dret propi. En canvi, els líders personalitzats articulen fites basant-se en els seus propis interessos. No obstant això el mateix Howell (1988) assenyala que aquests dos tipus de lideratge no són mútuament excloents. És possible que un líder desenvolupi conductes diferents en funció, per exemple, de la resposta de les persones subordinades, de les contingències situacionals, o del seu propi desenvolupament personal.

De la revisió realitzada en l'àmbit de les organitzacions sense afany de lucre inclourem també alguns estils identificats, encara que no són exclusius d'aquest sector.

Una publicació recent en aquest àmbit identifica dos estils de lideratge, el *visible* i l'*invisible*, o el *lideratge soft*, i el *lideratge hard*. Exagerant una mica els termes serien el lideratge formal de portada, de primeres pàgines, i un lideratge discret que es desenvolupa més dins d'un equip (Cantó, Castiñeira & Font, 2009, p. 87).

En aquest mateix treball es fa referència al lideratge basat en el desig de servir als altres i en un propòsit més enllà de l'interès personal. És el que Greenleaf

(2002) va definir com a *Servant-Leadership* o *lideratge servidor*. Òbviament aquest és un estil de lideratge molt desenvolupat també en el sector social.

Per últim, els autors inclouen com a estil habitual en el sector social una referència a allò que alguns anomenen *lideratge cooperatiu*. En organitzacions socials planes, mobilitzades fonamentalment per valors, amb adscripcions voluntàries, i amb interacció amb altres entitats i institucions, el lideratge no es pot exercir només des d'una autoritat formal. En principi, els voluntaris no tenen perquè sentir-se obligats a assentir ni a obeir, i altres col·laboradors externs no tenen perquè cooperar. Cal doncs desenvolupar la capacitat de construcció de consensos amb interlocutors interns i externs. El lideratge cooperatiu no pot ser entès com donar ordres sinó com “una manera d'articular contextos i processos amb un altre dinamisme” (Cantó et al., 2009, p. 89).

Així mateix, en les organitzacions sense afany de lucre també s'han trobat referències al que s'anomena un estil de *lideratge fort* (Carreras, Leaverton & Sureda, 2009). És un estil identificat sovint en els líders socials, és a dir, en persones que són pioneres de causes socials i fundadores d'organitzacions. Són homes i dones amb grans conviccions i que lluiten per causes i per una missió concreta. Al seu carisma afegeixen una alta capacitat comunicativa que els permet inspirar, seduir i mobilitzar a un gran nombre de persones. Aquest tipus de líders són persones carismàtiques que empenyen les organitzacions en una primera fase de llançament i desenvolupament. No obstant, aquest tipus de lideratge té alguns aspectes no tan positius: dominen en excés les organitzacions i generen un síndrome de dependència de l'entitat respecte de la seva presència i actuació, els costa molt delegar i repartir el lideratge, tenen un fort sentiment de propietat de l'organització (sota la justificació de que la van fundar, normalment) i, per últim, tenen un estil molt matriarcal i patriarcal de lideratge, basat en l'afinitat en les relacions personals. Acostumen a tenir equips molt fidels. Aquest estil de lideratge era abans bastant habitual en aquests tipus d'organitzacions però amb els processos de transformació que pateixen a l'actualitat és menys freqüent (Carreras et al., 2009, p. 34).

En darrer terme abordarem la distinció entre l'estil de *lideratge “masculí”* i *“femení”*.

En els darrers anys l'estudi d'un possible estil de lideratge "masculí" versus un de "femení" ha rebut especial atenció per part dels psicòlegs socials (Cuadrado, 2001; Cuadrado, Molero & Navas, 2003; Munduate, 2003). La incorporació de la dona a càrrecs directius ha facilitat la realització d'estudis per abordar possibles diferències entre els estils de lideratge de les dones i els homes.

Així doncs, s'han proposat models de lideratge més femenins que emfasitzen la presa de decisions participativa i l'establiment de relacions democràtiques. Aquests aspectes semblen ser adoptats a la realitat per moltes dones líders. A partir de la descripció que en fa Cuadrado (2001) quan aborda aquesta distinció entre el lideratge femení i el masculí veiem les principals aportacions fetes pels estudiosos del lideratge per caracteritzar aquests estils. Loden (1985) aboga per un *model de lideratge femení* caracteritzat per la cooperació, col·laboració de líders i subordinats i menor control del líder. Helgesen (1990) defensa un *principi femení en el lideratge* que fa èmfasi en la cooperació enlloc de la competició i en la igualtat enlloc d'una jerarquia superior-subordinat. I Rosener (1990) afirma que moltes dones líders prefereixen una forma interactiva de lideratge que es caracteritza per l'èmfasi en la participació, compartir poder i informació i enlairar el treball dels altres.

Sembla que aquest estil de lideratge femení no només es caracteritza per l'èmfasi en la participació o en les relacions democràtiques sinó que a més és més transformacional que transaccional, com han posat de manifest alguns estudis (Druskat, 1994; López-Zafra & Morales, 1998).

Ara bé, cal afegir que l'existència d'aquestes diferències entre l'estil de lideratge d'homes i dones és un tema que està sent qüestionat (Barberá et al., 2011; Munduate, 2003). Hi ha moltes variables que, relacionades indirectament amb el gènere, poden contribuir a explicar tant les diferències com les similituds (Cuadrado, 2004; Druskat, 1994).

Per exemple, l'estudi de Cuadrado (2004) fet amb homes i dones líders, conclou que no existeixen diferències entre gèneres. Ambdós lideren de la mateixa manera. El que s'observa és que les dones que ocupen aquests llocs de lideratge mostren trets i valors estereotípicament masculins. L'autora proposa dues possibles explicacions: o bé que els trets "instrumentals" i els

valors que serveixen a interessos “individualistes” són requisits indispensables per liderar, o bé que les dones els incorporen una vegada arriben al lloc de lideratge amb l’objectiu de tenir èxit.

Així doncs, la recerca sobre gènere i lideratge mostra dos posicionaments diferenciats. Per un costat els estudis que assumeixen que es donen aquestes diferències entre homes i dones en l’exercici del lideratge i, per altre, els estudis que assumeixen que no hi ha diferències.

Donat que el disseny d’aquesta recerca no permetrà l’anàlisi d’aquestes diferències (atès que l’objecte d’estudi són tan sols dones) la revisió s’ha centrat en els estudis que s’han fet amb dones líders. L’objectiu és revisar quins són els trets que s’han identificat com a característics de les dones que lideren organitzacions. Això ens permetrà tenir un marc teòric de referència per poder comparar-ho amb els trets o maneres de fer de les líders que han estat objecte d’aquest estudi: les presidentes dels clubs.

2.3. Dones directives i lideratge

La incorporació progressiva de la dona als càrrecs de direcció ha propiciat la realització d’estudis sobre la seva manera de fer i sobre com lideren les organitzacions. Això ens permet identificar alguns trets que es poden considerar característics de les dones com a grup. A la Taula 12 s’han integrat les característiques identificades pels diferents estudiosos del tema.

Taula 12: Característiques de la manera d'exercir el lideratge de les dones

Trets identificats	Autoria
<ul style="list-style-type: none"> - Relació horitzontal basada en la col·laboració interactiva i poc jerarquizada entre el directiu i els membres de l'equip. - Utilització de l'empatia i la intuïció com a model eficaç de resoldre problemes 	Helgesen, 1990
<ul style="list-style-type: none"> - Prefereixen un model de gestió més democràtic - Tenen més en compte la dimensió humana dels problemes 	Lipovestsky, 1999
<ul style="list-style-type: none"> - Solen mostrar formes més democràtiques i participatives de liderar 	Eagly i Johnson, 1990; Maher, 1997
<ul style="list-style-type: none"> - Són racionals i emocionals - Cooperació de tot el personal per aconseguir els objectius - L'equip com a unitat fonamental - L'objectiu és assolir la qualitat - Resolució de problemes a través de la raó i la intuïció - Control reduït, comprensió i col·laboració - Nivells alts de rendiment - Major aptitud per a les relacions personals - Busquen solucions en les que tothom hi guanyi - Subordinen els progressos personals a curt termini en favor de la millora de l'organització a llarg termini 	Loden, 1985
<ul style="list-style-type: none"> - Són més cooperatives - Comprensives - Amables - Recolzen els altres 	Rosener, 1990
<ul style="list-style-type: none"> - L'objectiu del seu lideratge és el procés i es basen en el "ser" 	Maier, 1999
<ul style="list-style-type: none"> - Orientació cap a les persones, motivació perquè treballin i s'esforcin en favor dels objectius comuns - Recolzament - Consideració individualitzada - Tendeixen a l'estil transformacional 	Ramos, Barberà i Sarrió, 2003

Font: Ramos, Barberà i Sarrió, 2003; Ramos, Sarrió, Barberà i Candela, 2002

A tall de resum, podem dir d'una banda que els valors que caracteritzen les organitzacions liderades per dones són: la col·laboració, el compromís, la igualtat, la diversitat, el desenvolupament de l'equip, les relacions personals i la inclusió. I d'altra banda, que les característiques de la direcció femenina són: el treball en equip, la direcció participativa, la presa de decisions racional i emocional simultàniament, la comunicació, la relació interpersonal, la cooperació, la consideració de les necessitats dels altres i la resolució de conflictes mitjançant consensos (Ramos, Barberà & Sarrió, 2003, p. 274).

Amb l'objectiu de relacionar aquests trets identificats en les dones líders amb els diferents estils de lideratge presentats a l'apartat anterior ens ha semblat interessant l'aportació que fan Cuadrado, Navas i Molero (2004), a partir de la revisió bibliogràfica. Constaten que es poden considerar com a estils de lideratge estereotípicament femenins (els que acostumen a adoptar les dones) el *democràtic*, *l'orientat a les relacions* i el *transformacional*, i estils de lideratge masculins, el lideratge *autocràtic* i *l'orientat a la tasca*.

Fins i tot apunten que, encara que la literatura no ho indica, també caldria considerar com a femenins (ja que coincideixen amb certs aspectes de l'estereotip femení) els estils passius de lideratge com la *direcció per excepció* (el líder intervé tan sols quan ho exigeixen les circumstàncies), o el *laissez-faire* (que fa referència als líders que no prenen decisions).

Taula 13: Estils directius estereotípicament femenins i masculins

Estils directius femenins	Estils directius masculins
<ul style="list-style-type: none"> - Democràtic - Orientat a les relacions - Transformacional - Estils passius: direcció per excepció o <i>laissez faire</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Autocràtic - Orientat a la tasca

Font: elaboració pròpia a partir de Cuadrado et al., 2004, p. 184

Per concloure, la revisió efectuada també indica que les característiques i demandes de l'entorn de les organitzacions actuals sembla que estan en

consonància amb aquests estils de direcció més femenins (Claes, 1999; González Tirados, 2010; Ruiz, 1998). De fet, ja fa temps que s'està produint una evolució de les estructures de les organitzacions, passant d'una organització jeràrquica basada en el predomini dels valors considerats "masculins" (racionalitat, energia, duresa i capacitat analítica) a una organització en la que són necessaris valors com l'afectivitat, la sensibilitat, la creativitat, el detall, etc. Tots aquests trets ja hem vist que es relacionen amb els valors considerats estereotípicament "femenins".

A saber, aquest canvi de paradigma de les organitzacions autocràtiques a les democràtiques, sembla que faciliti l'accés de la dona als càrrecs de direcció sense que aquestes tinguin la necessitat de mimetitzar l'estil de direcció masculí. Dit d'una altra manera, la manera d'exercir el lideratge de les dones està en consonància amb les demandes organitzatives actuals. Tal i com afirma Claes (1999) "la capacitat d'establir relacions i l'aptitud per treballar en equip són molt valuoses en una atmosfera de gestió empresarial més cooperativa i innovadora" (p. 483).

Fins ara, la revisió de l'estat de la qüestió s'ha centrat en l'àmbit de les organitzacions en general, en el sector empresarial. Els estudis analitzats ens han permès caracteritzar la manera de fer de les dones quan exerceixen el lideratge en aquestes organitzacions. Per completar aquesta revisió ens ha semblat oportú incloure, en l'apartat que segueix, els estudis que s'han fet de manera específica al voltant del lideratge de les dones a les organitzacions esportives.

2.4. Lideratge de les dones a les organitzacions esportives

La revisió del lideratge de les dones a les organitzacions esportives inclou dos apartats. En el primer s'ha considerat oportú definir el càrrec de la presidència dels clubs, o sigui descriure quines són les funcions directives que comporta aquest càrrec de lideratge. En el segon es revisen els estudis fets amb dones

líders del sector esportiu per identificar-ne els trets característics de la seva manera d'exercir el lideratge.

2.4.1. El càrrec de presidència en el context dels clubs

Les *funcions* de la presidència estan descrites en els estatuts de l'entitat i generalment tenen a veure amb la representació legal d'aquesta i amb el fet de presidir-ne els òrgans (vegeu annex A).

En l'exercici de la presidència d'un club sovint es barregen i integren diferents funcions: lideratge, gestió i administració. Per acotar aquests termes en la recerca que ens ocupa es proposa una definició del que s'entén per cadascun d'aquests rols així com de les funcions que comporten. Per fer-ho ens hem basat en la proposta de la Federació Internacional de Tennis descrita en el seu *Manual de Liderazgo, gestión y administración*.

D'acord amb aquest manual, quan es parla del rol de lideratge no s'està pensant en un seguit de qualitats personals "exòtiques". Ser líder significa simplement aprofitar una oportunitat per establir la diferència i que es copsi l'efecte de la nostra acció. Líders són, doncs, totes aquelles persones que intenten propiciar canvis positius. En els clubs esportius, lideratge significa tenir una comprensió adequada de l'organització (allò que pot arribar a ser i allò que es pot assolir en un futur) i compartir aquesta visió amb els altres, inspirant-los així a esforçar-se per fer possible aquesta evolució i millora constant. A saber, el lideratge s'orienta cap al futur, cap allò que pot arribar a ser.

En canvi, la *gestió* s'ocupa del que existeix, de la realitat present. Les tasques de gestió es relacionen amb l'esforç per aconseguir que les organitzacions funcionin de manera eficient. En un club la gestió eficaç significa garantir que la totalitat de persones involucrades en el desenvolupament de les activitats (personal o voluntariat) saben què s'espera d'elles, se senten motivades i disposen de l'autoritat, dels recursos i del recolzament necessari per satisfer aquestes expectatives.

El terme *administració* generalment s'empra en relació al funcionament dels sistemes que operen de forma quotidiana a les organitzacions. L'administració té a veure amb les activitats i els tràmits rutinaris que permeten accedir a la informació i realitzar les accions que correspongui. Sense una bona administració els clubs serien abocats al desastre. Malgrat és possible que alguns clubs comptin amb el servei d'especialistes en administració, tot càrrec de direcció ha d'assumir certs tipus de responsabilitats administratives (convocar reunions, assemblees, etc.).

A la majoria d'organitzacions existeix una separació d'aquestes tres grans àrees de responsabilitat: lideratge, gestió i administració. Aquestes són assumides, en tant que funcions especialitzades, per persones diferents i amb formacions professionals específiques per cadascuna d'elles. En canvi, no succeeix el mateix en els clubs esportius. En aquestes entitats les estructures no estan massa professionalitzades, en alguns casos ho està la part tècnica de l'estructura però en cap cas la part directiva (la junta). Aquestes juntes es componen, per definició, de persones voluntàries. En moltes ocasions és precís que una persona assumeixi dues o fins i tot les tres funcions.

Això explica el fet que les persones que presideixen els clubs esportius habitualment desenvolupin de forma simultània les tres funcions: lideratge, gestió i, a vegades, administració.

Aquestes persones no desenvolupen la seva tasca de manera aïllada, ho fan en el marc de la Junta Directiva de l'entitat. Segons el model d'estatuts d'un club¹²:

La Junta directiva és l'òrgan de govern, gestió, administració i representació de l'entitat i té la funció de promoure, dirigir i executar les activitats esportives i les altres previstes estatutàriament, com també, gestionar el funcionament de l'entitat segons els acords de l'assemblea general. (article 12, apartat 1)

¹² Aquest model d'estatuts està extret del *Handbook: Manual de suport a les entitats esportives*, elaborat per la Diputació de Barcelona. Aquest manual està disponible en línia a <http://www.diba.cat/web/esports/handbook>.

Les juntes directives dels clubs són “el punt de recolzament de la gestió d’aquestes organitzacions” (Adriaanse, 2009, p. 112). És recomanable que la composició d’aquestes juntes sigui equilibrada i diversa en relació a la població general (en termes de formació, edat, sexe, origen ètnic, etc.) i respecte dels propis membres de l’organització. Això permetrà vetllar per l’acompliment dels valors i les pràctiques pròpies de l’organització de les quals la junta n’és responsable. La manca de diversitat en les juntes pot ocasionar aquesta discordança entre valors i pràctiques i pot produir d’altres disfuncions en el rendiment organitzatiu (Adriaanse, 2009; Castaño, 2009). Aquesta és una consideració a tenir present de cara a justificar la necessitat de constituir juntes directives més paritàries.

Un cop definit el càrrec de la presidència en el marc dels clubs esportius, vegem ara quines són les característiques de la manera de fer de les dones que han accedit a aquest càrrec o d’altres similars en organitzacions esportives.

2.4.2. Estil de lideratge de les directives d’organitzacions esportives

En aquest apartat se sintetitzen les aportacions en relació a l’estil de lideratge de les dones que estan al capdavant d’organitzacions esportives.

Per començar cal advertir que gran part dels estudis que s’han fet en l’àmbit de les líders del sector esportiu s’han centrat en qüestions com la distribució de gènere, les barreres per accedir a aquests llocs i les estratègies per resoldre aquesta situació (Alfaro, 2012; Alfaro et al., 2012; Alfaro et al., 2013; Carvalho et al., 2013; Henry & Robinson, 2010; Robles & Escobar, 2007). Aquestes aproximacions més quantitatives i teòriques ja han estat recollides en apartats anteriors d’aquesta recerca i, per tant, no s’inclouen en aquest (vegeu Justificació i apartat 1.2).

La revisió en aquest cas està centrada en estudis que versin sobre la manera com les dones exerceixen el càrrec directiu o, el que és el mateix, el seu estil de lideratge. Abans de descriure la revisió efectuada cal fer dues consideracions addicionals.

D'una banda, és obvi que el marc organitzatiu de l'esport és divers, i que cada organització té unes particularitats estructurals que determinaran també la manera d'exercir el lideratge. Aquesta és una de les perspectives teòriques adoptades en aquesta recerca per a l'anàlisi de l'estil de lideratge: la *perspectiva situacional*. Així, no és el mateix dirigir un club, un centre de fitness o un servei d'esports municipal. És per això que s'ha centrat la revisió en les organitzacions esportives privades sense finalitat de lucre de primer grau (clubs) o de segon grau (federacions, comitès olímpics, etc.). La majoria d'estudis que s'han fet amb dones líders del sector esportiu es corresponen, precisament, amb aquest tipus d'organitzacions. Tot i així hi ha investigacions que ja comencen a abordar l'estudi del lideratge en d'altres marcs organitzatius. Per exemple, un estudi fet a Barcelona amb directors i directores de centres de fitness (Pérez, 2011) o una tesi doctoral sobre dones dirigents del sector públic a Madrid (Gallardo, 2013).

D'altra banda, la majoria d'estudis fets en aquest àmbit no són específics sobre l'estil de lideratge d'aquestes dones. Són treballs que aborden aquesta qüestió de manera colateral a d'altres objectius. És important destacar aquesta qüestió atès que els trets que s'identifiquen en aquests treballs es basen en els aspectes que les dones diuen que fan (*perspectiva conductual*) i en com ens diuen que són (*perspectiva dels trets*), és a dir, en la seva autopercepció respecte de com lideren. En aquesta recerca aquests trets també són autoperceptius: són identificats a partir de la percepció que tenen les dones sobre la manera com exerceixen el seu lideratge.

Un cop fetes aquestes dues consideracions, s'exposen els diferents trets identificats com a propis de la manera de fer de les dones que lideren les organitzacions esportives. Primerament es descriuen els trets identificats en els estudis fets en el marc d'organitzacions esportives privades sense finalitat de lucre (comitès olímpics, federacions de tots els nivells i clubs), que en són la majoria. La Taula 14 recull les aportacions que fan aquests treballs organitzant el resum dels trets en base al tipus de càrrec directiu que ha estat objecte d'estudi i l'autoria d'aquests.

Taula 14: Característiques de lideratge de les dones en organitzacions esportives privades sense finalitat de lucre

Càrrecs analitzats i trets identificats	Autoria
Directives de clubs i federacions del País Basc <ul style="list-style-type: none"> - Donen protagonisme als seus col·laboradors, deleguen i resten importància al seu lloc (estil democràtic) - Cerquen el benestar dels membres i la qualitat en les relacions amb els altres; gaudeixen amb les interaccions amb el seu equip i amb els esportistes (estil orientat a les relacions) - Mostren capacitat d'escoltar, de fer atenció a les altres persones i d'argumentar 	Alonso-Arbiol, Azurmendi i Cuadrado, 2009
Directives de les federacions franceses <ul style="list-style-type: none"> - Humanisme, pragmatisme i cerca del consens - Indiferència i inadaptació a l'exercici del poder - Excessiva implicació emocional - Estancament en llocs funcionals i executius 	Chantelat, Bayle i Ferrand, 2004
Presidents i Secretàries Generals dels CON, de les Federacions Internacionals i membres del Comitè Olímpic Internacional <ul style="list-style-type: none"> - Es consideren consultives i inclusives, més participatives - Mostren una orientació democràtica - Algunes manifesten certa tendència a adoptar estils directius més masculinitzats quan han accedit a aquestes organitzacions 	Henry i Robinson, 2010
Membres de les juntes directives de les federacions alemanyes <ul style="list-style-type: none"> - Defineixen un perfil típic format per la combinació de nombroses característiques individuals associades que, en realitat, no sempre necessiten manifestar-se juntes 	Pfister i Radtke, 2009
Membres dels Comitès Executius dels Comitès Olímpic Nacionals (CON), Secretàries Generals i Presidents dels CON <ul style="list-style-type: none"> - Habilitat de comunicació i habilitat diplomàtica - Creen entorns de treball col·laboradors i menys problemàtics - Milloren el rendiment de l'organització - Quan hi ha més d'un membre femení al comitè n'augmenta l'eficàcia d'aquest - No són un grup homogeni, els contextos culturals marquen moltes diferències entre elles 	White i Henry, 2004

Font: elaboració pròpia a partir dels estudis citats

En l'àmbit de les organitzacions esportives privades o comercials, el treball de Pérez (2011) fet amb dones i homes que dirigeixen centres de fitness conclou que uns i altres tendeixen a adoptar estils de lideratge participatius i democràtics. Les dones mostren major caràcter sòcioexpressiu en les seves accions en contraposició a l'instrumentalisme dels homes i també mostren una major facilitat per saltar-se la jerarquia i les estructures establertes.

En la mateixa línia es troben les conclusions de l'estudi fet amb dones i homes gerents, directors tècnics i coordinadors del sector esportiu públic de la Comunitat Autònoma de Madrid (Gallardo, 2013). Segons els seus resultats ambdós tendeixen a adoptar majoritàriament l'estil participatiu i l'estil consultatiu, és a dir, que el tipus de lideratge és independent del lloc de treball i del sexe.

La revisió sobre els estudis fets en dones directives d'organitzacions esportives ens ha permès extreure tres grans conclusions. En primer lloc, i malgrat no són estudis específics sobre el seu estil de lideratge, els trets que s'identifiquen majoritàriament es corresponen amb els propis de l'estil orientat a les relacions, l'estil democràtic o participatiu i l'estil transformacional, o sigui, amb els estils considerats estereotípicament com a femenins (Cuadrado, 2004).

En segon lloc, es fa un èmfasi especial a la necessitat de considerar a cada dirigent com a única. És obvi que no tots els trets identificats es donen de manera homogènia en totes les dones. D'acord amb això, un dels estudis realitzat amb dirigents d'organitzacions d'àmbit internacional constata la identificació d'alguns trets en la manera de fer de les dirigents que es consideren estereotípicament masculins (Henry & Robinson, 2010).

Això ens porta a la tercera gran conclusió. Sembla que cada vegada més els comportaments de gènere s'estan individualitzant. A conseqüència del procés d'individualització, ja és del tot visible que socialment el gènere ha deixat de ser una categoria estàtica definida a partir de la definició binària home-dona. El gènere s'ha individualitzat en el sentit que hi ha marges molt més amplis per definir-lo socialment, tant si ens referim al masculí, com si ens referim al femení (Puig, 2002). Hi ha, per tant, una major individualització dels comportaments, en

aquest cas en la manera de fer de les dones al capdavant de les organitzacions esportives.

En consonància amb això ja hem vist que s'observa una tendència a la trobada entre els valors femenins i masculins en l'estil de direcció de les organitzacions actuals (Claes, 1999; Gallardo, 2013; González Tirados, 2010; Pérez, 2011; Ruiz, 1998). L'associació entre lideratge i característiques masculines, coneguda com "*think manager-think male*" es mostra cada vegada més debilitada en el contextos organitzatius actuals (Molero, et al., 2009).

Un cop identificats els trets característics de la manera d'exercir el lideratge de les dones en les organitzacions esportives, destinarem el darrer apartat d'aquesta revisió teòrica a focalitzar l'atenció en l'àmbit de les organitzacions sense afany de lucre. Els clubs esportius pertanyen a aquest tipus d'organitzacions. Es revisaran els estudis sobre el *lideratge social* (el lideratge que es produeix en aquestes organitzacions). L'objectiu és identificar les característiques pròpies d'aquest lideratge per poder-ho contrastar amb les identificades en les presidentes dels clubs.

2.5. El lideratge en les organitzacions sense afany de lucre: el lideratge social

El terme de *lideratge social* és un concepte en construcció. Es defineix bàsicament pel sector en el que es desenvolupa i no tant per les seves característiques pròpies i els seus elements diferencials (Carreras et al., 2009, p. 14).

S'identifiquen diferents àmbits ens els que aflora aquest lideratge social: les organitzacions no governamentals (ONG), els grups de base, els moviments socials, les organitzacions no lucratives que conformen el que s'anomena el Tercer Sector (on s'inclourien els clubs esportius) i un darrer àmbit que correspon a aquelles persones que són líders per si mateixes independentment de l'organització en què treballen. En definitiva, aquest és un sector molt heterogeni i això fa que aquest tipus de lideratge adopti diferents matisos i

especialitats que li donen a cadascú un to particular (Carreras et al., 2009, p. 15).

El lideratge social té alguns elements diferenciadors respecte del polític, l'empresarial, el sindical, el religiós o l'intel·lectual. La primera diferència té a veure precisament amb la manca de recerca realitzada sobre els elements propis d'aquest lideratge en relació a la resta d'àmbits. No hi ha gaire publicacions sobre lideratge social, tal i com es pot deduir d'un treball recent de revisió bibliogràfica sobre el terme realitzat per Hailey (2006) del centre INTRAC (International NGO Training Research).

Tanmateix hi ha dos estudis publicats a Catalunya que ens han servit com a base per identificar aquests elements diferenciadors. Per una part, l'estudi promogut per l'Institut d'Innovació Social d'Esade, "*Líderes para el cambio social: características y competencias del liderazgo en las ONG*", realitzat per Carreras, Leaverton i Sureda (2009) i, per l'altra, un estudi promogut per la fundació Jaume Bofill sobre "*Les fonts del lideratge social*", realitzat per Cantó, Castiñeira i Font (2009).

S'ha estructurat aquest apartat en dos eixos. El primer, més genèric, recull elements propis del lideratge que es produeix en aquestes organitzacions. El segon, més específic, centrat en la identificació dels trets que caracteritzen aquest estil de lideratge social.

2.5.1. Elements propis del lideratge social en les ONG

Un aspecte molt característic de les persones que lideren en aquest àmbit és que *no és reconeixen com a líders*, prioritzen la causa que defensen.

Un altre tret comú a la majoria d'aquests líders és que *treballen moltes hores amb recursos molt limitats*, en circumstàncies incertes, per ajudar a persones desfavorides de les comunitats. El tipus de poder d'aquestes entitats és el "*soft-power*". No tenen poder formal. Tenen poder d'influència, que en el món globalitzat és un poder realment important. Les limitacions són més importants

en entitats petites on no tan sols manquen recursos sinó que a vegades també les capacitats necessàries per dur a terme la seva funció (Carreras et al., 2009, p. 23).

Els líders socials tenen el repte de *cohesionar a persones amb ideologies plurals que estan disposades a mobilitzar-se i col·laborar unides per una mateixa causa* (en el cas dels clubs la causa és l'esport). Per això és un lideratge que fomenta tant els valors més missionals de l'organització (justícia, solidaritat o respecte) com els relacionats amb la manera de ser i fer de l'organització.

Una altra constant del sector és *l'elevada coherència* que s'exigeix als líders. S'espera que tinguin una trajectòria vital que avaluï la seva legitimitat per liderar. A més a més també se'ls demana una gran qualitat humana. S'espera *que facin el que prediquen i siguin i actuïn com a referents sòlids pel seu equip*.

Per acabar, afegirem que és un àmbit en el que és especialment complex mesurar els resultats de l'impacte social. No obstant això, aquest aspecte resulta bàsic, entre d'altres qüestions, per fidelitzar als col·laboradors. Els líders han de ser capaços de transmetre que les coses es van aconseguir perquè això reforça en gran mesura la motivació de l'equip. Aquests són col·lectius que s'impliquen intensament amb la causa amb una motivació que ha de ser acompanyada i cuidada pel líder.

Així doncs, és un lideratge transformador de la realitat, que requereix d'una adequada focalització i es fa mitjançant un procés complex, per al que el motor principal són els valors i on la legitimitat per liderar s'ha de guanyar dia a dia (Carreras et al., 2009, p. 32).

En l'apartat que segueix ens centrarem a indentificar quin són els trets que caracteritzen la manera de fer d'aquests líders socials, a partir dels diferents treballs que s'han fet amb aquests col·lectius.

2.5.2. Trets que caracteritzen la manera de fer dels líders socials

L' Institut d'Innovació Social d'Esade i la Fundació Pricewaterhouse Coopers van promoure un programa per crear un espai de reflexió i intercanvi per a líders del sector no lucratiu. Una trentena de dones i homes líders d'aquest tipus d'organitzacions van participar en diferents fòrums per reflexionar sobre les característiques i les competències dels seus càrrecs. A la Taula 15 es mostra el resum dels trets identificats. Com en la majoria dels estudis revisats, són trets i característiques autoperceptives de la seva manera de fer (com creuen que lideren).

Taula 15: Característiques autoperceptives de la manera d'exercir el lideratge dels líders socials

Trets identificats
<ul style="list-style-type: none"> - Comunicació clara - Confiança en les seves habilitats - Pensament sistèmic - Coherència i predicar amb l'exemple - Autoconsciència - Empatia - Reconeixement de pautes - Desenvolupament dels altres - Capacitat de delegació - Construcció d'equips motivats i autònoms - Compromís i entusiasme - Modèstia i generositat

Font: elaboració pròpia a partir de Carreras, Leaverton i Sureda, 2009

Malgrat la heterogeneïtat del sector i de les entitats que el componen, el treball de Cantó, Castiñeira i Font (2009) va permetre identificar també una sèrie de trets compartits entre totes les persones entrevistades (homes o dones líders d'aquest tipus d'organitzacions). La Taula 16 resumeix les principals aportacions fetes en aquest sentit.

Taula 16: Trets comuns del lideratge social

Principis i valors:

- Solidaritat
- Benestar de les persones
- Justícia social
- Sentiment de país
- Coherència
- Voluntat de servei
- Humanisme
- Honestedat

Qualitats interpersonals:

- Generació i transmissió de passió, il·lusió, fe, convicció i confiança
- Mediació, mobilització, disponibilitat
- Coordinació, distribució de tasques
- Cerca de consensos, negociació
- Resolució de conflictes
- Creació d'equips
- Capacitat de multi relació
- Comunicació i seducció
- Sensibilització

Qualitats personals:

- Hiperresponsabilitat
- Autoexigència
- Autoconfiança, seguretat
- Perseverança, alta dedicació
- Energia positiva, força, empena
- Equilibri, serenitat
- Atreviment, risc, audàcia
- Innovació, emprenedoria
- Generació de canvis
- Capacitat de gestió i organització
- Idealisme, somni, rauxa
- Realisme, pragmatisme
- Humilitat

Font: elaboració pròpia a partir de Cantó, Castiñeira i Font (2009, p. 99)

D'aquests llistats de trets se'n desprèn que les persones que formen part de les ONG acostumen a destacar per la seva gran qualitat humana. Aquest és un sector que legitima les persones amb valors, amb una clara ètica personal, coherents amb el que diuen, el que fan i el que pensen. Això fa que competències com l'autocontrol emocional, la transparència, l'empatia, l'esperit de servei i la col·laboració siguin determinants pels líders socials. La capacitat per sentir les emocions dels altres, comprendre els seus punts de vista i interessar-se activament per les seves preocupacions sembla imprescindible per exercir de manera eficient aquest tipus de lideratge.

Un altre tret característic de les persones que lideren aquestes entitats és que s'autoperceben com a gent de trinxera, de primera línia, activistes especialitzats a fer moltes coses i fer-les sota pressió. Segons Cantó, Castiñeira i Font (2009), "generalment ni s'autoidentifiquen com a líders ni se'ls reconeix públicament i massiva la seva funció" (p. 97).

Per a Hardy (2007, p. 5), les habilitats d'aquests líders socials han anat evolucionant amb el temps. Continua essent cabdal l'empatia i la passió, però actualment també són importants altres aspectes. A saber: la capacitat de visió i de planificació estratègica, el desig d'innovar, la voluntat d'assumir riscos, la capacitat de crear i sostenir el creixement, la capacitat de delegar i col·laborar, les habilitats comunicatives i una habilitat de gestió del risc i la crisi. Aquest mateix autor considera que aquestes habilitats no són pas exclusives dels líders del sector no lucratiu sinó que serien molt recomanables també per als del sector lucratiu.

Un cop descrits els trets característics dels líders socials, finalitzem la revisió sobre l'estat de la qüestió envers el lideratge de les dones a les organitzacions però, abans, es planteja un resum de les idees centrals.

2.6. Recapitulació

S'ha començat la revisió de l'estat de la qüestió envers l'estil de lideratge de les dones directives emmarcant les diferents perspectives d'anàlisi del lideratge.

Això ens ha permès acotar la *perspectiva eclèctica* que s'emprarà en aquesta recerca per a l'estudi de l'estil de lideratge de les dones que presideixen els clubs. Per un cantó, ens fixem en com són les dones que estan liderant els clubs (identifiquem les seves característiques individuals autoperceptives, *perspectiva dels trets*) Per l'altre, els demanem que ens expliquin com es comporten (*perspectiva conductual*), tot i que s'ha tingut en compte que el seu lideratge es produeix en un context determinat: els clubs esportius (*perspectiva situacional*).

A continuació, s'han revisat les principals distincions i classificacions d'estils de lideratge, a fi i efecte de tenir un marc teòric de referència per poder comparar els trets identificats en les presidentes que han estat objecte d'aquest estudi amb els propis dels diferents estils. Bàsicament la comparació es plantejarà, d'una banda, en base als estils de lideratge estereotípicament femenins (democràtic, orientat a les relacions i transformacional) i, d'altra banda, en base als estils de lideratge propis del tercer sector, el lideratge social (lideratge fort i lideratge servidor).

Els estudis fets amb dones directives de l'àmbit de les organitzacions comercials ens han permès també identificar els trets que caracteritzen la seva manera de fer. Sembla que les dones tendeixen a mostrar trets vinculats amb el treball en equip, la comunicació i les relacions.

L'anàlisi en les organitzacions esportives ens ha permès constatar que la majoria de trets identificats en les directives de l'esport coincideixen amb els identificats en les directives d'altres àmbits. No obstant això, sembla que el context en el que es desenvolupa aquest rol determina aquest estil de lideratge. Algunes directives d'organitzacions esportives mostren trets que no es corresponen amb els estereotípicament femenins.

Per això s'ha inclòs un apartat en el que s'aborden les particularitats del càrrec de la presidència en els clubs esportius. Aquest és un càrrec no remunerat i desenvolupat de manera totalment altruista. En la majoria dels clubs (i com a conseqüència de les seves característiques estructurals) la persona que ocupa aquest càrrec sovint desenvolupa simultàniament les funcions de lideratge, de gestió i, en alguns casos, d'administració.

Aquesta particularitat estructural dels clubs, lligada a l'adopció d'una perspectiva situacional d'anàlisi de l'estil de lideratge de les dones, ens ha portat a destinar un apartat a revisar els estudis fets en l'àmbit del lideratge social. Així s'han pogut identificar els trets que caracteritzen la manera de fer dels líders socials. La majoria es relacionen amb la coherència, la vocació de servei i el lligam que aquestes persones estableixen amb l'organització. Aquestes són les variables que, juntament amb les definides a partir dels trets dels estils estereotípicament femenins (equip, relació i comunicació) s'empraran en el model teòric d'aquesta recerca per conceptualitzar i abordar l'anàlisi de l'estil de lideratge de les dones que presideixen els clubs.

A continuació, en el següent capítol es presenten les perspectives teòriques que s'empraran per interpretar de manera global els resultats d'aquesta recerca.

Capítol 3

Perspectives teòriques

Índex del capítol

3.1.	Teories de la diferència de gènere	94
3.2.	Teories de la desigualtat entre gèneres	99
3.3.	Recapitulació	101

Aquest darrer capítol de l'estat de la qüestió es destina a la teoria feminista atès que serà la que s'emprarà com a perspectiva teòrica global en aquesta recerca.

L'anàlisi de la situació de les dones en l'àmbit directiu de les organitzacions i, de les esportives específicament, sovint s'ha fet de manera parcial. És a dir, els estudis s'han centrat a abordar alguns aspectes concrets d'aquesta realitat: mostrar les diferències pel que fa a les proporcions d'homes i dones, conèixer els obstacles que han trobat per arribar, observar la manera com lideren les dones un cop arriben al càrrecs directius, etc.

Aquesta recerca planteja una anàlisi integral de la situació de les dones que ocupen la presidència dels clubs esportius. És per això que s'ha considerat que la teoria feminista ofereix una perspectiva teòrica adient per interpretar de manera global els resultats de l'estudi en cadascuna de les dimensions analitzades: els diferents nivells de factors que incideixen en l'accés al càrrec i la manera com desenvolupen la tasca directiva un cop hi han arribat.

Hi ha tres aspectes que justifiquen l'elecció de la teoria feminista. En primer lloc, el principal objecte d'estudi és la situació (o les situacions) i experiències de les dones en la societat. En segon lloc, considera les dones com subjectes centrals del procés de la recerca; a saber, intenta veure el món des del distintiu i avantatjós punt (o punts) de vista de les dones en l'àmbit social. I en tercer lloc, és una teoria crítica i activista que actua en nom de les dones; el seu objectiu és produir un món millor per a les dones i, per tant, per a la humanitat (Madoo & Niebrugge-Brantley, 1996, p. 354).

O sigui, aquesta teoria ofereix una perspectiva, un sistema d'idees generals, per descriure i explicar la vida social i l'experiència humana des del punt de vista de les dones. En aquest cas la teoria s'emprarà per descriure la situació de les dones que presideixen els clubs esportius a Catalunya des del seu punt de vista.

Madoo i Niebrugge-Brantley (1996) proposen una classificació de les teories feministes basada en dues preguntes: una de descriptiva, "*què hi ha de les dones?*" i l'altra explicativa "*per què aquesta situació?*". En relació a la primera pregunta suggereixen tres respostes. La primera és que la localització de les

dones i la seva experiència en la majoria dels casos *difereix* de la dels homes en aquelles mateixes situacions. La investigació se centra en els detalls de la diferència. La segona resposta és que la localització de les dones en la majoria de les situacions no difereix massa, però, és menys privilegiada i *no és igual* que la dels homes. La recerca se centra en la naturalesa d'aquesta desigualtat. La tercera és que la situació de les dones ha de comprendre's també a partir de la relació de poder directe entre homes i dones. Les dones estan *oprimides*, és a dir, reprimides, subordinades, modelades, emprades i són objecte d'abús per part dels homes. Les descripcions se centren en la naturalesa de l'opressió. Segons Madoo i Niebrugge-Brantley (1996), "tota teoria feminista pot ser classificada com teoria de la *diferència*, de la *desigualtat* i de l'*opressió*" (p. 365).

En aquest capítol es descriuen dues d'aquestes variants de la teoria feminista contemporània que són les que s'empraran per interpretar de manera global els resultats d'aquesta recerca: les teories de la diferència i les teories de la desigualtat.

3.1. Teories de la diferència de gènere

El tema central de la literatura contemporània sobre les diferències de gènere és que la vida interior psíquica de les dones és, pel que respecta a la seva configuració general, diferent de la dels homes. Un segon assumpte és que les relacions i l'experiència vital general de la dona des de la infància fins a la vellesa és fonamentalment diferent a la dels homes. Així doncs, la literatura sobre les diferències de consciència i experiència vital presenten una única resposta a la pregunta "*què hi ha de les dones?*" (Madoo & Niebrugge-Brantley, 1996, p. 367).

En canvi, en relació a la segona pregunta "*per què?*" hi ha tres tipus d'explicacions de les diferències psicològiques i relacionals entre homes i dones: biològiques, institucionals i construïdes o sociopsicològiques.

En aquest cas ens centrarem en les explicacions institucionals i les construïdes o sociopsicològiques atès que són les que ens ofereixen elements per analitzar la situació de les dones en la presidència dels clubs. Per descriure-les s'ha seguit també la proposta de Madoo i Niebrugge-Brantley (1996).

Les explicacions institucionals consideren la responsabilitat de la maternitat com un dels principals determinants de la més ampla divisió sexual del treball. Aquesta vincula a les dones, en general, amb les funcions d'esposa, mare i mestressa de casa —en l'esfera privada de la llar i la família— i per tant amb una sèrie d'esdeveniments i experiències vitals molt diferents a les dels homes. En aquest context, les dones desenvolupen interpretacions diferents dels seus objectius, interessos i valors; trets característics d'extraversió en les relacions, atenció i cura dels altres; i xarxes particulars de recolzament a altres dones (mares, filles, esportistes, amigues) que habiten en la seva mateixa esfera separada de les dels homes (Madoo & Niebrugge-Brantley, 1996, p. 368).

Pel que fa a les explicacions sociopsicològiques destacarem la teoria de la socialització. Aquesta teoria complementa les anàlisis institucionals al centrarse en les experiències d'aprenentatge social que formen a les persones en general i als nens en particular per adoptar rols i viure en les diferents esferes institucionals de la masculinitat i la feminitat (Madoo & Niebrugge-Brantley, 1996, p. 369).

I és que, mitjançant la socialització, cadascuna de les persones membres d'una societat desenvolupa aptituds per viure de forma adequada en el si del grup humà al que pertany i aprèn a guiar la seva acció d'acord amb les normes, preceptes i costums que cohesionen i donen estabilitat a l'estructura social. D'aquesta manera, la societat es va retroalimentant a si mateixa, reproduint i mantenint l'ordre social establert (García Ferrando, Lagardera & Puig, 1998, p. 89). Aquest procés de socialització és sotmès a variables diverses. El sexe n'és una de les decisives. Les expectatives de la societat respecte el gènere masculí i el femení són diferents; en conseqüència, a cadascú se li atribueixen valors, normes i sancions diferents. El resultat és, per tant, un procés de socialització diferent. En el si de cada societat es van configurant *estereotips associats al gènere* que serveixen com a referència per l'atribució d'un determinat estatus i

l'expectativa de l'acompliment d'un rol conseqüent amb l'anterior (Mosquera & Puig, 1998, p. 100).

A la nostra societat, com a la majoria, els estereotips associats al gènere es construeixen en el marc d'un sistema patriarcal; a saber, aquell en que les relacions de gènere són dominades pels homes i els valors masculins tenen una major consideració social. En aquest tipus de societat s'entén per feminitat l'estereotip associat a les dones i fa referència a comportaments relacionats amb la sensibilitat, la comprensió, la passivitat, la submissió, la conformitat, la dependència, la falta d'agressivitat, etc. En canvi, masculinitat seria l'estereotip associat als homes segons el qual aquests han de ser forts, agressius, treballadors, tenir èxit, prendre iniciatives, etc.

Ara bé, aquesta és una descripció simplista dels estereotips de masculinitat i feminitat ja que també és important diferenciar entre els estereotips hegemònics i d'altres formes de masculinitat i feminitat. Encara que visquem en una societat patriarcal la situació de la dona ha evolucionat força i, d'acord amb això, els estereotips tradicionals han canviat molt, donant lloc a situacions molt diversificades que fan realment complexa l'ànalisi de les relacions socials.

El fenomen de diversificació dels comportaments associats al gènere és paral·lel al que s'ha anomenat *procés d'individualització* propi de les societats avançades. Segons Bette (1995), aquest procés dóna major autonomia a la persona enfront al pes de les institucions socials que tradicionalment havien marcat el sistema de valors i normes a seguir. Félix Ortega (1996) sintetitza molt bé els canvis en relació a la construcció del gènere quan afirma que: "el gènere es converteix en una categoria dinàmica, que no desapareix, sinó que està continuament transformant-se. Així mateix és també un concepte relacional, en que el perfil de cada gènere depèn del tipus de reciprocitat que manté amb l'altre" (p. 310).

En la mateixa línia, Soler (2007) afirma, a partir dels plantejaments de Martín (2001):

La perspectiva del feminisme de la diferència també ens permet sortir de la visió polaritzada dels gèneres, ja que entén que no hi ha cap característica

determinada biològicament a la naturalesa femenina, i per tant, dona cabuda a aquest procés d'individualització (p. 67).

Cal entendre la pluralitat i la multiplicitat dels gèneres sense haver-se de referir constantment als dos pols dicotòmics (o ets masculina o ets femenina). Es considera que cal tenir en compte i revalorar la tradició femenina i, alhora, que no hi ha un sol model de feminitat (Martín, 2001). Aquest procés d'individualització serà emprat de manera complementària als dos tipus d'explicacions que justifiquen les diferències de gènere: les institucionals (basades en els rols de gènere) i les sociopsicològiques (basades en el procés de socialització i els estereotips). És a dir, l'anàlisi de la situació de la dona en els clubs (els factors que incideixen en el seu accés i la manera com desenvolpen el seu rol directiu) es farà tenint present les característiques específiques dels processos de socialització lligades a la variable gènere, el concepte del rol de gènere i també a partir de la consideració que el procés d'individualització està generant processos de canvi tendents a la diversificació de comportaments.

Segons Subirats (1998), l'adopció d'aquesta perspectiva teòrica del feminisme de la diferència només és possible un cop s'ha assolit la igualtat de drets. En el cas de l'esport, la progressiva incorporació de moltes dones i joves a les pràctiques corporals més diverses i en diversos nivells, de l'oci a l'alt rendiment, és precisament el que ha permès anar creant una *subcultura esportiva femenina* diferent (Puig & Soler, 2004; Soler, 2007). La recerca pretén abordar l'estil de lideratge de les dones des d'aquesta perspectiva. Un cop als càrrecs directius de les organitzacions esportives, ens interessa constatar si elles han creat una manera de fer pròpia o es limiten a reproduir els models de referència masculins.

Per acabar, cal afegir que les teories de la diferència han estat molt criticades per considerar que acceptar la diferència era perpetuar la desigualtat i l'opressió. Però, en canvi, recentment són enteses com un mode d'aproximar-nos a la vida de les persones des de la seva individualitat, pel que són i no en oposició a d'altres (Martín, 2001; Puig, 2002; Puig & Soler, 2004). Es proposa, doncs, comprendre i explicar millor tot allò que envolta les dones i les feminitats superant el sistema d'oposició binària dona-home i deixant de prendre com a

model de referència el masculí (Martín, 2001; Puig, 2002; Subirats, 1998). Segons Puig (2002), encara que la vida de les dones s'emmarca en una societat patriarcal, "les teories de la diferència permeten donar llum a la individualitat femenina i examinar en concret allò que les dones aporten específicament a la vida social" (p. 4), en el nostre cas a la presidència dels clubs.

Les recomanacions sobre la situació de les dones proposades per aquestes teories es basen en el *respecte*. Les teòriques de la diferència reclamen que la manera de fer de les dones es reconegui no com una cosa que s'allunya d'allò normal sinó com a alternativa viable a les maneres de fer masculines (Madoo & Niebrugge-Brantley, 1996, p. 369). Per assolir la tan desitjada igualtat entre homes i dones no cal, doncs, anul·lar les diferències. Des d'aquesta perspectiva teòrica la diferència és necessària per evitar l'homogeneïtzació i la uniformitat a la societat i entre els individus (Subirats, 1998), de manera que el que es planteja és la necessitat d'una "igualtat des de la diferència" (Flecha i Puigvert, 2002 citat per Soler, 2007, p. 67).

Marina Subirats (1998) sintetitza aquest plantejament quan diu que l'horitzó desitjable del feminisme és el de la "desaparició dels gèneres", del gènere "dona" i del gènere "home", i la transformació d'homes i dones en "individus" d'experiència diferenciada.

Mantener las diferencias entre hombres y mujeres más allá de lo que procede de la estricta diferencia de sexo, es decir, mantener los géneros, es seguir perpetuando un sistema de límites a la libertad y a la creatividad individuales, seguir mutilando a los individuos, hombres y mujeres, para obligarles a renunciar a partes de la experiencia humana para conformarse a unos patrones previamente establecidos, que muy frecuentemente no coinciden ni con aptitudes ni con sus deseos profundos (p. 25).

En el nostre cas, les teories de la diferència ens permetran un marc d'anàlisi global interessant en relació a la situació de les dones que es troben presidint els clubs. Què aporten les dones a les presidències dels clubs?, quines maneres de fer tenen?, quins motius les porten a presidir?. Aquest tipus de qüestions podran ser abordades des d'aquesta perspectiva. Ara bé, per complementar aquesta anàlisi és necessari emprar a més les teories de la desigualtat atès que en el marc d'un sistema patriarcal que es regeix per

normes, valors i poder masculins, les desigualtats persisteixen, també en l'àmbit esportiu.

3.2. Teories de la desigualtat entre gèneres

Segons Madoo i Niebrugge-Brantley (1996), hi ha quatre aspectes que caracteritzen les teories de la desigualtat entre gèneres. El primer, els homes i les dones no tan sols estan situats a la societat de manera diferent, sinó també desigual. El segon té a veure amb la procedència d'aquesta desigualtat, que prové de la mateixa organització de la societat, no de diferències biològiques o de personalitat entre homes i dones. El tercer és que tots els éssers humans es caracteritzen per una profunda llibertat per a l'autorealització i per una mal-leabilitat fonamental que els porta a adaptar-se als constrenyiments i les oportunitats de les situacions en les que es troben. Quart, tant homes com dones respondran millor en estructures i situacions socials més igualitàries. En certa manera, les teories de la desigualtat mantenen que és possible canviar aquesta situació. Aquesta creença els distingeix dels teòrics de la diferència que pensen que les diferències de gènere, sigui quina en sigui la causa, són perdurables, profundament inculcades en la personalitat i tan sols parcialment remeiables (Madoo & Niebrugge-Brantley, 1996, p. 372).

Existeixen diferents variants de la teoria feminista contemporània que se centren a intentar explicar la desigualtat entre els gèneres. En el nostre cas ens centrarem en el feminisme lliberal atès que és el que ens proporciona un marc de referència útil per analitzar les desigualtats en la presidència dels clubs esportius.

L'explicació del feminisme lliberal de la desigualtat entre els gèneres parteix de diferents premisses. Són aquestes: la identificació de la divisió sexual del treball; l'existència de dues esferes separades de l'activitat social (la pública i la privada); la localització primària dels homes en la primera esfera i de les dones en la segona; la socialització sistemàtica dels nens i nenes per tal que desenvolupin rols i visquin en esferes apropiades al seu gènere. A diferència de

les teòriques de la diferència, les feministes lliberals no concedeixen cap valor particular a l'esfera privada, només el fet que permet una extraversió emocional. Així, l'*esfera privada* consisteix en un cercle viciós de tasques indispensables, rutinàries, no pagades i infravalorades. S'associen amb el treball domèstic, la cura dels fills i la servitud emocional, pràctica i sexual als homes adults. Les veritables recompenses de la vida social, els diners, el poder, l'estatus, la llibertat, les oportunitats de realització i autoestima, es troben en l'*esfera pública*. Madoo & Niebrugge-Brantley (1996) descriuen així la situació:

Un sistema que restringeix l'accés de les dones, les agobia amb responsabilitats de l'esfera privada, les aïlla a les llars individuals i eximeix als seus companys de compartir aquestes tasques de l'esfera privada, és un sistema que produeix la desigualtat entre gèneres (p. 373).

Aquest repartiment de funcions ha condicionat la vida de la dona al llarg de la història reduint el seu paper a l'àmbit domèstic i privat. Per això quan la dona accedeix al món públic —com a estudiant, professional o dirigent— es troba amb dificultats no tan sols a nivell personal, sinó també en l'entorn familiar i en l'àmbit sociocultural de les organitzacions (Alfaro, 2013, p. 32).

Els plantejaments de Puig (2002) per abordar aquesta desigualtat en el món de l'esport ens aporten reflexions interessants. L'autora fa referència a les explicacions de Simmel (1911) en relació al món objectiu —el de l'esfera pública o exterior—. D'acord amb els seus postulats aquest no és un món neutral sinó que és un món masculí. S'ha anat consolidant la dimensió masculina de la vida pública, amb uns valors universals purament masculins. Això fa que tots els paràmetres de medició es facin d'acord a la percepció del món que tenen els homes i en conseqüència és difícil que les maneres de fer de les dones siguin enteses (Puig, 2002).

La devaluació sistemàtica de les dones en el món públic contribueix al manteniment d'aquestes situacions de desigualtat. Hi ha un seguit de comportaments que encara ara són considerats inadequats per a les dones. Segons Subirats (2012), a més dels límits socials, hi ha també altres límits, bàsicament de caràcter psíquic.

Límits derivats d'una socialització de les dones que fa que, encara ara, la personalitat femenina es configuri en bona part de manera que s'adapta a ocupar posicions secundàries a la societat, a témer el protagonisme com a una actitud inadequada i que pot comportar càstigs, i a no exigir el tipus de gratificacions econòmiques, de prestigi, etc., que podrien esperar rebre d'acord amb els estàndards masculins per a les seves mateixes qualificacions (p. 78).

Segons l'autora, l'androcentrisme de la dimensió pública (de la cultura), emfasitza les posicions, els valors, els interessos i els hàbits dels homes, així com la seva intervenció sobre el món al llarg de la història. D'aquesta forma, "les dones aprenen aquesta cultura, l'adquireixen, la fan servir, però continuen sent una mena de convidades de pedra al món públic, unes figures tolerades, sense protagonisme propi" (Subirats, 2012, p. 82).

En el capítol següent veurem com aquesta teoria ens permet explicar algunes de les situacions de desigualtat persistents en l'àmbit que ens ocupa, les dones al capdavant dels clubs esportius. Sovint les seves maneres de fer no són acceptades i s'han de fer valer en aquest món objectiu, el dels homes. Abans, però, resumim les idees principals de les perspectives teòriques adoptades.

3.3. Recapitulació

Basant-nos en la classificació de Madoo i Niebrugge-Brantley (1996) s'han abordat en aquest apartat dues de les teories feministes que s'empraran per a l'anàlisi global de la situació de la dona en els clubs esportius: de la diferència i de la desigualtat.

Les teories de la diferència consideren que la localització de les dones i la seva experiència en la majoria dels casos *difereix* de la dels homes en aquelles mateixes situacions. D'entre les possibles explicacions per justificar la diferència hem destacat en primer lloc les *institucionals*. Aquestes argumenten que la divisió sexual del treball (productiu i reproductiu) és la que ha marcat les diferències entre gèneres i, en certa manera, ha determinat els diferents *rols de gènere*. En segon lloc, s'han abordat les explicacions sociopsicològiques atès que les seves argumentacions basades en les diferències del *procés de*

socialització d'homes i dones i la conseqüent construcció *dels estereotips socials* associats al gènere també ens aporten un marc de referència. En aquest cas, i lligat a l'existència dels estereotips hegemònics de masculinitat i feminitat, s'ha inclòs una referència al *procés d'individualització* del gènere perquè també caldrà tenir-lo present en l'anàlisi.

En canvi, les teories de la desigualtat consideren que la localització de les dones en la majoria de les situacions no difereix massa, però, és menys privilegiada i *no és igual* que la dels homes. D'entre les diferents variants, ens hem centrat en el feminisme liberal. D'acord amb aquesta teoria, la desigualtat rau en l'existència de dues esferes separades de l'activitat social: la pública i la privada. Els homes es localitzen en la primera esfera i les dones, en la segona. D'aquesta manera l'esfera pública va adquirint una dimensió masculina que contribueix al manteniment d'aquesta desigualtat (les dones es troben amb dificultats per accedir-hi).

Un cop presentades les dues perspectives teòriques que s'empraran en aquesta recerca, en el capítol següent s'aborda el plantejament metodològic. Abans però, com a síntesi d'aquesta primera part, fem una recapitulació de l'estat de la qüestió.

A tall de síntesi de la PART I

El primer capítol ha estat destinat a revisar quins són els factors que incideixen en l'accés de les dones als càrrecs directius de les organitzacions. S'ha estructurat en dos àmbits: organitzacions no esportives i esportives. Com a resultat, s'han identificat un conjunt de factors que es poden classificar en tres nivells diferenciats: els personals (de la pròpia persona), els de l'entorn proper (derivats bàsicament de la relació amb la família i la necessitat de conciliar els diferents rols) i els de l'organització (derivats de l'estructura organitzativa i el seu context). En cada nivell s'identifiquen factors que poden tenir una dimensió negativa (limitadors) o bé positiva (facilitadors). Aquesta manera de conceptualitzar els factors és la que serà emprada en el plantejament teòric d'aquesta recerca.

En el segon capítol s'ha fet una revisió de l'estat de la qüestió en relació a l'estil de lideratge de les dones. S'han abordat les diferents perspectives d'anàlisi del lideratge, per configurar la perspectiva eclèctica emprada en aquest treball. L'estil de lideratge de les dones que presideixen els clubs s'estudiarà tenint en compte com ens diuen que són (perspectiva dels trets), com ens diuen que es comporten (perspectiva conductual) i en quina situació o context es produeix el seu lideratge (perspectiva situacional).

L'anàlisi dels estils de lideratge i dels estudis fets sobre dones directives ens ha permès concloure que hi ha alguns estils que estereotípicament es consideren femenins (democràtic, orientat a les relacions i transformacional) i també hi ha alguns estils que es consideren propis dels líders socials (lideratge fort i lideratge servidor). La identificació dels trets que caracteritzen els diferents grups d'estils, conjuntament amb la revisió efectuada sobre estudis de dones en posicions de lideratge (en organitzacions del sector no esportiu i en organitzacions esportives en particular), ens ha ajudat a conceptualitzar l'estil de lideratge en el nostre plantejament teòric.

En el darrer capítol s'han descrit les perspectives teòriques que s'empraran per a l'anàlisi global de la situació de la dona en els clubs esportius: de la diferència i de la desigualtat.

Un cop analitzada la informació recollida, s'ha pogut prendre posició sobre l'enfocament de la recerca sobre les dones que ocupen la presidència en els clubs esportius de Catalunya. En els capítols següents es configura el plantejament metodològic d'aquesta investigació.

Part II

Plantejament metodològic

Aquesta part es divideix en dos capítols: un que aborda el disseny teòric de la recerca i l'altre que aborda el mètode d'aquesta.

El capítol 4, el disseny teòric, està format per tres grans apartats. En el primer es descriu l'enfocament general de la recerca: el paradigma científic de partida. En el segon, les perspectives teòriques adoptades per interpretar la situació de les dones en els clubs: el marc teòric adoptat. Finalment, en el tercer es delimita l'objecte teòric que s'emprarà per l'anàlisi: dimensions, variables i indicadors.

En el capítol 5, el del mètode, s'inclouen també diferents apartats. El primer està destinat a descriure el mètode emprat: l'entrevista en profunditat. A continuació es defineix l'univers de treball i la mostra seleccionada. En el tercer s'explicita com s'han obtingut les dades: el treball de camp. Seguidament es descriu el mètode emprat pel tractament de les dades: l'anàlisi de contingut. El cinquè apartat s'ocupa d'explicitar com s'ha intentat mantenir el rigor en la recerca i el darrer a descriure com s'han contemplat els aspectes ètics d'aquesta.

Capítol 4

Disseny Teòric

Índex del capítol

4.1.	Enfocament general de la recerca: el paradigma científic de partida	109
4.2.	Perspectives teòriques i marc teòric adoptat	110
4.3.	Delimitació de l'objecte teòric	117
4.4.	Recapitulació	123

4.1. Enfocament general de la recerca: el paradigma científic de partida

Estudiar les dones que presideixen els clubs catalans és quelcom que s'hagués pogut fer des de diferents perspectives. En el cas que ens ocupa la principal voluntat de l'estudi és descriure com són, comprendre la situació en la que es troben les que hi són i esbrinar també la manera com presideixen.

Per tant, aquesta investigació utilitza conceptes provinents de diferents ciències socials, però, fonamentalment s'ha plantejat des d'un *punt de vista sociològic*. Estudiar la realitat social és “un procés que va des de la realització d'una sèrie d'operacions lògiques i conceptuals a l'obtenció d'unes dades concretes que, un cop interpretades, descriuen aquesta realitat i, en determinades ocasions, fins i tot, l'expliquen” (Puig, 1996, p.37). En aquest estudi també s'han utilitzat aspectes propis de la *psicologia social* i de la *psicologia de les organitzacions*.

D'altra banda, en aquesta recerca s'ha optat per una complementarietat de paradigmes ja que inclou aspectes del paradigma interpretatiu d'una banda i aspectes del paradigma sociocrític, de l'altra.

Segons Corbetta (2003), la realitat social no pot ser únicament observada, sinó que ha de ser interpretada. El *paradigma interpretatiu* —també anomenat paradigma qualitatiu, fenomenològic, naturalista, humanista o etnogràfic— s'interessa, sobretot, per l'estudi del significat de les accions humanes i de la vida social. Des d'aquesta perspectiva es considera que la realitat social és múltiple, holística, construïda i dinàmica; és a dir, diversa, complexa i canviant. Aquesta visió porta a qui investiga a centrar-se en la descripció i la comprensió d'allò que és objecte d'estudi més que a generalitzar (Solà, 2009; Soler, 2007).

Segons Soler (2007), el *paradigma sociocrític* conceptualment i metodològic és molt similar al paradigma interpretatiu. Afegeix a la recerca el component ideològic atès que a més de descriure i comprendre la realitat també té la intenció de transformar-la. En el nostre cas es tracta d'aprofitar els resultats obtinguts per aportar solucions i propostes encaminades a aconseguir que hi hagi més dones als llocs de decisió esportius.

Finalment, aquesta recerca també es pot considerar *feminista* atès que les perspectives teòriques adoptades per la interpretació de la situació de les dones que presideixen els clubs a Catalunya són les que actualment configuren la sociologia feminista: la teoria de la desigualtat i la teoria de la diferència.

A l'apartat que segueix ens ocupem, precisament, d'explicar el marc teòric que proposem pel nostre estudi.

4.2. Perspectives teòriques i marc teòric adoptat

El plantejament teòric, els "fonaments teòrics" segons Heinemann (2003) o "la problemàtica" segons Quivy i Campenhoudt (1997) és l'etapa en la que cal adoptar una perspectiva teòrica o enfocament per tal d'estudiar el problema plantejat a la pregunta inicial. Això esdevé necessari perquè ens permet interrogar el fenomen que volem analitzar des d'una determinada perspectiva i això ens ajudarà en l'elecció del mètode, la definició de les variables i l'avaluació i interpretació dels resultats (Heinemann, 2003).

Aquesta recerca adopta una perspectiva eclèctica pel que fa a les teories del feminisme ja que empra alhora la teoria de la diferència i la teoria de la desigualtat. Aquesta doble perspectiva és necessària perquè en cadascuna d'elles s'ofereix un punt de mira que ens serveix per interpretar els resultats en relació a les dues preguntes plantejades.

Pel que fa a la primera pregunta, *quins són els factors que incideixen en l'accés i en l'exercici de la presidència?*, ambdues teories aporten perspectives interessants per a l'anàlisi dels diferents factors identificats.

Ja hem vist com les *teories de la desigualtat* descriuen la posició de les dones indicant que en la majoria de circumstàncies la situació no és només diferent de

la dels homes, sinó que és menys privilegiada o desigual¹³. En aquesta recerca ens basarem en els plantejaments lliberals per explicar aquesta desigualtat atès que són els que ens proporcionen un marc de referència útil per analitzar les desigualtats en l'àmbit de la presidència dels clubs esportius.

Ja hem vist com aquests plantejaments lliberals parteixen del fet que la desigualtat entre gèneres té el seu origen en la divisió sexual del treball: el treball reproductiu i el treball productiu. Existeixen dues esferes separades de l'activitat social: la pública i la privada. La localització primària dels homes és l'esfera pública i en el cas de les dones, l'esfera privada. Aquest repartiment de funcions ha condicionat la vida de les dones al llarg de la història reduint el seu espai a l'àmbit domèstic i privat. Cal afegir que el procés de socialització contribueix també a que els nens desenvolupin rols i visquin en esferes apropiades al seu gènere.

Així no ens ha de sorprendre que quan les dones accedeixen a l'esfera pública, en aquest cas com a dirigents d'un club, es trobin amb un seguit de dificultats no tan sols a nivell personal, sinó també en l'entorn familiar i en l'àmbit de les organitzacions (Alfaro, 2012, p. 32). És per això que en la conceptualització de l'objecte teòric d'aquesta recerca s'han definit aquests tres nivells de procedència dels factors que, en aquest cas, obstaculitzen la seva carrera directiva.

Segons Puig (2002), d'acord als plantejaments de Simmel (1911), l'origen d'aquestes dificultats és precisament el fet que, el món objectiu, el de la vida exterior pública no és un món neutral, és un món masculí.

La cultura masculina segueix sent l'hegemònica i es produeix i reproduceix com a tal. La cultura femenina, pel contrari, és invisible, està discriminada tant voluntàriament com pel fet que està en el marc d'una societat patriarcal que es regeix per les normes, sistema de valors i poder masculins (p. 13).

¹³ De fet l'origen d'aquesta recerca és, precisament, una diagnosi quantitativa que constata aquesta posició desigual en relació al càrrec de la presidència dels clubs de Catalunya. Tan sols un 12% de les presidències dels clubs de Catalunya estan ocupades per una dona versus un 88% que estan ocupades per un home (Secretaria General de l'Esport, 2010)

La contribució de la dona a la vida social no es valora igual que la dels homes; segons Puig (2002), “el que elles fan no es considera tan important com el que fan ells” (p.14). Aquesta és una afirmació que moltes persones rebutjarien perquè no és “políticament correcte”. Però una mirada crítica ens permet identificar diferents exemples d'aquesta afirmació.

La contribució essencial de les dones (i pocs homes) en el complex treball de cura no es té en consideració, és invisible, encara que esdevingui clau pel futur de quasevol societat. Paradoxalment, gràcies a aquest treball de cura realitzat per les dones, els homes alliberen molt del seu temps per realitzar activitats públiques. Aquestes activitats si que són valorades pels homes però al mateix temps obliden la importància de les activitats que ells no realitzen (Puig, 2002).

Segons l'autora, en el cas de l'esport, les dones sovint estan confrontades a aquestes situacions. Les nostres maneres de fer en aquest món objectiu no sempre s'entenen i són acceptades. Conscientment o inconscient el que fem i diem es veu diferent i, d'entrada, no es valora. Cal fer-se valer, fer-se un espai en el món objectiu, el dels homes. Intuïm que en les estructures de decisió de les organitzacions esportives això també és així. En síntesi, emprant la descripció que fa Puig (2002) “en el món de l'esport les dones juguen sempre en camp contrari” (p. 16). Aquesta esdevé una de les explicacions clau per entendre les desigualtats existents.

Així doncs, aquesta teoria l'emprarem com a teló de fons per interpretar, sobretot, els factors que incideixen de manera negativa en l'accés i en l'exercici de la presidència, és a dir, per analitzar els obstacles que aquestes dones es troben per arribar i per exercir el seu rol directiu.

Ara bé, per a la interpretació d'aquests factors, s'empraran també les teories de la diferència i les seves explicacions de la diferència de gènere: les institucionals i les sociopsicològiques.

Les explicacions institucionals de les diferències de gènere es relacionen, també, amb les funcions distintives de la cria dels fills. El fet que les dones tinguin la responsabilitat de la maternitat contribueix, també, a la divisió sexual

del treball; s'acaben vinculant amb les funcions pròpies de l'esfera privada de la llar i de la família. D'aquesta manera els esdeveniments en els que participen i les seves experiències vitals acaben sent molt diferents a les dels homes. Segons aquesta teoria,

(...) és en aquest context —el privat— en el que desenvolupen interpretacions diferents de les seves metes, interessos i valors, trets característics necessaris d'extroversió en les relacions — atenció i cura dels altres—, i xarxes particulars de recolzament a d'altres dones (mares, filles, esposes, amigues) que habiten en la seva mateixa esfera separada de les dels homes (Madoo i Niebrugge-Brantley, 1996, p. 368).

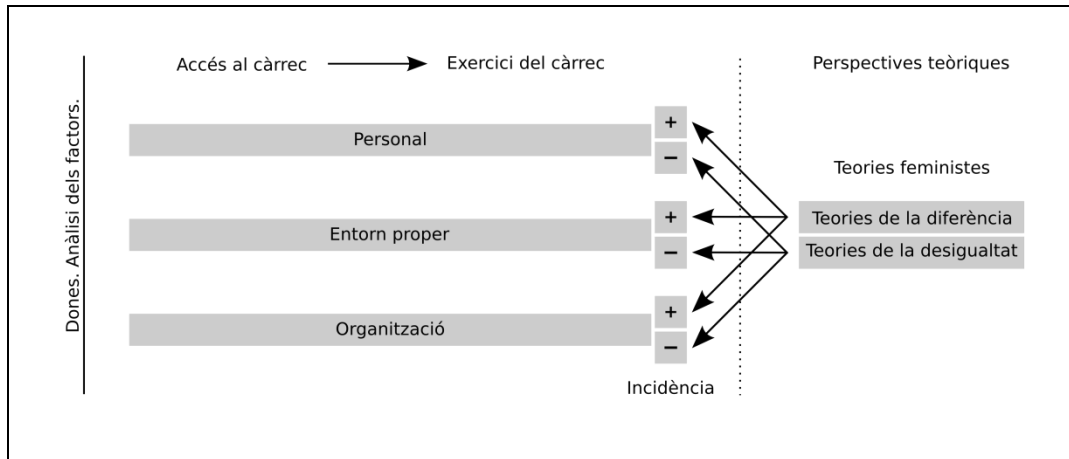
La diferència principal d'aquesta teoria respecte de la desigualtat és precisament aquesta connotació positiva: les dones tenen coses diferents a aportar a la presidència dels clubs que són conseqüència d'aquestes interpretacions diferents que els proporciona "la seva esfera". En canvi, les teòriques de la desigualtat no atorguen cap valor al treball de l'esfera privada. Aquesta vessant positiva de les teories de la diferència s'emprarà per interpretar, doncs, els factors que s'identifiquen en la dimensió positiva, com a facilitadors, en els diferents nivells d'anàlisi proposats.

D'altra banda, les explicacions sociopsicològiques per abordar les diferències de gènere, ens permeten focalitzar l'atenció en les diferents experiències d'aprenentatge social. Aquestes experiències el que fan és "formar a les persones en general i als nens i nenes en particular per tal que adoptin rols i visquin en les diferents esferes institucionals de la masculinitat i la feminitat" (Madoo & Niebrugge-Brantley, 1996, p. 369). Aquest procés de socialització diferenciat és el que comporta que es vagin configurant estereotips associats al gènere.

L'assumpció d'aquest procés de socialització diferenciat per gèneres ens ha servit bàsicament per complementar la interpretació dels factors identificats en el nivell personal. Aquest procés s'ha conceptualitzat com una de les variables d'incidència en aquest nivell. S'han definit dos indicadors relacionats per mesurar-la: la manera com han influït el seus agents de socialització primària i els valors adquirits en aquest procés. Ambdues qüestions esdevenen clau en l'anàlisi dels factors d'aquest nivell.

A mode de resum, la Figura 1 mostra el marc teòric adoptat per abordar la primera pregunta de la recerca.

Figura 1: Marc teòric adoptat per respondre a la primera pregunta



En relació a la segona pregunta, *quins són els trets que caracteritzen el seu estil de lideratge?* ens hem basat també en el treball de Puig (2002) per a explicar com hem aplicat les teories feministes.

La tesi inicial de Puig és que a mesura que les dones han anat accedint al món de l'esport, lluny de reproduir comportaments masculins, el que han fet és modelar els seus comportaments d'acord a uns altres paràmetres. Sembla que emergeix una *cultura esportiva femenina* que reflecteix els valors i les maneres de fer propis de la socialització de les dones. Proposa parlar de l'existència de dues cultures (la masculina i la femenina) que interactuen entre si, però, que cada una té trets diferenciats en relació a l'altre.

Per veure aquesta cultura és necessari adoptar la perspectiva teòrica de la diferència. Aquestes teories actualment s'entenen com una manera d'apropar-nos a la vida de les persones des de la seva individualitat, pel que són i no en oposició a d'altres (Martín, 2001; Puig, 2002; Puig & Soler, 2004). És a dir, volem entendre la situació de les dones en els clubs, des de les seves pròpies vivències, les seves atribucions de significat, els seus valors, la seva tradició, etc., intentant incloure conceptes teòrics que siguin capaços d'anar més enllà d'aquesta qüestió, d'ajudar-nos a entendre la pluralitat i la multiplicitat dels

gèneres sense haver de referir-los constantment als dos pols dicotòmics (Martín, 2001, p. 85).

Encara que la vida de les dones discorre en el si d'una societat patriarcal, les teories de la diferència permeten "donar llum a la individualitat femenina" (Puig, 2002, p. 4). Això significa que, sense oblidar les situacions de desigualtat i d'opressió en relació al gènere masculí, es va més enllà i s'examina en concret "allò que les dones aporten específicament a la vida social" (Puig, 2002, p. 3). En el cas que ens ocupa es tracta de veure què aporten de nou a la presidència dels clubs esportius.

Proposant d'analitzar la contribució de les dones a la vida social, pel que són, i no en oposició binària respecte dels homes, es prenen d'altres paràmetres de mesura i gràcies a això es veuen altres coses que d'una altra manera no tindrien interès.

D'altra banda, i seguint la proposta de Puig, la descripció d'aquesta cultura esportiva femenina pròpia ha de complementar-se amb l'impacte del *procés d'individualització de les relacions de gènere*. A conseqüència d'aquest procés, ja és del tot visible que socialment el gènere ha deixat de ser una categoria estàtica definida a partir de la definició binària home-dona. El gènere s'ha individualitzat en el sentit que hi ha marges molt més amplis per definir-lo socialment, tant si ens referim al masculí, com si ens referim al femení. Hi ha, per tant, una major individualització dels comportaments.

Per interpretar els resultats en relació als trets característics del seu estil de lideratge s'emprarà aquesta perspectiva teòrica: la de la diferència. Però, es complementarà amb aquesta visió del gènere com a una categoria dinàmica en contínua transformació (Ortega, 1996). És tindrà present, doncs, el procés d'individualització de les relacions de gènere (Bette, 1995).

En concret, quan s'identifiquin els trets característics del seu estil de lideratge, observarem si les dones es limiten a reproduir els models i els referents masculins existents o si, pel contrari, fan noves aportacions creant una cultura esportiva femenina pròpia, en aquest cas, vinculada a la direcció de les organitzacions esportives. El procés d'individualització ens serveix per

interpretar els possibles comportaments no homogenis que s'identifiquin en les dones entrevistades. Intuïm que de la mateixa manera que no hi ha un únic model de feminitat, tampoc no hi haurà un únic estil de lideratge en les dones.

La revisió teòrica efectuada ens ha permès constatar que, en alguns casos, les directives de l'esport mostren maneres de fer que s'aparten del que es considera estereotípicament femení. Sembla que aquests trets tendeixen a aparèixer en contextos i situacions determinats (Henry & Robinson, 2010).

És per aquest motiu que la perspectiva adoptada per l'anàlisi de l'estil de lideratge en aquesta recerca ha estat una perspectiva eclèctica. En primer lloc s'empra una *perspectiva d'anàlisi situacional*. D'acord amb aquesta perspectiva, l'anàlisi de l'estil de lideratge de les dones que presideixen els clubs, s'ha de fer tenint en compte les característiques del context en el que exerceixen el seu lideratge.

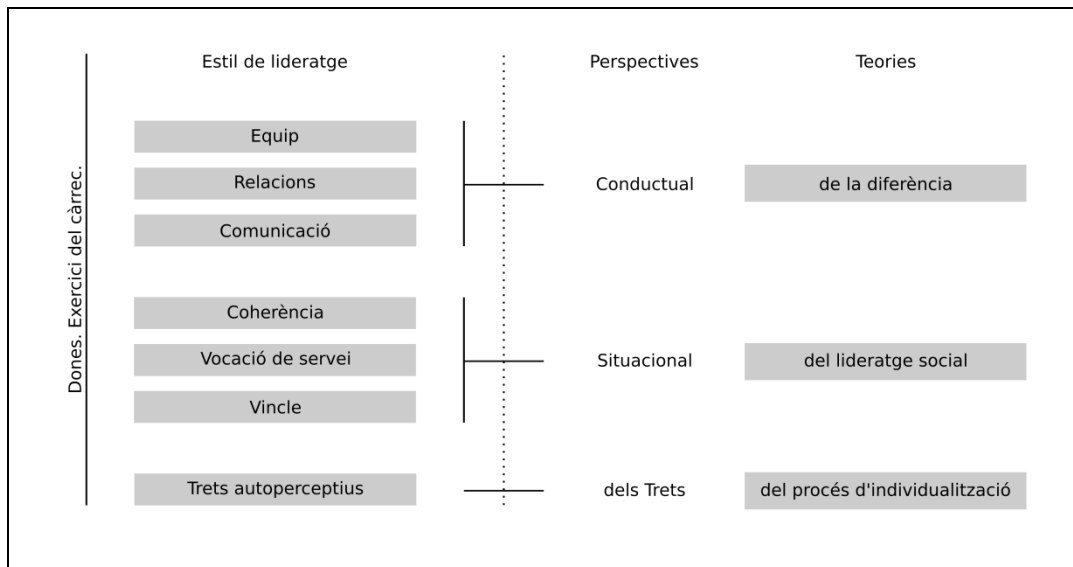
Aquesta consideració ens ha portat a relacionar els trets característics de l'estil de lideratge de les presidentes dels clubs amb els propis dels i les líders de les organitzacions sense finalitat de lucre. Considerem que les particularitats estructurals d'aquestes organitzacions del tercer sector, també dels clubs, confegeixen contextos específics i únics que cal tenir presents a l'hora d'abordar la situació de la dona al capdavant d'aquests. És per això que s'han definit tres variables en el model d'anàlisi pròpies de la *teoria del lideratge social*: la coherència, la vocació de servei i el vincle amb l'organització.

En segon lloc hem emprat la *perspectiva conductual d'anàlisi del lideratge*. Aquesta perspectiva se centra en l'anàlisi de com es comporten les líders, en aquest cas, a partir dels seus testimonis, és a dir, com creuen que es comporten. Les variables per emmarcar aquest estil de lideratge de les dones s'han definit a partir dels postulats de la *teoria feminista de la diferència*. Les dones aporten les seves maneres de fer i els valors que han adquirit en el seu procés de socialització quan accedeixen a la direcció de les organitzacions. Aquest posicionament ens ha portat a incloure en el model d'anàlisi tres variables (l'equip, les relacions i la comunicació) que esdevindran clau per definir el seu estil de lideratge.

Per últim, la *perspectiva d'anàlisi dels trets*, és a dir, la que se centra en com són les líders, ens ha portat a incloure en l'objecte teòric d'aquesta recerca una darrera variable: els trets autoperceptius. Aquesta variable, a partir dels seus diferents indicadors, ens permetrà descriure com s'autoperceben les dones que estan liderant els clubs. La inclusió d'aquesta variable també ens servirà per abordar les diferències entre el seu estil de lideratge, d'acord amb la *teoria del procés d'individualització* dels comportaments.

A tall de resum, la Figura 2 mostra el marc teòric adoptat per abordar la segona pregunta d'aquesta recerca.

Figura 2. Marc teòric adoptat per respondre a la segona pregunta



En l'apartat següent es delimita l'objecte teòric que s'emprarà en aquesta recerca.

4.3. Delimitació de l'objecte teòric

La delimitació de l'objecte teòric constitueix la prolongació natural de la problemàtica o la perspectiva teòrica adoptada per abordar la comprensió d'un fenomen. És el moment en el que cal articular de manera operativa la perspectiva teòrica formulada. Aquest objecte teòric s'ha anat gestant durant el

treball exploratori. En aquest procés s'han començat a identificar els conceptes rellevants així com les possibles articulacions entre ells (Quivy & Campenhoudt, 1997, p. 119).

Aquesta conceptualització és una construcció abstracta que pretén donar compte de la realitat estudiada. No necessàriament s'ha de fixar en tots els aspectes d'aquesta realitat. Precisament, permet fer una tria d'aquells que són considerats essencials des del punt de vista de la investigadora. Tal i com afirmen Quivy i Campenhoudt (1997), "la construcció d'un concepte consisteix a precisar-ne les dimensions constitutives i posteriorment, els indicadors a través dels quals es mesuraran aquestes dimensions" (p. 148).

Aquesta delimitació de l'objecte teòric ens permet orientar la recollida de les dades i la seva anàlisi posterior (Vilanova, 2006).

El nostre objecte d'estudi són les dones que presideixen els clubs de Catalunya. Aquest objecte d'estudi pot ser descrit a través d'una incalculable diversitat de variables (Heinemann, 2003, p. 41). Les variables s'han definit i conceptualitzat en dues grans dimensions d'anàlisi que es corresponen amb les dues preguntes que han guiat aquesta recerca. La primera aborda els factors que incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec i la segona els trets que caracteritzen el seu estil de lideratge.

La taula 17 mostra les subdimensions, les variables i els indicadors de la primera dimensió.

Taula 17: Model d'anàlisi de la dimensió 1

		Variables	Indicadors	
Subdimensions	1.1. Personal	1.1.1. Procés de socialització	1.1.1.1.	Agents de socialització primària
			1.1.1.2.	Valors adquirits en el procés
		1.1.2. Transferències de les trajectòries vitals	1.1.2.1.	Treball de cura
			1.1.2.2.	Formació
	1.1.3. Motivació	1.1.2.3.	Professió	
		1.1.2.4.	Itinerari esportiu	
		1.1.3.1.	Extrínseca	
	1.1.4. Característiques autoperceptives de la personalitat	1.1.3.2.	Intrínseca	
		1.1.3.3.	Trascendent	
		1.1.4.1.	Pragmàtiques i organitzades	
		1.1.4.2.	Enèrgiques, dinàmiques i amb iniciativa	
	1.2. Entorn proper	1.2.1. Càrregues familiars	1.1.4.3.	Caràcter fort i valentes
			1.1.4.4.	Subtils
		1.2.1.1.	Tenir càrregues	
		1.2.1.2.	Alliberació de càrregues	
1.2.2. Càrregues laborals		1.2.2.1.	Tenir càrregues	
1.2.3. Sobrecàrrega de rol	1.2.2.2.	Estructura horària		
	1.2.3.1.	Manca de temps lliure		
1.2.4. Conflicte de rols	1.2.3.2.	Compensacions		
	1.2.4.1.	Tensions de rol		
	1.2.5. Recolzament de l'entorn proper	1.2.5.1.	Inicial	
1.3. Organització	1.3.1. Context arribada	1.2.5.2.	Desenvolupant el càrrec	
		1.3.1.1.	Candidatures opositores	
		1.3.1.2.	Origen de la decisió	
	1.3.2. Particularitats estructurals clubs	1.3.1.3.	Situació de l'entitat	
		1.3.2.1.	Grau de professionalització	
	1.3.3. Actituds derivades de la condició de dona	1.3.2.2.	Recolzament dels associats	
		1.3.3.1.	Actituds sexistes	
	1.3.4. Grau d'integració a les xarxes socials	1.3.3.2.	Beneficis de ser l'única	
		1.3.4.1.	Paritat a la junta	
	1.3.5. Equip (junta)	1.3.4.2.	Relació d'amistat amb els membres	
1.3.5.1.		Recolzament		

En aquesta primera dimensió, d'acord amb el marc teòric, es defineixen tres subdimensions que es corresponen amb els tres nivells diferenciats de factors en funció de l'àmbit de procedència d'aquests. Així, trobem una subdimensió del nivell personal, una del nivell de l'entorn proper i una altre que es correspon als factors derivats del context i de l'organització.

En cadascuna d'aquestes subdimensions es conceptualitzen un conjunt de variables, l'anàlisi de les quals, es fa a partir dels diferents indicadors proposats.

La segona dimensió de l'objecte d'estudi es relaciona amb l'altra pregunta que guia la recerca. La conceptualització dels trets que caracteritzen la manera de fer d'aquestes dones s'ha fet, també, a partir de la revisió teòrica efectuada. Això ens ha portat a agrupar els trets en diferents grups. D'aquesta agrupació han sorgit les variables que s'han emprat per abordar l'anàlisi del seu estil de lideratge. Aquestes variables són significatives i rellevants específicament en el marc d'aquesta recerca; estan en consonància amb la perspectiva d'anàlisi del lideratge que s'ha adoptat (Heinemann, 2003, p. 42). La Taula 18 mostra les variables i els indicadors d'aquesta segona dimensió.

Taula 18: Model d'anàlisi de la dimensió 2

Dimensió 2: Trets que caracteritzen l'estil de lideratge	
Variables	Indicadors
2.1. Equip	2.1.1. Reconeixen les tasques de l'equip 2.1.2. Senten recolzament del seu equip 2.1.3. Tria acurada dels membres del seu equip 2.1.4. Presa de decisions compartida i consensuada 2.1.5. Deleguen tasques
2.2. Relacions	2.2.1. Vetllen per un bon ambient de treball entre l'equip de junta i/o l'equip tècnic 2.2.2. Cerquen el benestar i la satisfacció entre els membres de la seva entitat
2.3. Comunicació	2.3.1. Intenten explicar bé les coses per tal que la gent no se senti ferida 2.3.2. Conciliació i voluntat de consens 2.3.3. Capacitat d'escoltar, de prestar atenció o argumentar
2.4. Coherència	2.4.1. Coherents amb els principis, valors i filosofia de l'entitat 2.4.2. Ètica personal clara 2.4.3. Exigeixen coherència als membres de l'entitat 2.4.4. Predicar amb l'exemple
2.5. Vocació de servei	2.5.1. Predisposició a col·laborar allà on calgui 2.5.2. Exerceixen altres càrrecs - Vinculació amb institucions esportives d'ordre superior
2.6. Vinçle	2.6.1. Fort sentiment de propietat de l'organització 2.6.2. Generen dependència de l'organització respecte de la seva presència i actuació
2.7. Característiques autoperceptives de la seva personalitat	2.7.1. Pragmàtiques i organitzades 2.7.2. Enèrgiques, dinàmiques, amb iniciativa, empenta 2.7.3. Fortes i valentes 2.7.4. Subtils 2.7.5. Modestes (no els agrada figurar) 2.7.6. Vergonyoses (no els agrada parlar en públic) 2.7.7. Reconeixen les seves limitacions i saben demanar ajut 2.7.8. Polifacètiques 2.7.9. Perfeccionistes, detallistes, autoexigents

L'anàlisi de les conductes de les dones quan exerceixen el càrrec de la presidència (perspectiva conductual) i els postulats de la teoria del feminisme de la diferència, ens ha portat a conceptualitzar en primer lloc un grup de trets o variables que es corresponen amb els estils de lideratge estereotípicament femenins: l'equip, les relacions i la comunicació. Ens interessa constatar si les dones que presideixen els clubs estan aportant les maneres de fer adquirides en el seu procés de socialització. És a dir, si estan creant una cultura femenina pròpia quan desenvolupen el seu rol directiu.

La perspectiva situacional d'anàlisi del lideratge ens ha portat a l'adopció de la teoria del lideratge social com a marc de referència per identificar els trets que caracteritzen la manera de fer d'aquestes dones. És per això que en la delimitació de l'objecte teòric s'han inclòs variables pròpies del lideratge social; la coherència, la vocació de servei i el vincle (els lligams amb l'organització).

Per últim, des de la perspectiva d'anàlisi dels trets s'ha inclòs una variable que permeti identificar les característiques autoperceptives de la personalitat d'aquestes dones.

Abans de concloure aquest apartat ens cal fer algunes consideracions en relació als indicadors proposats. Els indicadors "són manifestacions objectivament detectables i mesurables de les dimensions del concepte" (Quivy & Campenhoudt, 1997, p. 120). Ens permeten, doncs, aproximar-nos a la realitat social i obtenir les dades necessàries per la investigació.

El nostre és un objecte d'estudi complex (les dones que presideixen els clubs de Catalunya) i ja hem vist que l'hem subdividit, d'entrada, en dues dimensions diferenciades d'acord amb les preguntes plantejades. Però en aquestes dimensions també s'han definit un seguit de variables l'anàlisi de les quals es farà a partir dels indicadors proposats. Val a dir que hi ha variables més simples (amb indicadors molt obvis) però d'altres més complexes (amb indicadors més imprecisos).

En aquesta recerca també s'han emprat diferents tipus d'indicadors: els simples i els complexos. Els *simples* poden ser de dos tipus: normatius i objectius. Els *indicadors normatius* "són els que fan referència a dimensions o aspectes

socials sobre els quals existeix un alt grau de consens, de manera que el sentit donat a la variació no presenta controvèrsia” (González, 1986, p. 219). Per exemple: el nivell d’estudis, la professió, etc. Els *indicadors objectius* “són els que utilitzen dades físiques dels individus o col·lectius, dades que es consideren objectives, no sotmeses a interpretació subjectiva sinó simplement comptables” (González, 1986, p. 219). Alguns exemples d’aquests indicadors simples objectius d’aquesta recerca serien: l’edat i el nombre de fills, entre d’altres.

En canvi, els *indicadors complexos* podrien ser els que González (1986) defineix com a *subjectius*: “són aquells que utilitzen interpretacions subjectives de les dades o de la realitat que mesuren” (p. 219). Per exemple: el recolzament de la parella, la integració a les xarxes socials de l’organització, etc. La relació dels diferents indicadors emprats en aquesta recerca es pot consultar a l’annex B d’aquest document.

Aquestes dimensions, subdimensions, variables i indicadors han sorgit d’un procés deductiu-inductiu durant el procés de la investigació. S’ha partit de l’estat de la qüestió i de la delimitació de l’objecte teòric, però, també, del treball de camp que s’ha dut a terme. Tanmateix, tot això és normal a causa de la naturalesa de la recerca, essencialment qualitativa, i el mètode emprat en la recollida, el tractament, l’anàlisi i la interpretació de les dades (Puig, 1996, p. 44). Tot això s’explica amb detall al següent capítol sobre el mètode; abans, però, destinem un apartat a fer una petita recapitulació de l’exposat en aquest.

4.4. Recapitulació

En aquest capítol s’ha plantejat en primer lloc l’enfoc general d’aquesta recerca en la que s’ha optat per una complementarietat de paradigmes científics. Aquesta recerca s’emmarca en un *paradigma interpretatiu* atès que la voluntat és centrar-nos en la descripció i la comprensió de la situació de les dones que actualment estan al capdavant dels clubs esportius de Catalunya, més que a generalitzar. Aquesta voluntat de comprensió va lligada també a una voluntat

finalista de transformació de la realitat present; l'adopció del *paradigma sociocrític* proporciona aquest component ideològic. A partir dels resultats obtinguts es pretenen formular propostes orientades a incrementar la presència de les dones en les estructures directives dels clubs.

A continuació s'han descrit les perspectives teòriques adoptades per abordar les preguntes inicials: les teories feministes de la desigualtat i la diferència. A partir d'aquestes teories s'ha definit el marc teòric per a cada pregunta. En el primer cas, la incidència dels factors s'ha plantejat en una doble dimensió: negativa (obstacles) i positiva (recursos). La dimensió negativa d'aquests factors serà interpretada a partir de les teories de la desigualtat. La localització de la dona a l'esfera privada i l'hegemonia de la cultura masculina a l'esfera pública provoquen que quan la dona decideix accedir a l'esfera pública —a la presidència dels clubs— es trobi amb dificultats (obstacles o factors limitadors). En canvi, les teories de la diferència ens permeten interpretar la dimensió positiva dels factors identificats. D'acord amb aquestes teories les vivències que els proporciona l'esfera privada esdevenen factors facilitadors per l'accés i el desenvolupament de les dones en aquests càrrecs directius.

Les maneres de fer de les dones que presideixen els clubs, el seu estil de lideratge, seran abordades, també, des d'aquesta perspectiva teòrica feminista de la diferència (cultura femenina pròpia a l'hora de liderar). Aquesta serà complementada amb l'impacte del procés d'individualització de les relacions de gènere i amb d'altres perspectives d'anàlisi del lideratge (conductual, dels trets i situacional). L'adopció de la teoria del lideratge social ens permet analitzar el seu estil de lideratge tenint present les particularitats del context en el que desenvolupen la tasca directiva.

Finalment, d'acord amb el marc teòric, es delimita l'objecte teòric de la recerca considerant dos dimensions principals que es corresponen amb les dues preguntes: factors i estil de lideratge. Les dimensions donen lloc a variables i indicadors que en permetran unir la problemàtica amb el treball de camp i la posterior anàlisi de les dades.

El capítol següent s'ocupa, precisament, del mètode adoptat.

Capítol 5

Mètode

Índex del capítol

5.1.	El mètode emprat per a l'obtenció de les dades: l'entrevista en profunditat	127
5.2.	L'univers de treball i la mostra seleccionada	131
5.2.1.	L'univers de treball	131
5.2.2.	La mostra	132
5.3.	El treball de camp	139
5.4.	El mètode emprat per a l'anàlisi de les dades: l'anàlisi de contingut	142
5.4.1.	Sobre la tècnica emprada	142
5.4.2.	El sistema de categories	144
5.4.3.	La codificació de les dades	144
5.5.	El rigor en la recerca	148
5.6.	L'ètica en la recerca	151
5.7.	Recapitulació	152

Aquest capítol descriu la metodologia que s'ha dut a terme per al desenvolupament d'aquesta investigació. S'inclou la fase d'observació (recollida d'informació) i la fase d'anàlisi de les informacions (Quivy & Campenhoudt, 1997).

Segons Quivy i Campenhoudt (1997), a la fase d'observació "cal respondre les preguntes següents: què cal observar, a qui cal observar i amb quin instrument" (p. 153). La resposta a la primera pregunta ja ha estat contestada al capítol anterior (vegeu apartat 4.3. Delimitació de l'objecte teòric); s'ha precisat què és el que volem observar de les dones que presideixen els clubs de Catalunya. El capítol comença amb la descripció de l'instrument emprat per a l'observació (l'entrevista en profunditat) i segueix amb un apartat destinat a definir a qui observem (univers i mostra).

La fase d'anàlisi de les informacions inclou el treball de camp i la tècnica emprada pel tractament de les dades (anàlisi de contingut).

Per acabar el capítol es destina un apartat a descriure les estratègies adoptades per garantir el rigor de la recerca i un altre a explicitar com s'han contemplat els aspectes ètics de la mateixa.

5.1. El mètode emprat per a l'obtenció de les dades: l'entrevista en profunditat

Segons Ibáñez (1986), només quan es coneix la naturalesa de l'objecte de recerca és possible abordar l'elecció de la tècnica —o de les tècniques— més adequades per estudiar-lo. És a dir, el tipus d'informacions que es vulgui obtenir determinen les tècniques que cal emprar.

Aquesta recerca té per objecte d'estudi les dones que presideixen els clubs de Catalunya. A partir d'una realitat objectiva que és que hi ha molt poques dones presidint clubs esportius a Catalunya, ens interessa esbrinar quins són els factors que han incidit en el seu accés i també en l'exercici del seu rol directiu.

També volem explorar quins són els trets que caracteritzen el seu estil de lideratge.

El plantejament és més el descobriment d'un problema i la voluntat de comprensió del fenomen, que no una simple descripció de la realitat. D'acord amb aquest objectiu, els indicadors proposats al model d'anàlisi són la majoria qualitius. Les necessitats de la recerca són qualitatives i, per tant, ens cal un mètode que ens permeti fer aquesta mena de treball. Aquestes raons són les que ens han portat a l'elecció de l'*entrevista en profunditat* per efectuar la recollida d'informació.

L'entrevista ens permet conèixer com són aquestes dones i entrar en les seves vivències subjectives en relació al càrrec que ocupen, cosa que no es pot fer amb un qüestionari de respostes estandarditzades. Ens interessa identificar en cada entrevistada els factors que senten que han incidit o incideixen (positivament o negativa) en l'accés i l'exercici del càrrec. Alhora també volem esbrinar les contribucions que pensen que fan un cop hi són. Totes aquestes qüestions són complexes d'acotar en un qüestionari. Segons Coakley (2001), "les entrevistes són el millor mètode per entendre la manera com les persones defineixen les situacions, es creen una identitat i prenen decisions sobre la seva manera d'actuar" (p. 138).

Per entrevistes qualitatives en profunditat entenem "les trobades cara a cara entre la investigadora i les informants, trobades dirigides a la comprensió de les perspectives que tenen respecte de les seves vides, experiències o situacions, tal com les expressen amb les seves pròpies paraules" (Taylor & Bogdan, 1998, p. 101). La descripció proposada per Heinemann (2003) aporta matisos en relació al procediment:

L'entrevista qualitativa és una entrevista individual, cara a cara, no estandarditzada. Les preguntes, les indicacions per a les respostes i l'ordre de les qüestions no es troben fixades en un qüestionari; es van desenvolupant prenent com a base un guió previ de manera flexible durant la conversa, segons les respostes que s'obtenen, de la disposició per facilitar informació i de la competència cultural de les persones entrevistades (p. 125).

Aquest mètode, com tots, també té els seus inconvenients. Alguns d'aquests són: la manca de control sobre la validesa de les dades, la no possibilitat de

repetir mesures concretes i el fet de no poder aconseguir una mostra representativa de l'univers d'estudi (Heinemann, 2003).

D'altra banda, diversos autors i autores recomanen elaborar una guia d'entrevista. Aquesta permet que les informants comencin a parlar de la seva faceta com a presidentes i també facilita la fluïdesa de la informació. La guia, sense condicionar el relat, condueix la conversa assegurant que es tracten tots els temes rellevants (Heinemann, 2003; Puig, Morell & Rees, 1996).

En el nostre cas, aquesta guia, abans de ser emprada, va ser contrastada amb diferents acadèmiques: Núria Puig (sociòloga), Mercè Rosich (psicòloga) i Betlem Gomila (psicoterapeuta i coach transformacional). Després de les proves pilot realitzades, també es van fer algunes modificacions.

La guia està estructurada en tres grans apartats. El primer (introducció) recull el protocol a seguir abans de l'inici de l'entrevista. El segon (part central) està dividit en quatre fases que repassen la trajectòria directiva de les dones entrevistades: fase 1 (la situació actual), fase 2 (l'arribada al càrrec), fase 3 (competències professionals i habilitats directives) i fase 4 (opinió sobre polítiques d'igualtat). El tercer apartat (comiat) recull el protocol de tancament abans de donar per acabada l'entrevista.

A la Taula 9, es mostra una versió resumida de la pauta de l'entrevista que es va emprar. A l'annex C es pot consultar la pauta completa.

En acabar l'entrevista es demanava a les presidentes que emplenessin un parell de fitxes per completar la recollida d'informació:

- *Fitxa de dades personals de l'entrevistada.* Tenia per objectiu recollir de manera sistemàtica un conjunt de dades sobre l'entrevistada per poder elaborar-ne un perfil posteriorment (vegeu annex D).
- *Fitxa de l'entitat que presideix.* Tenia per objectiu recollir dades rellevants en relació a l'entitat: nombre de socis, estructura de la junta, professionals que hi treballen, etc. (vegeu annex E).

Taula 19: Guia entrevista (versió resumida)

1. Introducció

2. Part central: les diferents fases de la trajectòria directiva

2.1. La situació actual

- Quin moment destacaria (memorable o crític) de la seva trajectòria dins l'entitat?
 - I això per vostè què va significar?
 - Què és allò que se li fa més feixuc de la tasca de presidenta?
 - Què fa que encara estigui ocupant aquest càrrec?
-

2.2. L'arribada al càrrec

- Quina ha estat la seva trajectòria dins d'aquesta entitat abans d'arribar a la presidència?
 - Quina era la situació de l'entitat en el moment en què vostè arriba al càrrec?
 - Sobre el procés electoral, en el moment en què vostè arriba al càrrec: quins canvis es produeixen a la seva vida?
-

2.3. Competències professionals i habilitats directives

- Podria indicar-me quines són les competències (qualitats/habilitats/capacitats) que creu que fan falta per desenvolupar la seva tasca professional?
 - Sobre la tasca de presidenta: quins criteris va tenir en compte en el moment de crear el seu equip?
 - En quins contextos acostuma a tenir interaccions amb d'altres presidents/es de clubs?
 - Si tornés enrere... es tornaria a presentar?
-

2.4. Sobre la seva opinió pel que fa a les polítiques d'igualtat

- Què opina sobre la política d'establiment de quotes com a manera d'afavorir la incorporació de dones en els càrrecs directius?
 - Quin pensa que és l'estereotip de dona dirigent en el món de l'esport?
-

3. Tancament i comiat

5.2. L'univers de treball i la mostra seleccionada

Decidir l'univers de treball i la mostra posterior requereix anar prenent un seguit de decisions sota uns criteris determinats que són els que es descriuen a continuació.

5.2.1. *L'univers de treball*

Inicialment es va considerar que l'univers de treball —el camp d'anàlisi segons Quivy i Campenhoudt (1997, p. 155)— estaria constituït per totes les dones que es trobessin presidint un club esportiu a Catalunya.

En el moment d'endegar l'estudi sobre la situació dels clubs a Catalunya, al Registre d'Entitats Esportives de Catalunya hi havia registrats 11.834 Clubs esportius (Secretaria General de l'Esport, 2010). Després de fer l'estudi es va constatar que només 8.285 dels clubs romanien en actiu. Aquesta diferència de xifres és conseqüència de la no obligatorietat per part dels clubs esportius de donar-se de baixa del Registre una vegada cessen la seva activitat.

En els estudis quantitius (en els que es pretén cercar representativitat dels resultats) aquesta manca d'actualització del registre dificulta la definició de l'univers de treball i la posterior selecció de la mostra. En un estudi qualitatiu com el que ens ocupa, aquesta qüestió no és especialment rellevant tot i que s'ha tingut present a l'hora de definir l'univers de població.

Es va demanar al Registre d'Entitats Esportives de Catalunya que ens facilités la informació de totes les entitats registrades que els constaven presidides per una dona. El Registre inclou diferents tipus d'organitzacions: agrupacions territorials, federacions catalanes, associacions d'associacions, consells esportius, unions de clubs, associacions esportives i escolars, associacions de mares i pares d'alumnes (AMPA) i, també, els clubs esportius. Si ens centrem en els clubs esportius, en el registre hi havia 1.323 clubs en que constava una dona en el càrrec de la presidència. En la base de dades del Registre entre

d'altres dades, hi apareix el nom del president o la presidenta, així com la data de la darrera actualització del mandat. Aquesta data ens permet saber la vigència, o no, del mandat.

Segons les dades facilitades en el moment d'iniciar el treball de camp¹⁴, dels 1.323 clubs esportius en que constava una dona com a presidenta, 881 tenien el mandat caducat i 442 el tenien en vigor. Així doncs, el 77% dels clubs que constaven al registre com a presidits per una dona, tenien el seu mandat caducat. Això vol dir que potser a l'actualitat ja no estan presidits per una dona (en aquestes entitats s'han de celebrar eleccions cada 4 anys)¹⁵.

Aquests dos motius (clubs que no estan en actiu i mandats caducats) van fer que finalment decidíssim que l'univers estaria constituït per totes *les dones que presideixen un club esportiu a Catalunya* i que, en aquell moment, *tenien el seu mandat en vigor*. D'acord amb les dades facilitades pel registre al febrer de 2011, estariem parlant d'un univers de 442 presidentes de clubs de Catalunya. D'aquesta manera ens asseguràvem, també, que el club romania en actiu.

5.2.2. La mostra

Un cop delimitada la població, no sempre és possible, ni útil, recollir informacions sobre cadascuna de les unitats que la integren. Quivy i Campenhoudt (1997, p. 157) suggereixen tres possibilitats teòriques diferents en relació a la recollida de dades: fer-ho de tota la població, només d'una mostra representativa o únicament d'alguns components característics encara que no siguin representatius.

La selecció de la mostra té importants conseqüències per al resultat de la investigació. La solució adoptada es relaciona directament amb els objectius de

¹⁴ Les dades del registre són del febrer de 2011.

¹⁵ Decret 55/2012, de 29 de maig, pel qual es modifica el Decret 58/2010, de 4 de maig, de les entitats esportives de Catalunya.

la recerca. En aquest cas no es pretén dimensionar numèricament la situació de les dones en els clubs sinó oferir una descripció rica, extensa i dinàmica d'aquesta. Segons López Martínez, Blanco, Scandroglio i Rasskin (2010), "la investigació qualitativa es beneficiarà poc de l'elecció dels casos a l'atzar i molt més de l'anàlisi de casos que puguin proporcionar informació rica i extensa" (p.135).

D'acord amb aquest criteri, en aquesta recerca s'ha emprat un *mostreig intencional* en la selecció de les presidentes. La lògica d'aquest mostreig rau a "seleccionar casos en funció de la riquesa d'informació que aportin a l'estudi i no pas per criteris externs com ara una selecció aleatòria" (Latorre, del Rincón & Arnal, 1997, p.210). Aquest mostreig intencional és emergent i seqüencial. A mesura que s'obté informació, l'anàlisi indica quins participants s'han de seleccionar. En certa manera els criteris de selecció apareixen durant el procés (Latorre et al., 1997).

Així doncs, per dur a terme el treball de camp es va elaborar una *mostra no aleatòria intencionada* prenent com a base una selecció de casos típics inicialment en funció d'un únic criteri de diferenciació: la modalitat esportiva del club.

S'intuïa que la situació de les dones presidentes dels clubs de modalitats considerades femenines (en consonància amb l'estereotip tradicional de feminitat) podia ser diferent a la de les dones que presideixen clubs de modalitats masculines (associades a l'estereotip de masculinitat).

Per això es va trobar rellevant incloure a la mostra presidentes de clubs de modalitats esportives típicament femenines i de clubs de modalitats esportives típicament masculines. Per tal d'objectivar aquest atribut es va calcular el percentatge de llicències femenines respecte del total en cada federació¹⁶ (vegeu annex F).

¹⁶ Aquest càlcul es va fer amb les dades publicades al web de l'Observatori Català de l'Esport el mes de novembre del 2010, no obstant això, feien referència a l'exercici 2008.

Com a *modalitats esportives femenines* es van considerar les que tenien un percentatge de llicències femenines superior al 36%. La Taula 20 mostra aquestes modalitats practicades majoritàriament per dones.

Taula 20: Modalitats amb percentatges molt elevats de llicències femenines

Modalitat	Núm. Llic.Homes	Núm. Llic.Dones	% llicències femenines
Twirling	28	444	94,07
Gimnàstica	551	3.487	86,35
Voleibol	764	2.135	73,65
Hípica	2.435	3.053	55,63
Corfbol	211	209	49,76
Balls	280	276	49,64
Salvament	130	128	49,61
Patinatge	7.489	6.652	47,04
Esquaix	1.357	953	41,26
Natació	6.378	4.327	40,42
Pentatló	70	43	38,05
Atletisme	4.803	2.788	36,73

Com a *modalitats esportives masculines* es van considerar les que tenien un percentatge de llicències de dones inferior al 10%. La Taula 21 mostra aquestes modalitats practicades majoritàriament per homes.

Taula 21: Modalitats amb percentatges molt petits de llicències femenines

Modalitat	Núm. Llic.Homes	Núm.Llic.Dones	% de llicències femenines
Caça	55.648	391	0,70
Billar	602	9	1,47
Motonàutica	64	2	3,03
Motociclisme	4.938	168	3,29
Automobilisme	1.625	57	3,39
Boxa	634	24	3,65
Pesca	10.877	449	3,96
Ciclisme	13.427	662	4,70
Esports aeris	3.100	162	4,97
Columbofília	691	42	5,73
Futbol	99.517	6.054	5,73

Posteriorment es va introduir a la base de dades dels clubs presidits per dones amb el mandat amb vigor (442) la modalitat esportiva principal practicada en aquella entitat. Aquesta modalitat s'inferia a partir del nom del club. Per exemple, en el cas del Club Natació Calella, es feia constar "natació". D'aquesta manera es podien obtenir llistats de clubs presidits per dones amb el mandat en vigor de qualsevol modalitat esportiva.

Algunes de les modalitats van haver-se de descartar perquè no apareixien a la base de dades dels clubs presidits per dones. La motonàutica, per exemple, presenta un dels percentatges de llicències femenines més baix, però dels 27 clubs existents a l'actualitat no n'hi cap que estigui presidit per una dona¹⁷.

De la relació de clubs de cada modalitat esportiva seleccionada es van triar les presidentes d'acord a un criteri de proximitat geogràfica.

Ara bé, un cop iniciada la recerca, a mesura que es recollia informació va sorgir la necessitat d'incorporar un nou criteri: *la mida del club*. Segons Latorre et al. (1997), això és habitual quan es fa recerca qualitativa. En recollir dades, l'anàlisi indica quins altres participants poden ser interessants d'entrevistar. En el nostre cas, en el moment en què es va entrevistar a la primera dona que presidia un club gran, el seu discurs ens va suggerir la pertinència d'incorporar aquest criteri en la selecció de nous casos.

Aquest criteri no es va contemplar des d'un inici per qüestions de factibilitat. En la base de dades facilitada pel Registre d'Entitats no figurava la dada del volum d'associats. A nivell teòric és evident que la mida del club, el nombre de persones associades, afecta a l'estructura interna i les relacions que es teixeixin dins de l'organització. Així mateix, els clubs amb un nombre superior de membres requeriran d'un major grau de formalitat i rigor en la seva gestió (Heinemann, Puig, López & Moreno, 1997). A nivell pràctic és obvi que no és el

¹⁷ En el cas de les modalitats ens les que estàvem interessades en localitzar presidentes es va contactar també amb les federacions corresponents per tal de contrastar la informació del registre d'entitats amb la seva. L'objectiu era esbrinar si algun dels clubs federats en aquella federació estava presidit en aquells moments per una dona.

mateix presidir un club de 8.000 socis, amb instal·lacions pròpies i una estructura de personal professionalitzada, que un club de barri de 100 socis on l'estructura de personal es compon únicament d'entrenador o entrenadora, en el millor dels casos, i que no disposa d'instal·lacions pròpies.

Per tant, es va decidir que la mostra havia d'incorporar presidents de clubs de diferents mides. Per objectivar aquest criteri vàrem emprar, un cop més, les dades facilitades per l'estudi de la situació dels clubs a Catalunya (Secretaria General de l'Esport, 2010).

Segons aquest estudi, a Catalunya la gran massa associativa està formada per clubs petits. El 84,1% dels clubs esportius tenen entre 3 i 300 persones associades¹⁸. La presència de clubs mitjans, entre 301 i 1000 socis i sòcies, és del 10,6%. Finalment, els clubs més grans, amb un nombre superior a 1.000 membres són el 5,3% del total.

El mateix estudi constata que un 12% de les presidències dels clubs són exercides per dones. La Taula 22 mostra com es distribueix aquest 12% en funció del volum d'associats.

Taula 22: Distribució de les presidentes dels clubs catalans en funció del volum de persones associades

Volum de persones associades	% de presidentes
de 3 a 100	76,92
de 100 a 300	15,38
Més de 300	7,69
	100,00

Font: elaboració pròpia a partir de Secretaria General de l'Esport, 2010.

¹⁸ El mínim de persones que contempla la normativa per poder constituir un club és de tres persones segons l'article 8 del Decret 58/2010, de 4 de maig, de les entitats esportives.

A partir de les dades de la Taula 22, podem afirmar que la majoria de dones que presideixen aquestes entitats ho fan en clubs d'entre 3 i 100 persones associades. Aquesta distribució ens ha servit per ajustar la definició del criteri de la mida del club. En aquesta recerca es considera un *club petit* el que té un volum de persones associades d'entre 3 i 100, un *club mitjà* el que està entre 100 i 300 i un *club gran* aquell que tingui més de 300 persones associades.

La localització i posterior incorporació a la mostra de presidents de clubs mitjans i grans no va resultar gens fàcil; són molt poques. Es van emprar dues estratègies simultànies per localitzar aquestes dones. D'una banda, contactar telefònicament amb algunes federacions. Es demanava que ens identifiquessin, de la seva relació de clubs presidits per una dona, els tres més grans. D'altra banda, també es va emprar la tècnica de la bola de neu; a mesura que s'entrevistava a les dones se'ls demanava si coneixien alguna presidenta de club gran.

Per últim, i en relació al tamany de la mostra, aquest està relacionat amb l'objectiu de l'estudi, amb la tècnica de recollida de la informació (entrevista) i amb la disponibilitat de casos rics en informació. En un estudi qualitatiu "les percepcions generades depenen més de la riquesa d'informació dels casos o de les destreses analítiques de l'investigadora que del tamany de la mostra" (Shumacher & McMillan, 1993 citat per Latorre et al., 1997, p. 211). Segons aquests autors, el mostreig finalitza quan no s'obté nova informació de les unitats d'anàlisi. La redundància o la saturació d'informació es converteixen en el criteri principal per donar per finalitzat el mostreig. En aquesta recerca aquest ha estat el criteri emprat per justificar les 23 dones que han format part de la mostra definitiva.

La Taula 23 descriu la distribució de la mostra en funció dels criteris establerts: modalitat esportiva i mida del club.

Taula 23: Distribució de la mostra en funció dels criteris establerts

Modalitat esportiva	Mida del club			Total
	Petit (de 3 a 100)	Mitjà (de 101 a 300)	Gran (+ de 300)	
Típicament femenina	5	2	1	8
Típicament masculina	3	2	1	6
Mixta	1	3	5	9
			Total	23

La Taula 24 inclou la modalitat esportiva del club que presideixen les 23 dones que han constituït la mostra definitiva d'aquest estudi.

Taula 24: Distribució de la mostra per modalitat esportiva i mida del club

Presidenta	Esport	Modalitat	Mida
1	Motociclisme	Masculina	Petit
2	Ciclisme	Masculina	Petit
3	Futbol	Maculina	Mitjà
4	Futbol	Masculina	Mitjà
5	Vela	Mixta	Gran
6	Bàsquet	Mixta	Mitjà
7	Tennis	Mixta	Petit
8	Hoquei Herba	Mixta	Mitjà
9	Atletisme	Femenina	Gran
10	Patinatge artístic	Femenina	Petit
11	Patinatge artístic	Femenina	Petit
12	Corfbol	Femenina	Petit
13	Hípica	Femenina	Petit
14	Voleibol	Femenina	Mitjà
15	Gimnàstica rítmica	Femenina	Petit
16	Poliesportiva	Mixta	Gran
17	Billar	Maculina	Petit
18	Gimnàstica artística	Femenina	Mitjà
19	Tennis	Mixta	Mitjà
20	Tennis	Mixta	Gran
21	Futbol	Masculina	Gran
22	Basquet	Mixta	Gran
23	Polisportiu	Mixta	Gran

En l'apartat que segueix es descriu com es va dur a terme el treball de camp.

5.3. El treball de camp

El treball de camp d'aquesta recerca es va dur a terme en dues fases diferenciades. Les 16 primeres entrevistes van ser realitzades entre el febrer i el juny de 2011 i les 7 restants entre el gener i el febrer de 2013¹⁹.

Abans d'iniciar la primera fase del treball de camp es van efectuar dues entrevistes pilot amb presidentes conegudes per la investigadora. Aquestes proves són necessàries per identificar les problemàtiques de la guia i per entrenar-se en el mètode.

En alguns casos, la localització i el contacte posterior amb les presidentes no ha resultat fàcil. En la primera fase del treball de camp —a partir del llistat de clubs presidits per dones de la modalitat esportiva escollida— la selecció es feia d'acord al criteri de proximitat geogràfica. Per exemple, d'entre els clubs de futbol presidits per una dona se seleccionaven els que estaven pròxims al lloc de residència de la investigadora. Donat que a la base de dades facilitada pel registre només hi constava el nom del club, la població i el nom de la presidenta, el procediment per contactar amb elles va ser el següent:

- *Cercar el lloc web de l'entitat.* En alguns casos, les entitats eren tant petites que no disposaven de lloc web. Aleshores se cercaven les dades a partir del lloc web de la federació corresponent.
- *Trucar al club.* Un cop es tenia el telèfon del club, es trucava per localitzar-ne a la seva presidenta. En alguns casos ens facilitaven directament el seu telèfon personal i, en d'altres, el seu correu electrònic.
- *Contactar personalment amb la presidenta per telèfon o per correu electrònic per agendar l'entrevista.* Donat que algunes dones quedaven

¹⁹ Aquests dos períodes es justifiquen perquè les 16 primeres entrevistes van ser les que van formar part de l'estudi becat per l'Institut Català de les Dones: "El perfil de les presidentes dels clubs esportius de Catalunya". L'informe final d'aquest estudi es va lliurar el novembre de 2011. Un cop finalitzat aquest estudi es va constatar la necessitat d'ampliar la mostra amb dones presidentes de clubs grans. Aquestes entrevistes es van fer en aquest segon període, entre gener i febrer de 2013.

sorpresa pel fet de ser objecte d'una investigació, es va considerar oportú redactar un escrit on s'explicaven els aspectes clau de la recerca (vegeu annex G).

- *Agendar una data per a l'entrevista en el lloc triat per la presidenta.*

En la fase de contacte, van sorgir algunes dificultats. Quan no es disposava del telèfon personal i calia començar enviant un correu electrònic al club (vegeu annex H), molts d'aquests correus no van ser contestats. En canvi, en els casos en que es disposava del telèfon personal, la resposta sempre va ser positiva. Només en un parell d'ocasions les seleccionades no han volgut participar en l'estudi. Una perquè tenia vergonya i l'altra perquè es trobava convalescent després d'una operació. La resta es van mostrar entusiasmades a participar.

En el segon període del treball de camp, la localització de les presidentes de clubs grans es va fer a partir de les informacions proporcionades per les federacions corresponents i, en alguns casos, per les dades facilitades per les entrevistades (tècnica *bola de neu*).

Es va enviar un missatge a totes les federacions esportives catalanes amb l'objectiu de localitzar dones al capdavant dels clubs més grans. També va semblar oportú aprofitar el contacte amb les federacions per actualitzar les dades més rellevants i fer una diagnosi quantitativa de la situació de les dones en els clubs de Catalunya: nombre de llicències femenines i masculines, distribució per gènere de la junta directiva, nombre total de clubs afiliats i nombre de clubs presidits per una dona (vegeu annex I). El percentatge de resposta de les federacions va ser d'un 47%²⁰.

De forma simultània, es va trucar a les federacions en les que estàvem interessades a localitzar-ne un club gran i presidit per una dona. Aquesta informació més qualitativa la pot proporcionar algú que coneix la modalitat

²⁰ Finalment aquestes dades no s'han inclòs en aquesta recerca atès que tan sols pretenien actualitzar les que ja disposàvem de l'Observatori Català de l'Esport (2008) i de l'estudi de la situació dels clubs a Catalunya (Secretaria General de l'Esport, 2010). Les dades actualitzades s'empraran en treballs futurs.

esportiva en qüestió. Per exemple, el gerent d'una de les federacions esportives amb més llicències no va tenir cap dificultat en indicar-nos, a l'instant, quin era el club més important i presidit per una dona. Els contactes en aquesta fase van ser més àgils atès que la federació facilitava el telèfon personal de la presidenta directament.

En ambdues fases del treball de camp, per dur a terme les entrevistes es quedava en el lloc que la presidenta escollia; és important deixar triar el punt de trobada (Elwod & Martin, 2000 citat per Vilanova, 2009). Segons Taylor i Bogdan (1998), es tracta de trobar un lloc amb privacitat, on es pugui parlar sense interrupcions, i on la informant se senti relaxada. S'intentava que fossin llocs tranquils on es pogués generar un ambient còmode. La majoria de les entrevistes s'han fet a la seu del club. No obstant això, les entitats petites no sempre disposen d'un despatx. És per aquest motiu que s'han fet entrevistes en llocs molt diversos: a les graderies d'una pista polisportiva, en un magatzem de material, en el banc d'una pista, en una aula, en el bar i, fins i tot, en un garatge.

La durada de les entrevistes oscil·lava entre hora i hora i mitja. En un parell de casos l'entrevista va arribar a les dues hores.

Durant el transcurs de les entrevistes la investigadora va intentar crear una atmòsfera apropiada per tal que les persones entrevistades parlessin lliurement sobre elles mateixes. Aquest ambient confortable es va crear a partir de les recomanacions de Taylor i Bogdan (1998): intentant no jutjar mai les paraules de l'entrevistada, deixant que aquesta parlés i mirant de no tallar-la, prestant molta atenció, comunicant un interès sincer en l'explicació i intentant ser sensible durant tota l'entrevista.

Els mateixos autors suggereixen l'elaboració d'un diari de l'entrevistadora. En el nostre cas, després de cada entrevista, s'anotaven comentaris i impressions en un espai destinat a tal efecte que hi havia a les *fitxes de dades* de la presidenta (vegeu annex D). Aquestes anotacions tenien un doble objectiu: orientar futures entrevistes i interpretar les dades posteriorment.

Les entrevistes en profunditat van ser gravades, amb el permís de les dones entrevistades²¹. Per poder-ne fer la futura interpretació, a partir de l'anàlisi de contingut, es van transcriure literalment. Han estat transcrites en la llengua enregistrada (català o castellà) i, per tant, en els textos apareixen en la llengua original de la gravació.

5.4. El mètode emprat per a l'anàlisi de les dades: l'anàlisi de contingut

Aquest apartat inclou la descripció de la tècnica emprada, el sistema de categories i la codificació de les dades.

5.4.1. Sobre la tècnica emprada

L'obtenció i l'anàlisi de les dades, en recerques qualitatives, "són processos complementaris, continus, simultanis i interactius més que no pas seqüencials" (Latorre, et al., 1997, p. 212).

Amb la recollida de les primeres dades —les primeres entrevistes— es va començar l'anàlisi que ha continuat durant tot el procés de la recerca. Les primeres entrevistes van servir per començar a fer reflexions teòriques sobre els factors que incideixen en l'accés i l'estil de lideratge. Segons Latorre et al. (1997), cal anar segmentant les informacions en unitats de significat sense que això suposi perdre el sentit de la totalitat.

Aquestes unitats de significat són necessàries per analitzar el material. Per a Heinemann (2003), esdevé imprescindible definir el *catàleg de variables*. La selecció d'aquestes variables ve condicionada per les preguntes inicials, els fonaments teòrics i la preanàlisi de les dades que conformen la mostra.

²¹ Una de les presidentes no ens va autoritzar la gravació de l'entrevista. En aquest cas l'entrevistadora va prendre notes durant el transcurs de la mateixa.

En el nostre cas, després de la primera fase del treball de camp i un cop es tenien les entrevistes transcrits, es va procedir a buscar temes examinant les dades de totes les maneres possibles (Sandín, 2003). Per fer-ho es va seguir un doble procés deductiu i inductiu. Es partia d'un sistema de dimensions, variables i indicadors extrems del model d'anàlisi inicialment plantejat (procés deductiu). Però, alhora, es buscaven aquells temes emergents que no s'havien previst i es descartaven els que no apareixien (procés inductiu). Mitjançant aquest procés deductiu-inductiu —un procés de fer i desfer que es mou del marc teòric a les dades contínuament— es va delimitar, al final de la segona fase del treball de camp, el sistema de dimensions, variables i indicadors definitiu (vegeu annex B). Aquest sistema de variables i indicadors també s'anomena *sistema de categories* en l'àmbit de l'anàlisi de contingut.

L'anàlisi de contingut “és una tècnica d'investigació per fer inferències reproduïbles i vàlides de les dades al context de les mateixes” (Krippendorff, 1990, p. 28). El *context* esdevé el marc de referència on es desenvolupen els missatges i els significats. Això vol dir que qualsevol anàlisi de contingut haurà de realitzar-se en el context de les dades i justificar-se en funció d'aquest.

Segons Krippendorff (1990), l'anàlisi de contingut s'ha de sotmetre a dues regles: l'objectivitat i la sistematització. La primera es refereix a l'ús de procediments que puguin ser emprats per d'altres persones per verificar els resultats obtinguts. La segona —*la sistematització*— fa referència a disposar de pautes ordenades que abarquin el total del contingut observat. Ambdues regles conflueixen en el requisit de la *reproductivitat* de tot instrument d'investigació científica: les regles han de ser explícites (objectives) i aplicables a totes les unitats d'anàlisi (sistemàtiques).

Aquesta anàlisi de contingut ens permetrà interpretar les dades recollides (mitjançant les entrevistes realitzades) a partir d'una classificació objectiva i sistemàtica: el sistema de categories.

5.4.2. *El sistema de categories*

El sistema de categories elaborat és exhaustiu, excloent, independent i està format per un únic principi de classificació. Aquest sistema de categories o codis ha sorgit de les preguntes inicials, de les perspectives teòriques i de les aportacions de les entrevistades.

L'elaboració del sistema de codis ha esdevingut una de les tasques més feixugues de la recerca. Al tractar-se d'un procés qualitatiu, el disseny roman obert i flexible a canvis i a redefinicions posteriors. Cadascuna de les fases es construeix sobre la informació de les altres (Latorre et al., 1997). Això ha comportat que el sistema de codis hagi patit diferents variacions fins a arribar al model definitiu (vegeu annex B).

Una vegada obtinguts els continguts que es volien analitzar (els textos de les 23 entrevistes) s'han codificat d'acord al sistema de categories definit.

5.4.3. *La codificació de les dades*

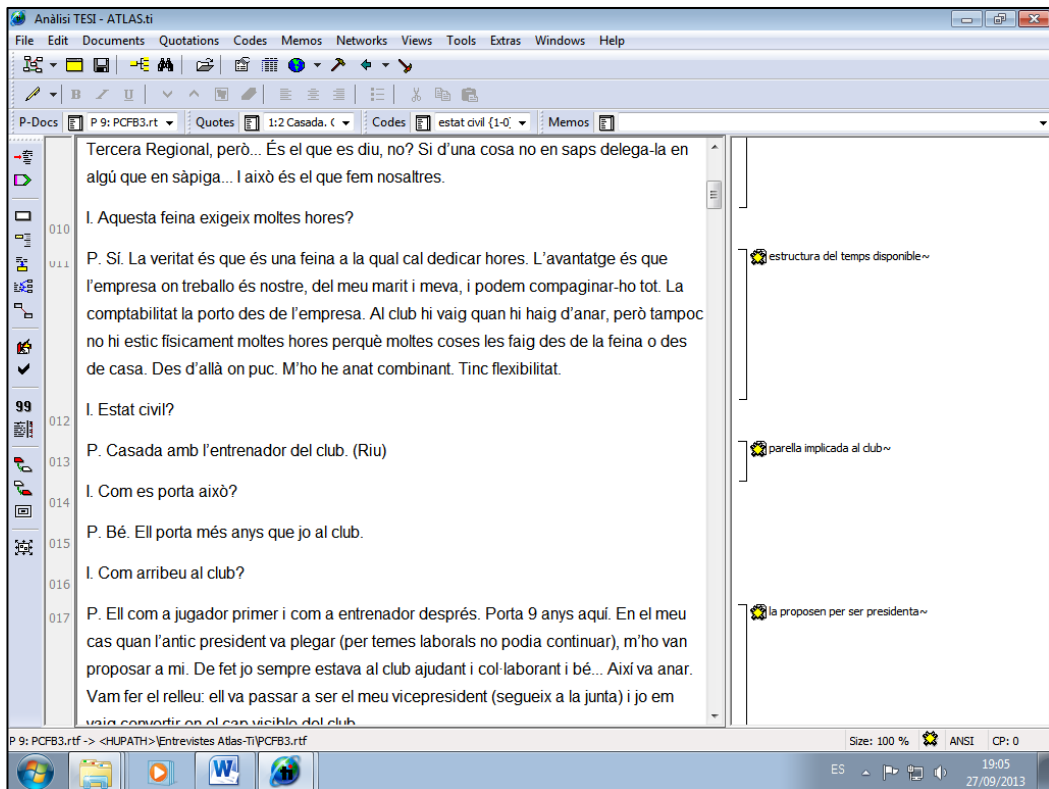
El procediment seguit es descriu a continuació. En primer lloc es van incloure les transcripcions de les entrevistes al programa Atlas-ti²² com a *documents primaris*. Cada document primari —cada entrevista transcrita— s'ha denominat amb sigles que permeten a la investigadora identificar les entrevistades a partir de la modalitat esportiva del club que presideixen. Per exemple, el document primari que conté la transcripció de l'entrevista de la presidenta del club de billar s'ha denominat com a PCBILL. Aquesta denominació ha estat molt útil en el moment d'interpretar les dades²³. Posteriorment, els fragments significatius de les 23 entrevistes s'han anat marcant com a *cites* o *quotations* establint així una

²² La versió 5.0 del programa Atlas-ti.

²³ Vull agrair especialment en aquest punt els consells pràctics i savis d'Anna Vilanova en relació a la manera d'iniciar la codificació en el programa informàtic.

primera selecció de material de base i reduint les *dades brutes* del text (Andréu, 2002, p. 14). La Figura 3 mostra una imatge d'un document primari amb les cites i els codis associats.

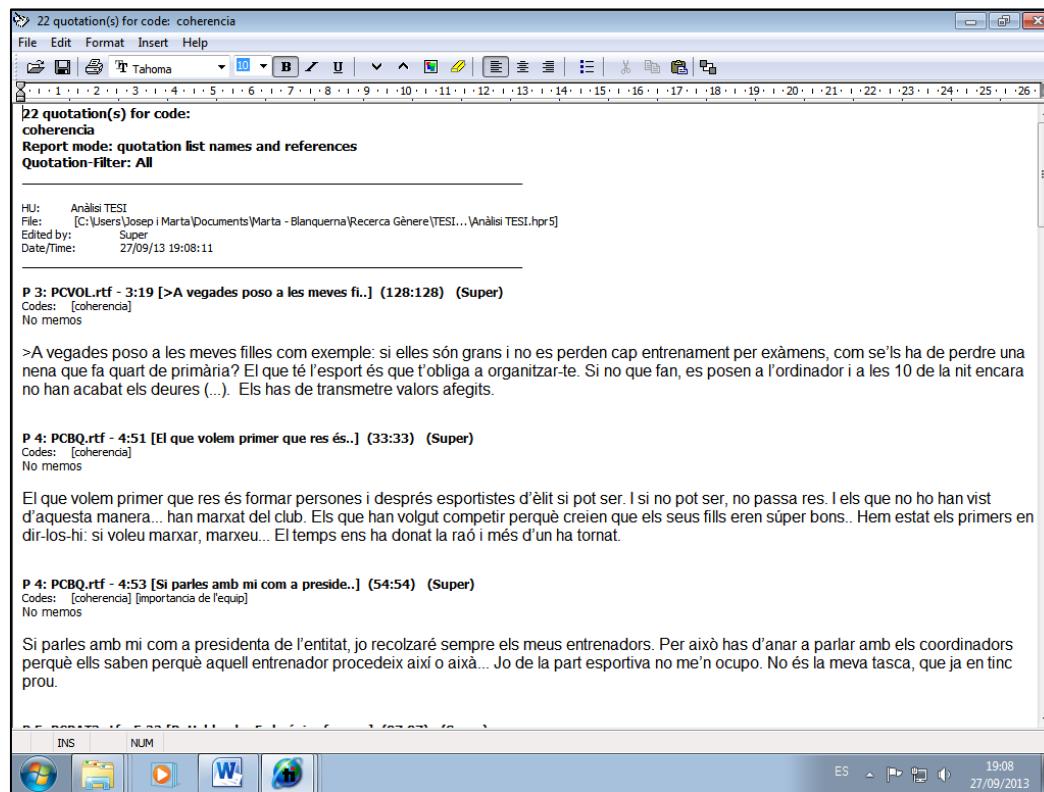
Figura 3: Imatge document primari amb cites i codis associats



A continuació, per dur a terme el procés de codificació (atribuir un *codi* a cada cita) es van dur a terme dues estratègies diferents. La primera, anar introduint els codis (elaborats a partir del treball conceptual previ) a mesura que sorgia la necessitat d'emprar-los. En el programa Atlas-ti això es fa amb l'opció *create free code*. A mesura que avança el procés de codificació es pot emprar una altra estratègia: *coding by list*. Aquesta opció permet triar un codi d'entre la llista de codis elaborada. Tota aquesta informació queda emmagatzemada a la *Unitat Hermenèutica*, nom que es dóna al fitxer en què s'ha gravat tota la informació (Muñoz, 2005).

Mitjançant l'opció *code manager* el programa permet llistar les cites de tots els documents primaris relacionades amb un codi concret (*quotation for code "X"*). La Figura 4 mostra un exemple d'aquest llistat de cites per a un codi concret.

Figura 4: Llistat de cites per a un codi concret



D'altra banda, el programa també permet obtenir diferents *outputs* dins de la mateixa funció del *codi manager*. En el nostre cas, ens va interessar disposar del quadre amb les freqüències d'aparició de cada codi en cadascun dels documents primaris. Això s'obté a partir de l'opció *codes-primary-document-table*, exportant aquests *outputs* a un quadre d'Excel (*quotation count excel*).

Aquesta informació es va integrar en una base de dades, que es va dissenyar en un full d'Excel. Cada fila d'aquesta base es correspon amb una de les dones entrevistades. Les diferents columnes inclouen informació personal (data de naixement, nombre de fills, estat civil, etc.) i també del club que presideixen (modalitat esportiva, volum de persones associades, etc.)²⁴. La Figura 5 mostra una imatge de la base de dades creada.

²⁴ Aquestes informacions van ser obtingudes a partir de la *fitxa de dades de la presidenta* i de la *fitxa de dades del club* (vegeu annex D i E)

Figura 5: Imatge de la base de dades creada

Núm.	Codi Atlas	Codi entrevi	Modalitat	Tamany del club	Núm. Socis	Esport	Esportista	Observacions	motius inicial	motius intrin	Dones ju	Homes
2	4	P6	PCPAT1	Femenina	Petit: de 3 a 100	55	Patinatge artístic	no	fills	compromís a	3	
3	5	P13	PCVE	Mixte	Gran: + de 300	2200	Vela	no	socia-repte	buit emocion	5	
4	6	P19	PCGR	Femenina	Petit: de 3 a 100	70	Gimnàstica rítmica	no	fills	buit emocion	10	
5	10	P1	PCMOT	Masculina	Petit: de 3 a 100	30	Motociclisme	no	fills	compromís a	1	
6	12	P20	PCFB1	Masculina	Mitjà: de 100 a 300	200	Futbol	no	fills	compromís a	7	
7	13	P12	PCFB2	Masculina	Mitjà: de 100 a 300	200	Futbol	no	fills	compromís a	5	
8	18	P9	PCFB3	Masculina	Gran: + de 300	500	Futbol	no	tere pel seu ma	marit	compromís a	3
9	1	P15	PCATL	Femenina	Gran: + de 300	actius/600 sq	Atletisme	si	com una feina	esportista-com	satisfacció re	4
10	2	P21	PCHQ	Mixte	Mitjà: de 100 a 300	200	Hoquei Herba	si		fills	compromís a	1
11	3	P18	PCAAEE	Mixte	Gran: + de 300	24/700	polisportiva	si	com una feina	esportista-com	compromís a	1
12	7	P3	PCVOL	Femenina	Mitjà: de 100 a 300	167	Voleibol	si		fills	buit emocion	4
13	8	P14	PCKF	Femenina	Petit: de 3 a 100	25	Korfbal	si		esportista		3
14	9	P16	PCHIP	Femenina	Petit: de 3 a 100	6	Hípica	si	molt esclau	empresaria		4
15	11	P5	PCPAT2	Femenina	Petit: de 3 a 100	43	Patinatge artístic	si		fills	compromís a	2
16	14	P4	PCBQ	Mixte	Mitjà: de 100 a 300	115	Bàsquet	si	treball de cura	fills	enriquiment p	2
17	15	P2	PCTEN	Mixte	Petit: de 3 a 100	80	Tennis	si		empresaria		4
18	16	P17	PCCICL	Masculina	Petit: de 3 a 100	15	Ciclisme	si	emprenedora	esportista		2
19	17	P7	PCTEN2	Mixte	Mitjà: de 100 a 300	248	tennis	si	via estat a la jur	socia-repte	compromís a	1
20	19	P11	PCBILL	Masculina	Petit: de 3 a 100	21	Billar	si		esportista		1
21	20	P8	PCTEN3	Mixte	Gran: + de 300	470/1600	tennis	si		fills	compromís a	3
22	21	P10	PCBQ2	Mixte	Gran: + de 300	500	basquet	si		fills	compromís a	4
23	22	P22	PCPOLI	Mixte	Gran: + de 300	8000	poliesportiu	si		socia-repte	fer canvis	6
24	23	no	PCGESP	Femenina	Mitjà: de 100 a 300	250-300	Gimnàstica E	si		empresaria	compromís a	6
25												
26												
27												
28												

La creació d'aquesta base de dades ens ha permès l'abordatge quantitatiu d'algunes de les variables i, quan s'ha estimat oportú, el creuament d'aquestes.

L'abordatge quantitatiu ha servit, en alguns casos, per reforçar la interpretació dels resultats obtinguts. Per exemple, en parlar del factor "càrregues familiars" es quantifica el nombre de presidents que tenen fills.

En relació als creuaments de variables, la possibilitat de realitzar consultes en què es fessin presents diversos indicadors en contextos específics ha permès fer una anàlisi més complexa i enriquidora. A tall d'exemple, s'ha pogut contrastar si determinats trets de l'estil de lideratge de les dones (indicadors)

relacionats amb l'equip (variable) apareixen tan sols en determinats contextos (definites per la mida i la modalitat esportiva del club)²⁵.

En els casos que s'ha apreciat un grau d'associació entre dues variables ordinals, s'ha aplicat el coeficient de Gamma de Goodman i Kruskal per comprovar-ho estadísticament. Els valors d'aquest test oscil·len entre -1 (100% associació negativa) i +1 (100% associació positiva). Un valor 0 indica l'absència de relació.

L'anàlisi de les dades ha estat un procés sistemàtic de selecció, categorització, comparació, síntesi i interpretació amb la finalitat de proporcionar explicacions al voltant del fenomen que ens ocupa: la situació de les dones que presideixen els clubs. Per tal d'assegurar-ne el rigor, l'apartat següent descriu les mesures adoptades per garantir-ne la validesa i la fiabilitat.

5.5. El rigor en la recerca

Qualsevol investigador o investigadora ha d'emprar estratègies per assegurar la credibilitat del seu treball. Segons Latorre et al. (1997), "els resultats han de ser confiables i creïbles per a la comunitat investigadora" (p. 13). D'acord amb les seves recomanacions, una recerca qualitativa guanya confiança si el seu informe —en el nostre cas aquest document— disposa d'informació clara i detallada sobre els aspectes següents: el propòsit de l'estudi (els objectius), la selecció dels participants (l'univers de treball), les persones seleccionades (la mostra), els procediments emprats per a la recollida de dades (entrevista i treball de camp), l'anàlisi de les dades (anàlisi de contingut) i, finalment, sobre els resultats obtinguts. Tota aquesta informació ha estat detallada en els

²⁵ La investigadora és conscient que el programa Atlas-ti permet fer aquestes operacions. Els documents primaris es poden agrupar segons criteris (tipus de modalitat esportiva i/o mida del club) i fer consultes només dels casos seleccionats. Malgrat això, es va descartar l'ús d'aquesta opció del programa ja que per a la interpretació de les dades resultava més operatiu procedir amb l'instrument creat a mida.

apartats anteriors d'aquest capítol excepte els resultats de la recerca, que es presenten en el capítol següent.

Seguint amb les recomanacions d'aquests autors, durant el procés de la recerca s'han inclòs algunes estratègies per garantir la credibilitat dels resultats. S'ha contrastat la informació amb *informants secundaris*, és a dir, amb persones que no són presidentes de clubs. Això s'ha fet en diferents fases del procés i amb persones vinculades als grups de recerca amb els que la investigadora i la directora d'aquest treball tenen relació. D'una banda, amb membres del Grup de Recerca en Innovació, Esport i Societat (GRIES)²⁶ i, d'altra banda, amb membres del Grup d'Investigació Social i Educativa en l'Activitat Física i l'Esport (GISEAFE)²⁷. S'ha demanat a algunes de les *participants de l'estudi que revisin la síntesi* efectuada per la investigadora amb l'objectiu d'assolir una major exactitud en les interpretacions realitzades. També, en el moment de seleccionar la mostra, es va intentar cercar de manera activa *casos discrepants*.

Hi ha d'altres criteris que s'han emprat per garantir el rigor: l'adequació i la pertinença de la informació. L'*adequació* fa referència a la quantitat i suficiència de la informació (Latorre et al., 1997, p. 213). En el nostre cas, això s'ha aconseguit per saturació. Es van deixar de fer entrevistes un cop els discursos de les presidentes no aportaven elements nous per a respondre les nostres preguntes. La *pertinença* s'assoleix quan la informació cobreix les necessitats teòriques de l'estudi i del model emergent (Latorre et al., 1997, p. 213). En aquesta recerca, els resultats responen a les preguntes plantejades a partir del model teòric definit per fer-ho.

La recerca també ha de ser *fiable*. Aquesta fiabilitat és complicada en els estudis qualitius. Qui investiga no pot reproduir massa bé el procés de recollida de dades. Díficilment el resultat d'una entrevista serà idèntic si es repeteix en diferents moments. La fiabilitat s'ha d'analitzar des del punt de vista extern i intern (Thomas & Nelson, 2007).

²⁶ <http://site.blanquerna.url.edu/gries/es>

²⁷ <http://inefcgiseafe.wordpress.com/>

La *fiabilitat externa*, en els estudis qualitatius, fa referència al contingut de les dades (de les entrevistes). Per garantir aquesta fiabilitat s'han descrit amb detall els mètodes emprats per a la recollida d'informació i la manera com s'ha dut a terme l'anàlisi. Segons Goetz i LeCompte (1984), "la credibilitat de les dades està en estreta relació amb la claredat i comprensibilitat de les explicacions de com s'estudiaran i com se sintetitzaran" (citada per Thomas & Nelson, 2007, p. 372).

La *fiabilitat interna*, en recerca qualitativa, es relaciona amb l'acord entre observadors. S'han emprat dues estratègies per garantir-la. D'una banda, les entrevistes van ser gravades i transcrites, és a dir registrades amb mètodes mecànics. Això ha permès que d'altres col·legues competents, quan s'ha considerat oportú, hagin pogut revisar les dades, la codificació i l'anàlisi realitzat. D'altra banda, aquestes col·laboradores han corroborat, de manera informal, els resultats de la recerca; en diferents etapes del procés se'ls ha preguntat la seva opinió envers l'estudi.

Finalment, la recerca ha de ser vàlida. La validesa es refereix a la qualitat dels resultats que ens porta a acceptar-los com a fets *inqüestionables*. La validesa pot ser interna o externa. La *validesa interna* es fonamenta en l'existència d'una relació lògica entre indicadors, categories i resultats de l'anàlisi (López-Aranguren, 1986, p. 568). Les categories i els indicadors s'han d'ajustar a la realitat objecte d'estudi. Això s'ha aconseguit mitjançant la combinació del treball deductiu-inductiu, relacionant diverses teories per obtenir una major perspectiva del fenomen, i també amb el judici crític d'altres acadèmiques.

La *validesa externa* avalua la possibilitat d'aplicar els resultats obtinguts a altres contextos. Per això a vegades s'empra el terme de *transferibilitat* per fer-hi referència. Aquesta possibilitat de generalització ha estat molt qüestionada en la recerca qualitativa (Thomas & Nelson, 2007, p. 382) perquè en la majoria de treballs —també en aquest— hi ha un nombre reduït de participants (23 dones) i no es planteja un mostreig aleatori (es fa una mostra de casos típics).

D'acord amb els plantejaments de Thomas i Nelson (2007), en aquest treball un dels arguments més forts de la seva validesa externa és el concepte de *possibilitat de generalització de l'usuari*. L'usuari (lector o lectora) avalua els

resultats (descrits i interpretats acuradament) i decideix què és allò que en pot aplicar a la seva situació particular. Segons Peshkin (1993), “és el consumidor de la recerca, i no l'autor, el que n'ha de dur a terme la seva generalització” (citada per Thomas & Nelson 2007, p. 382).

En altres paraules, seguint la proposta de Puig (1996), la validesa externa de la recerca s'ha d'anar comprovant un cop s'ha donat a conèixer i s'inicia un debat sobre els resultats. Aquesta és l'opció adoptada; es proposa que a partir dels resultats que s'exposen en el capítol següent i el contrast amb altres recerques, es dugui a terme una discussió aprofundida sobre els factors que incideixen en l'accés de les dones a la presidència dels clubs i el seu estil de lideratge.

5.6. L'ètica en la recerca

L'ètica fa referència al “comportament apropiat que s'ha de tenir envers els drets de les persones que col·laboren i que es veuen involucrades en la investigació” (Saunders, Lewis & Thornhill, 2000, p. 130). Durant tot el procés s'ha tingut present aquesta qüestió, però, especialment en el moment de realitzar les entrevistes amb les presidentes.

En el protocol redactat per a fer les entrevistes s'inclouen diferents aspectes que es relacionen directament amb la voluntat de tenir un comportament apropiat.

D'acord amb el protocol, el primer que cal fer es presentar-se i *informar* a l'entrevistada sobre l'organització de procedència, els objectius generals de la recerca i els criteris emprats per a la selecció de la mostra. Després cal garantir la *confidencialitat* de la informació proporcionada. Les dades es faran servir tan sols per als objectius descrits. Un altre aspecte molt important, en el nostre cas, és garantir l'*anonimat* de les entrevistades. Això fa que les dones parlin amb més tranquil·litat i s'expressin amb més honestat. Per fer-ho, les presidentes han estat identificades amb un número de registre i amb un codi de lletres. Aquesta codificació només la coneix la investigadora principal de la recerca. Per evitar que els discursos puguin ser identificats s'ha eliminat de les

transcripcions qualsevol referència a llocs geogràfics o noms de persones. Un altre aspecte inclòs en el protocol és oferir a l'entrevistada la possibilitat de *no contestar* a qualsevol de les preguntes. També se sol·licita permís per gravar l'entrevista, s'agraeix la col·laboració de la persona entrevistada i es comunica que se l'informarà dels resultats.

Es va elaborar un document, *consentiment informat*, per deixar constància per escrit d'aquestes consideracions que es feien de forma verbal abans d'iniciar l'entrevista (vegeu annex J).

5.7. Recapitulació

En aquest capítol s'ha descrit el procediment emprat per a la recollida i la posterior anàlisi de la informació. El mètode ha estat l'entrevista en profunditat. L'univers de treball l'han constituït les dones que presideixen un club a Catalunya que en el moment de fer el treball de camp tenien el seu mandat en vigor. Les entrevistes han estat realitzades a una mostra intencional (no aleatòria) mitjançant una selecció de casos típics. Els criteris emprats per a la selecció han estat la modalitat esportiva i la mida del club que presideixen. Aquestes entrevistes s'han transcrit per poder-les estudiar posteriorment mitjançant la tècnica de l'anàlisi de contingut.

Part III

Resultats

Aquesta part la formen dos capítols en que es presenten els resultats principals obtinguts. Per fer-ne l'exposició s'ha seguit l'estructura del model d'anàlisi plantejat.

En el capítol 6 es descriuen els resultats en relació a la primera pregunta plantejada sobre les dones que presideixen els clubs a Catalunya: *quins factors incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec?*. L'ordre d'exposició dels factors s'ha fet en base als diferents nivells en els que s'han conceptualitzat.

En el capítol 7 s'inclouen els resultats que donen resposta a la segona pregunta: *quins trets caracteritzen la seva manera de presidir les entitats?*, és a dir, quin és el seu estil de lideratge?. L'exposició dels trets s'ha estructurat, també, d'acord a les variables definides en el model d'anàlisi.

Capítol 6

Factors que incideixen en l'accés i en l'exercici de la presidència

Índex del capítol

6.1.	Factors personals	157
6.1.1.	El procés de socialització	157
6.1.2.	Les transferències de les seves trajectòries vitals	160
6.1.3.	La motivació	165
6.1.4.	Característiques autoperceptives de la seva personalitat	169
6.1.5.	Resum	172
6.2.	Factors de l'entorn proper	173
6.2.1.	Les càrregues familiars	173
6.2.2.	Les càrregues laborals	176
6.2.3.	Sobrecàrrega de rol	178
6.2.4.	Conflicte de rols	179
6.2.5.	El recolzament de l'entorn proper	181
6.2.6.	Resum	185
6.3.	Factors de l'organització i del context	186
6.3.1.	El context de l'arribada	186
6.3.2.	Les particularitats estructurals d'aquestes organitzacions	190
6.3.3.	Actituds derivades de la seva condició de dona	193
6.3.4.	Grau d'integració a les xarxes socials de l'organització	195
6.3.5.	El seu equip: la junta directiva	199
6.3.6.	Resum	200
6.4.	Recapitulació	201

6.1. Factors personals

En aquest primer nivell, el personal, s'han identificat quatre grans grups de factors que incideixen (positivament o negativa) en l'accés i en l'exercici de la presidència: el procés de socialització, les transferències de les trajectòries vitals, la motivació i les característiques individuals autoperceptives de la seva personalitat.

6.1.1. El procés de socialització

L'anàlisi del procés de socialització s'ha concretat en dos factors: la influència dels agents de socialització primària i els valors adquirits en aquest procés.

La influència dels *agents de socialització primària* és bàsica en la configuració de la personalitat de les persones. Doncs bé, és interessant destacar que les dones entrevistades, quan fan referència a aquest factor, ho fan en la dimensió positiva del mateix. La majoria d'elles consideren que algunes de les seves habilitats i competències tenen a veure amb les que són pròpies de les *ocupacions dels seus progenitors*. Han anat impregnant-se d'aquestes habilitats de manera natural, forjant també el seu caràcter, i senten que això els ajuda en el desenvolupament de la seva tasca directiva.

A mi em va ensenyar la meva mare, ho vaig heretar d'ella, que s'ha de saber tractar amb tothom. Quan t'has de posar la corbata et poses la corbata i quan s'ha d'anar amb xanquetes, et poses les xanquetes. (PCFB2).

I tant. Això ja ve de lluny. Els meus pares sempre han tingut negoci d'hostaleria i jo sempre he tractat amb el públic. Com que sempre he tractat amb el públic tinc l'habilitat aquesta: o de saber vendre el producte o de dir-los que el client sempre té raó. Ha d'haver-hi un marge. (PCBQ).

Tinc aquesta sort: conec un sector dur (els discapacitats) i conec també la possibilitat de relacionar-me molt, de discutir perquè et donin més diners, de jugar sempre negociant... Sóc bona venedora. El meu marit sempre diu que ho faig bé i ho dec haver heretat del meu pare (...). (PCVOL).

La *vocació de servei* també és quelcom que, en alguns casos, comenten que han heretat dels seus pares. Algunes expliquen que els seus pares i mares ja

acostumaven a implicar-se en aquests càrrecs altruistes propis de les organitzacions sense finalitat de lucre (Associacions de Mares i Pares de l'Alumnat, comunitats de veïns, etc.).

Sí. Sobretot el meu pare sempre estava implicat a l'AMPA i a tot arreu. (PCKF).

Sí, suposo que a casa nostra els pares sempre han estat molt implicats amb això, el meu pare era president del club i havia estat molts anys a la junta. (PCHQ).

En algun cas també descriuen com els seus pares s'han preocupat d'inculcar l'esport a la seva vida:

Els meus pares sempre m'han inculcat el tema de l'esport, ja des de petits. I després la meva parella... la meva filla... Tots estan molt vinculats al món de l'esport. Si una cosa et fa il·lusió, s'ha de fer. (PCAAEE).

Jo tampoc no he deixat mai de ser sòcia. I el meu pare va ser fundador: el soci número 12. Això era una casa de pagès i vaig venir amb el meu pare a veure-la per decidir si la compraven o no (fent referència a les instal·lacions del club). (PCTEN3).

Pel que fa als *valors adquirits en aquest procés de socialització*, cal analitzar si la discriminació de caràcter indirecte —relacionada amb l'aprenentatge social de la funció atribuïda al sexe— esdevé un factor limitador o facilitador en aquestes dones. Hi ha certes actituds associades a la identitat de gènere que poden resultar negatives pel desenvolupament del càrrec directiu. Tradicionalment, homes i dones manifesten nivells diferents d'autoeficàcia, de seguretat o confiança, de desig de poder, d'atribució de la responsabilitat i de qualificació pel desenvolupament de les tasques públiques (Claes, 1999, p. 491).

S'han identificat clarament dos aspectes que actuen com a factors limitadors. D'una banda, la *por a parlar en públic* i, de l'altra, el fet que *no els agrada figurar*. La gran majoria fa referència a ambdues qüestions en els seus testimonis. Això es relaciona directament amb aquest procés de socialització diferenciat. Les dones no es preparen pel desenvolupament de les tasques de l'esfera pública i tampoc no es preparen per manar i desitjar el poder.

El següents fragments mostren aquesta *por a parlar en públic*:

Jo gestionar molt bé, però, parlar en públic em costa. Jo penso que si hagués sabut que havia de parlar en públic, potser no m'hagués presentat. Diuen que t'hi acostumes i jo no sé si m'hi acostumo gaire. (PCVE).

Però, també t'haig de dir una cosa: he tractat sempre amb el públic, però, em fa molta vergonya parlar en públic. Quan es fa la presentació només dic bona tarda i dono les gràcies per haver vingut, la presentació la delego en alguna mare, algun home, algun entrenador.. Els discursos no són el meu fort. I alguna vegada que ha vingut la televisió local em travo. M'expresso molt amb les mans i amb la televisió... (PCBQ).

Relacionat amb la manca de preparació per a les tasques públiques, els resultats també permeten afirmar amb contundència que a la majoria de les dones *no els agrada figurar*. Aquesta qüestió ha estat molt recurrent en tots els discursos.

Més aviat m'ha agradat estar en segon terme i fent coses. No fer-ho en primer terme. (PCTEN2).

Si estoy, estoy. No estoy para figurar. Y ya cuando dejaron de entrenar mis hijas y me propusieron esto, pensé: hay Dios mío, otra vez empezar de cero... (PCPAT1).

Jo mai he anat de presidenta. No m'ha agradat. No en tinc cap necessitat. M'és igual això. No em reconforta. Sé que hi ha presidents de futbol amb entitats amb menys nens i menys socis... A mi no m'agrada. M'agrada ser propera a la meva gent. Sobretot als nens. (PCFB2).

Quando trajeron la Copa del Mundo... En actos... Eso lo llevo mal, también. Reuniones en que yo sé que voy a ser el centro de atención tampoco me gustan mucho. Lo hago por el club, claro, pero si por mí fuese... desde luego que no iría. Normalmente intento enviar a alguien. (PCFB1).

No me gusta salir. Siempre mando a una vicepresidenta... Por la radio, mira, no me gusta tampoco, pero como no se me ve la cara... pero por la tele no me gusta nada, luego me veo y..uf!. (PCGR).

En canvi, en relació a la dimensió positiva d'aquest factor (valors adquirits en el procés de socialització), hem constatat que algunes presenten trets tradicionalment atribuïts als homes: *la confiança, la seguretat en elles mateixes* o, fins i tot, *l'autoestima alta* (valoració positiva del que fan). Això ens permet inferir que aquests trets esdevenen un factor que incideix positivament per arribar i desenvolupar-se en els càrrecs directius. És a dir, per arribar on han arribat, els ha calgut aquesta confiança i seguretat en elles mateixes.

Em va sortir l'orgull. No volia deixar que en quatre dies vingués una altra gent i el club hagués de tancar les portes. Això em va donar coratge. Vaig pensar: aquesta feina l'haig d'acabar i l'haig de deixar ben feta i ben lligada. M'hi posaré fins que me'n surti. (PCTEN2).

Si tan bona sóc, ja m'ho tornaran a demanar, vaig pensar. (PCTEN3).

Vaig agafar el telèfon (riu) i vaig dir-li: Mira, perdona, ho tinc clar. La presidenta seré jo. Amb la qual cosa si vols ja no val la pena que busquem més perquè ho seré jo. Si vols vens amb mi i entre els que tens tu i els que tinc jo sumarem els onze. (PCVE).

Han de ser dones com la XXXX, que també és molt, molt "echá palante". (...) Has de ser capaç de barallar-te i de discutir amb homes. Que no vol dir que hakis de ser més fort que ells, però t'hi has de poder encarar. Que no vegin que t'estàs acovardint. (PCCICL).

El mateix passa quan hi ha un problema amb un pare: s'ha d'afrontar. Si té raó, endavant, es reconeix. Si no, que es foti: aquí tens la porta i marxa. No serem ni més rics ni més pobres per una quota més, però, ens crea problemes a la grada. Aquesta persona no la vull. (PCVOL).

Quan abordem les característiques individuals autoperceptives de la seva personalitat, en aquest mateix nivell, reprendrem l'anàlisi dels valors adquirits en el procés de socialització.

6.1.2. Les transferències de les seves trajectòries vitals

Els resultats mostren com les experiències vitals de les presidentes esdevenen un factor important a tenir en compte. El càrrec de la presidència és altruista (no professional) i a diferència dels càrrecs professionals —on el perfil de la candidata està definit prèviament—, en el cas dels clubs no hi ha uns requisits establerts per exercir-lo. El bagatge adquirit en les trajectòries i experiències vitals es transfereix a l'exercici del càrrec i n'esdevé un factor facilitador clau.

S'han identificat quatre grans àmbits de transfèrència: dels valors adquirits en el treball de cura, de la formació, de la professió i de l'itinerari esportiu. En tots el casos ho consideren un factor facilitador que els ha permès adquirir i desenvolupar habilitats que esdevenen útils en l'exercici de la presidència del club.

En relació a les transferències relacionades amb *les competències adquirides en el treball de cura* constatem que la majoria de les presidentes analitzades són mares. A la Taula 25 es presenta la distribució de la mostra en funció del nombre de fills i filles. S'observa que 19 de les 23 dones són mares. Així, a

priori, estan en disposició d'haver adquirit aquestes competències en el desenvolupament de la tasca de cuidar dels fills i filles.

Taula 25: Distribució de la mostra en funció del nombre de fills i filles

Nombre de presidentes	Núm.
Presidentes amb 1 fill/a	3
Presidentes amb 2 fills/es	11
Presidentes amb 3 fills/es	4
Presidentes amb 4 fills/es	1
Presidentes sense fills/es	4
Total	23

Parar atenció, interpretar, escoltar, cooperar, comunicar, assumir responsabilitats, implicar-se, decidir, afrontar, etc., són algunes de les competències que es poden adquirir desenvolupant el treball de cura. El següent fragment és molt il·lustratiu. Una de les dones explica que ella porta el club com com si fos una mestressa de casa.

Jo porto el club, sempre ho he dit, com una dona. Com una mestressa de casa. Dos més dos, quatre. Ara, el risc d'inversions i aquestes coses, no. He pensat que per posar derrames... No és la meva manera de portar el club. Així qualsevol pot fer-ho. Demano diners i vinga! Aleshores vam estar estudiant altres possibilitats. (PCTEN2).

A l'apartat dels resultats destinat a analitzar l'estil de lideratge reprendrem aquesta qüestió. L'objectiu és constatar si les maneres de fer de les dones estan impregnades dels valors adquirits en el treball de cura.

En relació a les transferències relacionades amb la *trajectòria formativa i professional*, cal destacar que moltes fan referència a aquest factor i sempre en una dimensió positiva: com a facilitador. Tal i com es pot observar a la Taula 26, són dones que tenen trajectòries professionals i formatives molt diferents. Malgrat això, coincideixen a considerar que aquest bagatge també el transfereixen en l'exercici del seu rol de directiva (allò que saben fer ho aprofiten per exercir el càrrec).

Taula 26: Distribució de la mostra en funció del la formació i el tipus de feina

Núm.	Formació	Feina actual
1	Llicenciada en Psicologia	Professora i psicòloga
2	Llicenciada en Periodisme	Agència de comunicació
3	Llicenciada en Educació Física	Directora esportiva centre fitness
4	COU	Operària de producció
5	Llicenciada en Arquitectura	No treballa (decisió voluntària)
6	Llicenciada en Informàtica	No treballa (decisió voluntària)
7	Graduada Social	Departament de Benestar Social
8	Diplomada Relacions Laborals	Aturada
9	Batxillerat	Directora (al mateix club)
10	FP administratiu	Empresa familiar
11	Auxiliar Administrativa	Dissenyadora gràfica
12	Auxiliar d'Infermeria	Infermera
13	Batxillerat	Higienista dental
14	Graduat escolar	Mainadera
15	Formació professional	Directora (al mateix club)
16	EGB	Empresa familiar de llauneria
17	Diplomada en Relacions Públiques i Protocol	Jubilada
18	Comptabilitat	Gerent de la seva empresa
19	Tècnica Agrària	Cria porcs
20	Llicenciada en Econòmiques	No treballa (decisió voluntària)
21	Llicenciada en Econòmiques	No treballa (decisió voluntària)
22	Llicenciada en Econòmiques	Gerent empresa familiar
23	Tècnica esportiva	Directora (al mateix club)

A continuació, es mostren alguns exemples de com transfereixen competències de la seva formació a la tasca directiva:

Una presidenta formada en informàtica:

Me ha ayudado, si te refieres al trabajo de presidenta, en todo el tema informático, que siempre lo he hecho yo. Creo que nosotros fuimos el primer club en tener página web. Pero no de Catalunya sino de.... Cuando yo hice la página web del club no se si había otros que tuvieran... (PCGR).

Una presidenta que és arquitecta de formació:

D'altra banda, suposo que la meva formació personal ha fet que intentés modificar el que és l'edifici. O sigui per un costat treure barreres arquitectòniques, intentar (per aquesta visió més femenina) treure diferències... Quan jo vaig arribar al càrrec hi havia una sala que estava tancada, que era la sala noble. I no hi entrava ningú. No li treien ni la pols. El primer Déu vos guard va ser obrir les portes. Com arquitecte entenc que tenir uns metres quadrats tancats és caríssim, he intentat aprofitar-ho tot. (PCVE).

També et diria que el fet de ser arquitecte ha servit per aportar creativitat. No la creativitat arquitectònica, però, sí pensar que això es podria fer així o aixà... Arquitectura financera, per exemple. Te'n surts buscant mecanismes alternatius. (PCVE).

Una presidenta que ha estat durant molts anys fent feines de comercial:

Tinc l'avantatge d'haver treballat en el tema comercial. Quan tenia la immobiliària i abans, que treballava també per a una immobiliària, igual havia de vendre un pis a XXXX que un terreny que valia 300 milions de pessetes. I parles igual amb l'immigrant que vol comprar un pis a XXXX que amb l'empresari que vol un terreny. (PCFB2).

Una presidenta que ha treballat a l'administració pública:

El que he après en aquestes feines en matèria de subvencions i altres gestions m'ha anat bé per al club. El coneixement de l'administració pública també m'ha servit: en les relacions amb l'Ajuntament, per exemple. Si no coneixes com funciona l'administració pública, hi ha coses que no les entens. (PCKF).

S'ha constatat que les dones que presideixen els clubs més grans són les que tenen un nivell més alt de formació (vegeu Taula 27). S'observa una associació positiva forta entre les variables nivell de formació i mida del club que presideixen²⁸.

Taula 27: Nivell de formació de les dones i mida del club que presideixen

Nivell de formació	Club gran	Club mitjà	Club petit
Llicenciatura	6	1	1
Diplomatura	0	2	1
Altres formacions de nivell inferior	1	4	7

Per últim, ens interessa abordar l'*itinerari esportiu* de les presidentes com a factor facilitador (o no) de la seva tasca al capdavant dels clubs.

²⁸ Degut a que s'aprecia un grau d'associació entre les variables ordinals *nivell formació* i *mida del club*, s'aplica el coeficient de Gamma de Goodman i Kruskal i s'obté una resultat de 0,752. Els valors d'aquest test oscil·len entre -1 (100% associació negativa) i +1 (100% associació positiva). Un valor zero indica l'absència de relació. En aquest cas, el valor de 0,752 és molt proper a 1 i per tant indica que hi ha una associació positiva forta entre ambdues variables.

Taula 28: Distribució de la mostra en funció del seu itinerari esportiu

Itinerari esportiu	Núm.
Dones que han fet esport sempre	16
Dones que no han fet esport competitiu mai	7
Total	23

Com es pot observar a la Taula 28, la majoria de presidentes han estat o són esportistes. Dels seus testimonis hem de destacar també d'altres qüestions interessants en relació a aquest factor.

En primer lloc, les dones que tenen una trajectòria esportiva consideren que la seva experiència en el sector fa que *dominin millor el context* i anticipin situacions amb què es poden trobar en l'exercici del càrrec.

No, no. Jo també entenc que és diferent que tu arribis a aquest càrrec havent estat mare d'un nen o l'altre és que tu hagis viscut tota la vida en el món de l'esport. Perquè és clar tu ja estàs acostumat a uns entrenaments que s'acaben a les 10 de la nit o a situacions atípiques que els altres no han viscut. (PCAAEE).

Per nosaltres un dissabte o un diumenge sense anar a veure un partit és atípic total. En canvi per als pares "normals" potser el cap de setmana és un cap de setmana per estar en família... No ho sé.... (PCAAEE).

El coneixement del sector esportiu també permet *tenir una xarxa de relacions establerta* que facilita, per exemple, la cerca de patrocinis i subvencions per tirar endavant el club:

En aquell moment nosaltres només podíem aportar haver fet esport de competició (sobretot el meu marit, que ha fet alta competició, ha estat olímpic). Això feia que tinguéssim possibilitats de contactar amb més gent que ens pogués donar un recolzament. Això sí que ho hem notat. I jo personalment encara més perquè ho veig més ara que sóc presidenta que quan estava asseguda sense fer res com una més. El que hem notat és que la gent que no ha fet esport té una concepció molt diferent. (PCVOL).

Per últim, les dones amb una trajectòria esportiva prèvia consideren que la seva experiència en el sector esportiu els permet desenvolupar de manera simultània el rol de presidenta i el rol de mare amb menys conflictivitat. Sovint com a mares actuarien d'una manera (per exemple, prioritzant que el seu fill o filla jugui al primer equip) i com a presidentes haurien d'actuar d'una altra (que al

primer equip hi juguin els que s'ho mereixin). Les dones amb un itinerari esportiu ric perceben que això els costa menys. És a dir, saben separar les decisions que cal prendre en clau de presidenta i en clau de mare. No és un factor que hagi estat massa identificat, però entenem que és rellevant atès que presideixen entitats esportives.

Tenim un handicap que és que som pares d'aquestes nenes que estan jugant. Aleshores, els que hem fet esport, dintre de tot, intentem separar totalment: ara sóc junta i ara sóc pare. I hi ha algun pare que no ho fa així. El fet que no hagin fet esport fa que tinguin una mentalitat encara més selectiva de la seva filla i això crea problemes. (PCVOL).

Ens ocuparem del conflicte de rols en l'apartat dels resultats on s'aborden els factors relacionats amb l'entorn proper.

6.1.3. La motivació

La motivació esdevé un factor clau per accedir i exercir la presidència del club. Actua en positiu; contribueix a que les presidentes decideixin accedir al càrrec i mantenir-s'hi. Sembla lògic que s'identifiqui clarament aquest factor en els seus testimonis; es tracta d'un càrrec que no l'ocupen per obligació —en principi— sinó que ho fan de manera voluntària.

Els resultats han permès fer matisos interessants relacionats amb la motivació. D'una banda, s'han identificat en aquestes dones tres nivells de motivació diferents: extrínseca, intrínseca i transcendent (social normativa). D'altra banda, s'ha constatat que els diferents tipus de motius per presidir no són excloents els uns dels altres. Més aviat s'observa una evolució d'aquests en el decurs de la seva trajectòria directiva.

Els *motius extrínsecs* fan referència a allò que s'espera rebre a canvi de l'acció (Castro, 2006). Les dones decideixen presidir el club un cop han calculat els costos i els beneficis que això els comportarà. Els motius extrínsecs esdevenen un factor rellevant en el moment de prendre la decisió de presidir aquestes entitats. Són el conjunt d'arguments que respondrien a la següent pregunta: per què va decidir accedir a la presidència?. En tots els casos els motius inicials

són de tipus extrínsec. Se n'han identificat tres: els fills i filles, el negoci i la pràctica esportiva.

Moltes dones, 11 de les 23, decideixen presidir els clubs perquè la seva canalla hi està involucrada. Senten que exercir aquest càrrec, malgrat la feina que comporta, els reporta *beneficis de cara als seus fills i/o filles*.

Quan tu tens fills a algun lloc, et fiques no fins al coll, fins més amunt. És el concepte que tinc d'una societat potent. És el tòpic de la societat civil i aquí a Catalunya es produeix molt. Les coses funcionen no a base de subvencions sinó d'implicacions i d'il·lusions. Els nens en això donen molta corda. (PCTEN3).

Jo te l'explico. Ara farà 14 anys que vam venir a viure aquí, tenia un nen petit que jugava a futbol, el nen va baixar i bé... El futbol era molt amateur i no hi havia futbol per als nens. Estaven tots barrejats... El meu marit s'hi va començar a ficar, va agafar els petitons i ... Va començar amb sis nens a muntar el que era una mica... a preocupar-nos del futbol. (PCFB2).

Yo me aproximo al patinaje cuando ellas empiezan con la actividad extraescolar. Lo típico: llevas a la niña, la dejas con los patines puestos y te vas. Luego entré en el AMPA y allí había una madre que llevaba el patinaje, pero luego lo dejo y como mis hijas hacían la actividad empecé yo a llevar la responsabilidad de la actividad. Luego federamos el colegio como entidad de la federación, luego nos fuimos al Club XXXX y allí empezaron a tomarlo más en serio. (PCPAT1).

Hi ha un grup de dones que estan presidint aquestes entitats perquè també hi treballen; *el seu negoci és el club*. Aquesta és la seva motivació extrínseca per ocupar el càrrec. Creen l'entitat per prestar un servei esportiu i posteriorment es constitueixen com a club per obtenir un seguit de beneficis relacionats amb aquesta forma jurídica (exempcions fiscals, poder competir, etc.).

Sí. Tot i que estàs esclau les 24 hores del dia els 365 dies de l'any. No tens festa, no tens vacances, no tens res. Si un cavall es posa malalt no li pots dir que demà serà un altre dia, has d'estar allà al peu del canó. Hi tornaria com a presidenta, com a tècnica i com a tot perquè m'agrada, però és molt esclau. T'ha d'agradar molt. I has de conviure amb una persona que també li agradi, sinó potser acabes frenant perquè és clar... Si tinc planificat marxar el cap de setmana i un cavall es posa malalt, t'has de quedar i t'has d'aguantar. No els pots dir: avui no menges. (...) I si un dia plou també t'aguantes i també han de menjar. És una feina molt esclava. (PCHIP).

También. Hago un poco de todo. Estoy como presidenta pero luego también como directora técnica, directora deportiva, coordinadora de eventos... Hago de todo un poco. Porque el club es pequeño y no se puede contratar a una persona para cada cargo. Ejerces de presidenta pero eso engloba muchísimas cosas. (PCTEN).

Per finalitzar, entre els motius extrínsecs, s'ha d'incloure atendre una necessitat personal: *possibilitar la pràctica esportiva* en que les entrevistades estan interessades. El següent fragment de la presidenta d'un club de corfbol exemplifica aquest tipus de motivació.

Perdona. Abans de contestar res més. Arribes a la junta i a la presidència perquè no tens un grup de pares darrere. Nosaltres ja érem un equip... Crec que la gran majoria de clubs el que tenen és un grup de pares que se n'ocupen una mica. Al món del corfbol també tenim exemples d'això. Comencen a categories inferiors, van creixent... En el nostre cas, no sé si perquè érem tots grans, jo vaig començar a jugar amb 21 anys, no teníem un grup de pares a darrere i això ens va obligar a posar-nos-hi nosaltres. (PCKF).

La *motivació intrínseca*, en canvi, es relaciona amb allò que s'espera aprendre i disfrutar realitzant l'acció (Castro, 2006). Hi ha dones que se senten atretes per assumir posicions de lideratge i conduir grups. Inferim d'alguns dels testimonis que hi ha *motius intrínsecs* que actuen com a factors facilitadors en el desenvolupament de la tasca directiva. Se n'han identificat els següents: enriquiment personal, cobertura d'un buit emocional i satisfacció per la feina ben feta.

Hi ha dones que expliquen com el fet de presidir l'entitat les *enriqueix personalment*.

A mi m'han proposat alguna vegada deixar de ser presidenta i ser secretària tècnica amb un sou. I jo he dit que això no ho vull. Perquè el dia que tingui un sou, tindrè una obligació. I si tinc una obligació no sé si serà tant enriquidor per a mi com ara. Jo el que demanaria al qui ho vulgui ser és que t'agradi i ho facis de gust. Si és així, ja tens un noranta per cent guanyat. Això ho tinc claríssim. (PCBQ).

En algunes presidentes s'observa una evolució dels motius per presidir l'entitat. Comencen motivades per la canalla, però, amb el temps, disfruten de l'acció de presidir. Un indicador d'això serien aquelles dones que manifesten la seva voluntat de continuar al capdavant de l'entitat en el supòsit que els seus fills o filles l'abandonessin.

¿Si Ángel lo deja?. No me lo he planteado. Le gusta tanto que... Puede haber un momento que lo deje, ¿no? Pero yo creo que seguiría siendo presidenta. Porque me siento a gusto. Es algo que me gusta. (PCMOT).

Un altre motiu intrínsec identificat en varies ocasions és que la presidència del club els ha permès *cobrir un buit emocional* que s'ha produït a les seves vides.

Per exemple, el fragment següent descriu com la tasca directiva del club ajuda a cobrir el buit que havia deixat la mort del seu marit.

En aquel momento era muy duro pero el hecho de tener un problema añadido (el club) me hacía que a ratos me ocupara de ese problema. Dicen que no hay mal que por bien no venga y aquello fue mi válvula de escape. (PCGR).

També hi ha dones que fan referència al buit emocional que provoca el fet que els fills es facin grans i marxin de casa o el fet de no tenir-ne. Sembla que en ambdós casos el club els ha permès cobrir aquesta mancança.

Més que canvis també va haver-hi un moment emocional perquè els meus fills era el moment en que ja marxaven. Jo sempre he dit que la sort que han tingut els socis és que com que estic divorciada i a més els nens ja m'han marxat de casa... Un se'n va anar a Mèxic amb una beca durant tres anys; l'altre, a Anglaterra. Amb la qual cosa també estava sola i m'hi he pogut abocar més. He pogut donar més hores. (PCVE).

Tengo una casa con una hipoteca, esa es mi carga familiar. Mi vida está aquí. Me compensa porque las satisfacciones me las llevo de aquí, no de un hijo. (PCTEN).

Per acabar d'exemplificar aquest factor, citem un testimoni molt explícit. És una dona que està passant un moment molt dur amb la malaltia de la mare i les tasques derivades de presidir l'entitat esdevenen un espai d'evasió.

Però si estic jo, a part de l'acta, porto els 24 segons. És una cosa que m'agrada perquè em manté el cap despert. Mentre faig això no penso en una altra cosa. I com ara últimament el cap se me n'aniria, doncs em va molt bé. És un espai d'evasió. Sempre m'ha agradat però ara encara ho trobo més interessant. Em desperta. No deixa que m'atonti. (...) (PCBQ).

En els motius intrínsecs també s'ha identificat la *satisfacció per la feina ben feta*. A les presidentes els compensa veure que la feina ben feta dóna uns resultats.

Me gusta mucho el mundo del tenis. Yo soy de toda la vida del mundo del tenis. Me compensa que trabajo con niños y los niños me gustan, que las cosas me salen bien gracias a Dios, que veo que todo lo que organizo tiene su fruto. Esto me compensa no económicamente sino moralmente. Me gusta mucho la gente, el trato, el tenis... Monto torneos de tenis, de pádel... Cuando veo que sale bonito y que la gente se lo pasa bien, compensa. (PCTEN).

A veure, en aquest equip tenim molts moments memorables perquè hem estat durant molts anys un equip molt guanyador. Esportivament parlant. Que al cap i a la fi és el que a mi m'omple. No ens enganyem. Esportivament hi ha molts moments: te'ls haig d'ensenyar. (mostra una documentació que porta expressament) (...) (PCKF).

También fue muy bonito cuando el año pasado conseguimos tener niñas en categoría nacional, en sólo dos años y medio de club. Sientes satisfacción porque ves que las niñas trabajan bien, las entrenadoras también... (PCPAT1)

“Bueno”..., clar era la satisfacció de que el club tira endavant, de que era un club de recent creació, que no es donava massa ni un duro perquè continués, que la gent en general això som 4 que s’hi han posat i que d’aquí a 4 dies ja se’n cansaran i bueno..., era el fet de dir doncs no, anem continuant, anem continuant i anem fent i encara continua ara no?, amb lo qual doncs mira. (PCHQ).

Per últim, abordarem el nivell de motivació transcendent. Els *motius transcendents* es refereixen a les conseqüències que l’acció pot tenir en d’altres persones amb independència del resultat immediat per a qui la realitza (Castro, 2006). En el model per a l’anàlisi de la motivació dels líders es coneix com a motivació social normativa. És a dir, actuar perquè d’altres es beneficiïn de l’acció. Les dones decideixen liderar perquè creuen que és la seva responsabilitat i el seu deure. La majoria tenen una gran *vocació de servei*. Disfruten ajudant als altres i col·laborant en el que calgui. Aquesta és una motivació previsible pel tipus de càrrec que exerceixen: altruista, no remunerat i no exercit per obligació.

Això no es fa perquè el teu fill jugui aquí. Això es fa perquè ho sents i ho vius. Per a tu és més fàcil venir a veure el teu nen jugar i quan plegui marxar a casa, sense problemes... Això es fa perquè creus en un projecte i t’estimes el que estàs fent. (PCFB2).

Esto es más empeño. Pienso que hay que sacarlo adelante, que repercute en muchos niños... Siempre voy a parar a los niños. En mi trabajo es lo mismo, pero en otro sector, con pacientes. (PCFB1).

6.1.4. Característiques autoperceptives de la seva personalitat

Per finalitzar, en el nivell dels factors personals hi ha un conjunt de característiques individuals —de la personalitat i aplicades a l’estil de gestionar— que esdevenen un factor positiu a tenir present per accedir i desenvolupar la tasca directiva.

Aquestes característiques no es presenten de manera homogènia en totes les dones. La coincidència d’algunes d’elles en els diferents testimonis ens ha portat a considerar-les com a un factor facilitador.

Especialment rellevant són el *pragmatisme i l'organització*. La majoria són dones amb moltes tasques a desenvolupar en àrees molt diferenciades: professional, familiar i temps lliure. Acostumen a ser molt pragmàtiques i organitzades per poder arribar a totes les seves responsabilitats.

Jo crec que l'avantatge de les dones a vegades, no sé si és de les dones o és meva particular, però, que anem bastant més per feina que potser amb les reunions els homes són més de divagar i nosaltres tenim a veure, no, de seguida bueno aquí el que s'ha de fer és el que s'ha de fer, som més efectives, jo potser no sé... (PCHQ).

[...] La gent té molta por a manifestar i lluitar per allò que pensa i sent i està per unes collonades per les quals jo no estic. Jo si dono el meu temps a algú és per fer feina, no per organitzar xerrades i ja està i estalviar-me la feina de veritat perquè ningú s'emprenyi. [...](PCTEN3).

[...] crec que em sé organitzar bé el temps, també em llevo d'hora però el dia em dona molt de si, des de les feines de la casa fins la meva feina, però el dia com que no m'he de desplaçar, no he de perdre temps anant d'un lloc a l'altre (...)(PCHQ).

També cal dir que són dones molt *enèrgiques*. Un indicador d'aquesta energia és precisament fer tantes coses. Tenen *empenta* per tirar endavant els diferents paquets de càrregues. Són dones *dinàmiques* i amb *iniciativa*.

El dia que em veuen parada em pregunten: què passa? (PCBQ2).

Pel meu compromís. Sóc una persona vital i amb molta empenta (PCFB2).

Vaig estudiar fins al Batxillerat, em vaig especialitzar en el sector immobiliari i el meu tarannà és ser comercial. També vaig fer un curs d'higienista dental i estic a la clínica dental del poble. He tingut la meva pròpia immobiliària... "A mi no me duelen prendas". Si demà em diuen que haig d'anar a fer xurros, aniré a fer xurros. (PCFB2).

Es muy difícil llevar un club. Es muy difícil que sobreviva un club porque las cuotas... (...) Tengo que hacer cosas especiales como comidas o "calçotadas" para sacar ese extra que no tengo. Cuando veo que no llego me invento a mi prima en bolas. (...) Te planteas todo. (...) Así lo hago y así salgo. Llevo 17 años en la cuerda floja. No soy presidenta, soy trapecionista. Te vuelves aguda. Te agudizas muchísimo. (...) Es cansado. Es muy intenso todo esto. (PCTEN).

Siempre he sido una persona bastante tranquila, no soy nerviosa, pero soy activa. Dinámica. (PCPAT1).

A més, algunes dones mostren *molt de caràcter*; són dones *fortes i valentes*. Aquest tret s'ha identificat bàsicament en aquelles que presideixen en contextos organitzatius més masculinitzats (clubs de modalitats típicament masculines o

entitats grans). Sembla que aquestes característiques esdevenen necessàries per poder sobreviure en aquests ambients més hostils:

Lo de las camas era una manera de decirme que me fuera a casa a lavar que es lo que tenía que hacer como mujer y... En ese momento lo que me salió fue: yo las deshago, no las hago, perdona. (Ríe). Me salió así, no sé. Quizás no hubiera tenido que contestar y ya está. Pero... (Ríe). (PCFB1).

Arriba un moment que ja no pots: si això no tiba, no tiba. Jo no tenia cara de dir als pares que no tenia diners per comprar les mitges dels seus fills i en canvi els amateurs, amb els ous ben grossos ja, ho sento pel comentari però és que és així, anaven en autocar als partits. No senyor, això no funciona així. (PCFB2).

Jo per exemple he volgut que hi hagués un tema d'igualtat en tot els sentits: homes-dones, antics-nous... Quan em diuen és que jo sóc fundador els dic: fantàstic. Jo no he fundat res, però també hi sóc. (PCVE).

Aquest mateix grup de dones també s'autoperceben *subtils*. Es consideren mentalment agudes i empenen aquesta subtileza per aconseguir allò que volen en unes estructures en les que predominen els homes:

Sí. A veces creyendo que tu me vas a utilizar a mi soy yo la que te acabo utilizando. Pero somos más sutiles. (PCFB2).

Els dic, heu d'anar tal dia a tal hora a una reunió per parlar del Carnestoltes... (...) Perquè no em puguin dir que no. Com que les dones sabem... Ells allò de dir-los, aneu-hi que així sabreu millor de què va. Us n'assabentareu millor de si heu de posar el cotxe per dur la carrossa del rei o del Carnestoltes... Vosaltres ho fareu millor que jo. (PCBQ).

És saber vendre el producte. Com a dona sé que els homes tenen un ego i si jo aquest ego els hi faig... Si els dic que aquestes coses les faran millor que jo... Jo porto tota la resta perquè ja sé que se'ls fa molt pesat estar aquí, però anar a una reunió un cop al mes... Us n'assabentareu millor que jo. A més, si és divendres no hi podré anar perquè he d'estar aquí. Quan puc delego aquest tipus de coses. (PCBQ).

Hi ha d'altres matisos interessants en relació a les característiques individuals de la personalitat que s'abordaran quan es descriguin els resultats sobre l'estil de lideratge (vegeu capítol 7).

Per concloure aquest apartat es presenta un resum dels factors identificats en aquest nivell personal.

6.1.5. *Resum*

En nivell personal, el primer grup de factors identificats es relacionen amb el procés de socialització. Algunes dones consideren que la influència dels seus progenitors (mare, pare o ambdós) ha contribuït al desenvolupament del seu rol de directives. Els han inculcat la vocació de servei i maneres de fer pròpies de les seves professions. Aquest procés de socialització també provoca que vagin adquirint uns valors i trets de caràcter que poden ser determinants per a la seva carrera directiva. S'ha identificat de manera contundent que tenen por a parlar en públic i un nul·l interès a figurar. Són dones que no els agrada estar en primera línia. Ambdues qüestions suposen un factor limitador (no hi estan còmodes). En canvi, algunes es mostren confiades, segures d'elles mateixes i amb una autoestima elevada. La presència d'aquests trets en algunes dones ens porta a considerar-los com a un factor facilitador per accedir i exercir el càrrec.

El segon grup de factors s'ha relacionat amb les transferències de les seves trajectòries vitals. La majoria de les entrevistades són mares (19). Estan en disposició d'haver adquirit les competències pròpies del treball de cura que suposadament han dut a terme amb els seus fills/es. Són dones amb diferents trajectòries professionals i formatives. En tots els casos coincideixen que aquest bagatge també l'han transferit a l'exercici del càrrec; allò que saben fer ho han aprofitat en l'àmbit directiu. S'observa una associació positiva forta entre les variables nivell de formació i mida del club que presideixen; les dones amb més formació presideixen els clubs més grans. Les que han estat esportistes perceben que el seu itinerari esportiu esdevé un factor facilitador. Coneixen i entenen la lògica de l'esport i de la competició i tenen una xarxa de relacions creada que els és de gran ajut. Aquestes transferències sempre són identificades com a factor facilitador en l'accés i en l'exercici del càrrec.

El tercer factor, la motivació, és un argument important a considerar en un càrrec directiu no remunerat. Les dones entrevistades mostren diferents motivacions per accedir i exercir el càrrec. En relació a la motivació de tipus extrínsec — beneficis que obtindran de l'acció— se n'han identificat tres motius

diferents: els fills i filles, el negoci i la pròpia pràctica esportiva. La motivació d'aquestes dones evoluciona, en alguns casos, cap a motius intrínsecs: l'enriquiment personal, cobrir un buit emocional a les seves vides (el club com a refugi) i la satisfacció per la feina ben feta i pels resultats. En algunes presidentes també s'identifica una motivació de tipus transcendent. Són aquelles que mostren una gran vocació de servei.

Finalment, també com a factors de tipus personals, s'han identificat algunes característiques autoperceptives de la personalitat que faciliten l'accés al càrrec. No es presenten en totes les dones de manera homogènia, però, en algunes han estat bastant identificades. Són dones pragmàtiques, organitzades, enèrgiques, amb empena, dinàmiques i amb iniciativa. Les que presideixen en contextos més masculinitzats s'autoperceben com a dones amb caràcter, fortes, valentes i molt subtils.

Un cop analitzats els factors de tipus personal veiem ara els de l'entorn proper.

6.2. Factors de l'entorn proper

En aquest segon nivell, el de l'entorn proper, s'han identificat cinc factors diferenciats que incideixen (positivament o negativa) en l'accés i en l'exercici del càrrec directiu d'aquestes dones: les càrregues familiars, les càrregues laborals, la sobrecàrrega de rol, el conflicte de rols i el recolzament de l'entorn proper.

6.2.1. Les càrregues familiars

L'anàlisi de la incidència d'aquest factor s'ha fet inicialment a partir del perfil sociodemogràfic de les entrevistades. Aquest perfil es descriu a la Taula 29. D'aquesta taula es desprèn que la majoria tenen *càrregues familiars*: són dones casades i amb fills.

Taula 29: Perfil sociodemogràfic de les dones entrevistades

Presidenta	Núm.Fills/es (edats)	Néts	Estat Civil
1	2 (32-35)	sí	separada
2	2 (12 i 14)	no	casada
3	1 (14)	no	casada
4	2 (22 i 25)	no	divorciada
5	2 (33 i 30)	sí	divorciada
6	3 (29, 18 i 16)	no	vídua
7	2 (20 i 22)	no	casada
8	0	no	en parella
9	0	no	en parella
10	1 (12)	no	casada
11	2 (7 i 14)	no	casada
12	2 (17 i 10)	no	casada
13	3 (el més petit 17)	sí	casada
14	2 (27 i 23)	no	casada
15	0	no	soltera
16	2 (7 i 6)	no	casada
17	4 (majors de 30)	sí	casada
18	3 (20-22-25)	no	casada
19	2 (9 i 11)	no	casada
20	1 (15)	no	casada
21	2 (11i16)	no	casada
22	0	no	soltera
23	3 (45,41,39)	no	casada

Ara bé, una anàlisi més acurada permet afirmar que la majoria estan també alliberades d'algunes de les càrregues familiars. L'*alliberació* pot venir donada per diversos motius. En primer lloc, pel fet de tenir els fills i les filles grans i, per tant, més autònoms/es. De les 19 dones que tenen fills/es, només n'hi ha una que en tingui un menor de 7 anys.

Les filles: una ja s'ha independitzat i l'altra continua vivint a casa però, té la seva carrera i la seva feina i ja no depèn de mi. (...) Quan la petita tenia 14 anys i la gran 18 va ser quan vaig dedicar-me de ple, que va ser quan vaig començar a ser presidenta. Coincideix el deslliurament de la càrrega familiar en poder fer això. (PCBQ).

Ha estat una etapa de la meua vida sense grans càrregues familiars. Amb els fills emancipats (està parlant de l'etapa actual en la que es troba presidint el club). (PCATL).

En segon lloc, en algunes, aquesta alliberació es dona pel fet de compartir aquestes càrregues amb la parella o amb d'altres membres de la unitat familiar.

No. A veure... La sort que tinc és que els meus pares estan molt bé i m'ajuden molt. Aleshores doncs podem compaginar perfectament la vocació, la feina i la quantitat d'hores de dedicació que això obliga. La veritat és que tenim aquesta sort. Mentre duri... (PCAAEE).

No cuento con ayuda externa. Sólo con el trabajo de nosotros cuatro. Tenemos las faenas distribuidas, no recaen todas sobre mí. (PCFB1).

Fins i tot algunes de les que no tenen fills fan al·lusió a la conveniència d'estar alliberada de càrregues familiars per exercir la presidència.

Sóc soltera. No tinc fills. Si no tampoc no ho podria fer, em sembla. Això també vull que quedi clar. Si tu et dediques a un club de forma altruista no tens temps per a la família ni per a ningú. La meua vida ha canviat moltíssim des d'aleshores. No tinc hores. No tinc caps de setmana. El hoquei juga aquí, el patinatge allà, el bàsquet... Vaig on puc anar. No a tot arreu. (PCPOL).

Estic en una situació crítica total, no sé per on he de sortir, petaré per algun lloc... Però si tingués fills petits la feina que estic fent en aquest club no la podria fer. I dius... Ostres! Aquí veiem una diferència entre home i dona. No ho sé. Però en el meu cas jo haig de dir que aquesta és la realitat. M'absorbeix molt. Ara tinc aquest dinar, després una roda de premsa, després una reunió de feina...M'ho vaig combinat com puc. (PCPOL).

En alguns casos les entrevistades identifiquen altres càrregues familiars. Per exemple, la cura dels pares. El testimoni d'aquesta dona és molt explícit; quan la seva mare va morir, el temps que destinava a cuidar-la el va destinar a les tasques de la presidència del club.

Estic treballant. Ja fa anys que vaig agafar horari intensiu, perquè tenia la mare malament. Desgraciadament he canviat la mare per la presidència. La meua mare va morir ara fa un any. A les tardes estava amb ella. He canviat l'horari: a les tardes sempre l'anava a veure... (PCVOL).

En un altre cas, una dona separada considera l'absència del marit com una alliberació de càrregues que li permet presidir l'entitat. No és tant que l'absència de la parella els doni menys feina, sinó que tenen el poder de decisió i això els dona més llibertat per organitzar les seves vides:

Sí. Sí. Sí. I a vegades jo pensava: si jo tingués marit no sé com ho faria. Perquè havia de renunciar a moltes coses. Els nanos eren grans: un amb 23 i l'altre, amb 21. Ells ja volaven sols i a més se'n van anar a fora d'Espanya. A l'estiu no m'importava, però, a l'hivern... Ja ho dic, eh?, perquè no tenia parella que si no... (PCVE).

Així doncs, d'acord amb els resultats, el factor d'estar *alliberades de càrregues familiars* esdevé clau en l'accés i el desenvolupament de la seva tasca directiva.

6.2.2. Les càrregues laborals

La Taula 30 resumeix les càrregues laborals de les dones entrevistades.

Taula 30: Distribució de la mostra en funció de la situació laboral

Situació laboral	Nombre de dones
Treballen fora de casa	14
Treballen en el mateix club (el seu negoci)	3
No treballen perquè així ho han triat	3
Jubilada	1
Atur	2
Total	23

D'acord amb aquests resultats, la majoria tenen també una feina fora de casa. Són dones que compaginen aquesta càrrega laboral amb la que es deriva del seu càrrec directiu.

S'ha identificat una característica comuna en totes elles: disposen de *flexibilitat horària*. Aquesta flexibilitat els permet gestionar-se millor les càrregues derivades dels seus diferents rols. Algunes treballen com a autònomes, d'altres fan jornades intensives o tenen jornades rotatòries.

No. Lo que pasa es que yo soy autónoma. Así que cualquier cosa que tengo que hacer por mi trabajo, pues lo hago por la noche o... Puedo compaginar. Pero es el doble de faena. Es como si tuviera dos trabajos. Casi siempre me faltan horas al día. (PCPAT2).

Clar jo com queestic de "freelance" ho tinc relativament fàcil per organitzar-me, m'organitzo jo com vull, si he de fer una entrevista d'aquestes de l'AMPA en una hora en que tu estaries treballant en un despatx, doncs, costa menys, jo ho puc fer i hi ha gent que no ho podria fer això. (PCHQ).

El temps. Imagino que si estàs treballant vuit hores tot el dia en un altre lloc no tens tanta facilitat per bellugar-te. Jo a la meva feina un dia treballo aquí, l'altre

allà... I quan estàs a Barcelona penses, ja queestic aquí m'acostaré al carrer de la federació i preguntaré què hi ha d'allò. (PCCICL).

Disposar de flexibilitat per gestionar els seus temps esdevé un factor que els ajuda a poder exercir la presidència.

El creuament de la variable situació laboral i mida del club ens aporta una reflexió interessant. A la Taula 31 s'observa com les tres dones que no treballen —perquè així ho han pogut triar— són les que es troben presidint algunes de les entitats més grans estudiades. Així, podria semblar que per presidir les entitats més grans cal més dedicació i, per tant, més disponibilitat personal. Ara bé, el fet que la majoria de les entrevistades treballin (14) i que quatre d'aquestes estiguin al capdavant de clubs grans ens fa qüestionar aquesta afirmació. El tipus de tasques que fa la presidenta d'un club varien molt en funció de l'estructura organitzativa d'aquest. Això fa que la implicació i el volum d'hores que destinen al club sigui molt variable d'un cas a l'altre. Per exemple, en un club gran i molt professionalitzat potser les tasques a fer per la presidenta són menys que no pas en un club mitjà que disposa de poca estructura de personal treballant-hi.

Taula 31: Distribució de la mostra en funció de la situació laboral i la mida del club que presideixen

Situació laboral	Nombre de dones	Club petit	Club mitjà	Club gran
Treballen fora de casa	14	5	5	4
Treballen al club (el seu negoci)	3	2	1	
No treballen perquè així ho han triat	3			3
Jubilada	1		1	
Atur	2	2		
Total	23	9	7	7

En qualsevol cas, d'acord amb els seus testimonis, un dels factors que els facilita clarament l'exercici de la presidència és disposar de flexibilitat horària laboral. La llibertat per distribuir i gestionar el seu temps els permet coordinar tot el paquet de càrregues: la presidència, la feina i la família.

6.2.3. Sobrecàrrega de rol

En els dos punts anteriors s'ha constatat que la majoria de les dones entrevistades desenvolupen simultàniament diferents rols. D'entre ells destaquen el de mare, el de treballadora i el de presidenta.

Òbviament, per a la majoria d'elles, presidir el club els suposa un excés de càrregues o el que també s'anomena *sobrecàrrega de rol*.

Sí. Estic a l'associació de dones del XXX. Sóc la vicepresidenta. I en algun moment he estat en temes polítics... Però, potser és que la meva capacitat no dóna per tant. M'absorbeix bastant. I després hi ha altres coses. Tinc la família, la mare... Se'm va morir el pare fa set mesos. La mare està una mica tova... He estat a diferents associacions, però, no amb càrrecs. Aquest és el màxim que tinc. Més no, de moment. (PCVE).

Yo cada día al patinaje le puedo dedicar dos, tres, cuatro horas. Cada día, ¿eh?. Hay días que dos, hay días que cuatro... Hay fines de semana que lo mismo me tiro cinco o seis horas... (PCPAT1).

Faig més hores aquí que a casa meva. (PCBQ).

Aquesta sobrecàrrega de rol, provocada en part per la càrrega del club, implica sovint la renúncia al seu temps lliure. Moltes fan al·lusió a la *manca de temps lliure* o al fet que l'ocupen amb tasques relacionades amb la presidència.

Perquè és clar, si no fessis res més... Però, jo tinc la meva casa, la meva canalla, havia de sortir a entrenar... (Riu) Havia de fer totes les coses de la carrera: ara ves a comprar això o allò, ara ves cap aquí, ara cap allà... Et faltaven hores al dia per treballar. (PCCICL).

Es como si tuviera dos trabajos. Casi siempre me faltan horas al día. (PCPAT2).

Tiempo libre para mis hobbies no tengo. Siempre puedes sacar tiempo pero... Era complicado. Dejé de ir al gimnasio, dejé de ir a Patchwork... Si un día no podía porque había algo de patinaje... Cuando se rompe la rutina... (PCPAT1).

A vegades no podia anar a esquiar perquè tenia Liceu, perquè tenia un convidat a l'esmorzar del club... Em va frenar amb moltes coses que m'agradaven i m'agraden, com anar a esquiar. Els primers anys va ser bastant complicat pujar a esquiar... (PCVE).

Descanso menos. Y exige dedicación. Por lo menos en este club. La gente hace lo que puede (si trabajan de tarde, a lo mejor bajan al club por la mañana), pero claro yo al trabajar de noche el sacrificio es a costa de mi sueño y lo hago. (PCFB1).

Aquí hay más trabajo. Y ahora ya no, pero encima cuando mis hijas eran pequeñas, tenía que ocuparme de ellas: peinarlas, maquillarlas y que lo tengan

todo preparado. Ahora ya se espabilan. Lo hacía por la noche. Me acostaba más tarde. También hacía el trabajo de casa. (PCGR).

Ara bé, aquesta sobrecàrrega de rol no sempre impacta de manera negativa en les seves vides. Podria semblar contradictori, però, en alguns casos, l'acumulació de rols produeix satisfacció, augment de l'autoestima i benestar psicològic.

Sí. Sí, sí, sí. Porque veo a las entrenadoras trabajar duro, se sienten muy satisfechas... Eso me llena muchísimo. Como presidenta de la entidad pero sobre todo como madre (ríe). (PCPAT1).

No. Tengo una casa con una hipoteca, esa es mi carga familiar. Mi vida está aquí. Me compensa porque las satisfacciones me las llevo de aquí, no de un hijo. (PCTEN).

Per tant, la sobrecàrrega de rol pot tenir una incidència negativa (manca de temps, cansament), però, també positiva (satisfaccions personals derivades del fet de presidir l'entitat).

6.2.4. Conflicte de rols

D'acord amb els resultats sembla que un dels factors que incideix de manera negativa en el desenvolupament de la tasca directiva d'aquestes dones és *el conflicte de rols*. Aquest conflicte de rols es deriva de la tensió entre les exigències dels rols diferents que han de desenvolupar les dones en el si del club.

Per exemple, aquest testimoni explica que hi ha una família que no paga les quotes del club. Com a presidenta ha d'impedir que el fill d'aquesta família jugui, però, com a mare ella actuaria de manera diferent. És una decisió que li sembla molt cruel perquè el perjudicat és el nen.

Lo más duro... Cuando tienes que tomar alguna decisión que... Separar ser presidenta y ser madre, cuesta. No por mi hijo. No. No. Mi hijo quizás es el menos beneficiado de todo esto. Hay cosas que veo como madre que para sostener la entidad como presidenta no debería verlo así. Quiero decir... No podemos ser la ONG. Esto me lo recalcan siempre los hombres: me dicen que esto no puede funcionar así. Que no podemos recoger a todos los niños del barrio para que jueguen al fútbol pero que no paguen porque el club, ¿de qué

se sostiene, entonces? Sí que es cierto. Pero a mi me cuesta mucho. En este ámbito intento retirarme y no meterme mucho. (PCFB1).

D'altres dones experimenten aquest conflicte de rols quan assisteixen a un partit. Són molt conscients que quan estan a la llotja representen l'entitat que presideixen, han de mantenir unes formes i s'han de contenir. En canvi, com a espectadores "hooligans" actuarien d'una altra manera; es deixarien anar més.

També em costa viure un partit. Si l'has de viure al costat d'un altre president, en una llotja, encara que hi hagi bon rotllo no pots expressar lliurement els teus sentiments en aquell moment. Aquestes dues coses són potser les que menys m'agraden del càrrec de presidenta. Però bé... Són assumibles. (Riu). (PCFB3).

Ara el que trobo a faltar és ser la guerrillera de les grades... Com que ara no puc ser-ho, ho trobo a faltar. Abans podia demostrar més l'eufòria... Sense ficar-me amb la gent ni amb els àrbitres... [...] És una de les coses dolentes. Quan miro als meus fills també només puc dir venga Álex... A vegades penso, semblés sosa. I és perquè estic continguda. (PCBQ2).

Sempre. Sempre. Jo he seguit l'hoquei sempre. A casa, a fora...Quan van guanyar la Copa d'Europa... Però és clar llavors em podia posar a la grada i cridar i dir...Fill de puta! I ara has d'estar a la primera fila de "palco" i no pots ni aplaudir el teu gol gairebé. I és clar... T'has de començar a d'allò... I ara dius, "bueno", ja és diferent. (PCPOL).

També hi ha dones que el conflicte de rols el senten perquè els seus propis fills o filles són esportistes en actiu del club. Així, per exemple, aquesta dona considera que com a mare d'esportista a vegades es queixaria, però, com a presidenta sent que no pot fer-ho.

El gran no gaire bé. No gaire bé. El peque ho porta millor. Pensa que a vegades em voldria queixar de moltes coses i em diuen: no te olvides que eres la presidenta. I jo els dic: pero ahora no estoy como presidenta, estoy como madre. Això fot molt, eh? No et pots queixar de res. Qué tengo que hacer? Que se queje mi marido cuando yo tenga que quejarme en algún tema... Igual que los otros padres, yo puedo tener quejas. Al gran no li agrada. Ara ho ha començat a assimilar més perquè jo he parlat molt amb ell i...[...] Haig d'anar molt al tanto perquè depèn de com ho exposes i tal l'entrenador masculí et pot dir: ¿no será por qué es el equipo de tu hijo? Ya empezamos. M'entens? ¿Qué quieres que haga? ¿Que coja al delegado y que te lo diga el delegado? Ya lo haremos así. A vegades ho entenen millor els meus fills que la gent d'aquí [...] (PCBQ2).

També és interessant observar que en aquests casos —quan les dones tenen a les seves filles o fills competint en els clubs que presideixen— el fet de tenir dos rols simultanis comporta que a vegades se sentin incòmodes. Aquesta incomoditat arriba quan estan en un lloc com a mare (gaudint dels partits de les seves filles o fills) i, en canvi, els altres la veuen com a presidenta (s'hi apropen

per tractar un tema relacionat amb aquest rol). Aquesta simultaneïtat suposa confusió i els incomoda.

Fins i tot quan vaig a algun pavelló i vaig a veure a la meva filla a jugar, si algú em saluda... M'he trobat amb gent que em saluda a la mitja part... I si comenten que sóc la presidenta del XXX els dic, això aquí no ho has de dir perquè aquí vinc com a mare de l'XXX... (PCBQ).

Sí. Sí. Es el momento más crítico. Me tocó aguantar las burlas y que me dijeran: ojalá a tu hijo no le pase lo mismo. En ese momento yo ya dije: esto sobra. Mi hijo aquí ni pincha ni corta. Te estoy hablando como presidenta. (PCFB1).

Yo entrenaba con ellas, con las mamás... Pero no podía porque siempre me interrumpía alguien con una cosa u otra. (PCFB1)

En altres casos, hi ha dones que pateixen pel fet que els altres membres del club no puguin pensar que el seu fill rep tractes de favor.

Sí. I no va jugar la final. Li va costar molt. Però... Jo des del principi els vaig dir: sigueu escrupolosos, eh? Si li toca, li toca, si no li toca, no li toca. No voldria ni un comentari... Si el meu fill s'ho guanya per mèrits, fantàstic. I no, no li va tocar per mèrits. (PCTEN3).

Totes aquestes situacions que descriuen relacionades amb conflictes derivats del desenvolupament de diferents rols es poden considerar factors d'incidència negativa en l'exercici del càrrec directiu.

6.2.5. El recolzament de l'entorn proper

La incidència d'aquest factor s'ha analitzat en dos moments diferenciats de les seves trajectòries directives. D'una banda, el recolzament inicial en el moment que comuniquen la seva decisió d'ocupar el càrrec de la presidència i, d'altra banda, el recolzament un cop ja es troben exercint.

Algunes dones constaten una manca de recolzament inicial per part del seu entorn proper: la família, els pares i/o les amistats. En el moment que comuniquen la seva decisió de presidir l'entitat, en lloc de rebre felicitacions, els fan comentaris que porten implícits connotacions negatives envers la decisió que han pres.

En aquest cas, els pares i mares o les amistats perceben que han pres una decisió que no els reportarà beneficis, només maldecaps i més feina. Aquesta reacció inicial negativa la relacionem amb dues qüestions: l'excés de càrregues que comportarà el càrrec i les característiques pròpies d'aquest (tasca no remunerada i poc agraïda).

Vegem com aquestes presidentes ens expliquen com va ser el moment en que varen comunicar la decisió als seus pares:

Sí. Mis padres se muestran en contra. Me dicen que estoy loca perdida. No entienden cómo me meto en estos berenjenales con lo bien que podría estar yo en mi casa tranquilamente. Los dos: mi padre y mi madre. (PCPAT2).

L'entorn proper (pares, sogres) no ho entén. Em diuen que si ja tinc prou feina perquè me'n busco més. (Riu). Sí. La meva mare sempre em diu si és que no tinc més feina a casa. La meva mare és molt antiga i pensa que m'haig de quedar a casa amb la canalla. (PCCICL).

El meu pare em va dir: quant cobraràs? Li vaig dir que res i em va contestar: doncs vaja en quin embolic t'has ficat. Quants problemes t'has ficat a sobre per res i total... El meu pare era molt fred i em deia: faràs enemics i tot per res. Perquè no t'ho agrairà ningú. Si com a mínim cobressis alguna cosa... (PCVE).

El meu pare encara riu. Tot i que ell, com que em coneix, sap que sóc una persona que m'implico. No el sorprèn, però sí el va sobtar que fos una presidenta d'una entitat esportiva. No és una cosa que un pensi quan se'n va a dormir i l'endemà digui, toma. Va ser una cosa una mica rodada. (...) (PCFB2).

Aquesta reacció és similar quan ho comuniquen al seu cercle d'amistats:

La gente que conocía y que sabe que no es fácil llevar una entidad y empezar de cero me decía que estaba loca. (PCPAT1).

També van haver-hi molts comentaris de l'entorn dient que estava boja, que hi dedicaria moltes hores, que era un món d'homes... Jo sempre tinc la meva excusa: no entiendo de fútbol. Que sigui presidenta no cal... ningú m'exigeix... En cap lloc diu que la presidenta hi hagi d'entendre i jo no hi entenc. Però si que em dono compte a vegades de que n'he après molt. N'he après molt. (PCFB2).

Sembla que els arguments racionals que justifiquen aquesta manca de recolzament per part de la família i els amics no van tant lligats a la condició de ser dona sinó que més aviat tenen a veure amb la percepció que es té d'allò que comporta ocupar aquests càrrecs: hores de feina i sovint feina desagradada (vegeu apartat 6.3.2. Les particularitats estructurals d'aquestes organitzacions). No obstant això, també poden ser una reacció subtil de les persones properes quan perceben que la dona es disposa a agafar una responsabilitat que

intueixen que farà que els dediqui menys temps. És a dir, un argument per mantenir a la dona en l'esfera privada que és la que li correspon (esterotípicament) com a tal.

En canvi, el recolzament de la parella esdevé clau en el moment de prendre la decisió i també durant l'exercici del càrrec. Aquest recolzament no consisteix només a tenir el seu vistiplau a que ocupin el càrrec sinó que, en la majoria dels casos, la parella d'aquestes dones té una implicació activa en el club. La implicació pot ser formant part de la junta directiva o exercint algun càrrec tècnic (entrenador, coordinador, etc.). La Taula 32 descriu el tipus d'implicació de la parella de les dones entrevistades.

Taula 32: Implicació de les parelles de les dones en el club

Tipus d'implicació de la parella	Nombre de dones
Implicada activament a la junta de l'entitat que presideixen	7
Implicada activament als estaments tècnics de l'entitat	5
La parella no està vinculada actualment amb l'entitat	6
No tenen parella	5
Total	23

A la Taula 33 s'han creuat les variables tipus d'implicació de la parella i mida del club que presideixen. Degut a que s'aprecia una relació entre ambdues variables ordinals s'ha aplicat el coeficient de Gamma de Goodman i Kruskal²⁹. Aquest coeficient confirma que hi ha una associació negativa moderada entre ambdues variables. A saber, com més petit és el club, més implicada està la parella de la presidenta en les tasques directives de l'entitat formant part de la junta directiva.

²⁹ Degut a que s'aprecia un grau d'associació entre les variables ordinals "implicació de la parella" i "mida del club", s'aplica el coeficient de Gamma de Goodman i Kruskal i s'obté un resultat de -0,538. Els valors d'aquest test oscil·len entre -1 (100% associació negativa) i +1 (100% associació positiva). Un valor zero indica l'absència de relació. En aquest cas, el valor de -0,538 es troba entre 0 i -1 i per tant indica que hi ha una associació negativa moderada entre ambdues variables, cosa que indica que com més petit és el club, més implicada en tasques de direcció està la parella de la presidenta.

Taula 33: Tipus d'implicació de la parella i mida del club

Tipus implicació de la parella	Club gran	Club mitja	Club petit
Implicada a la junta	0	3	4
Implicada als estaments tècnics	2	3	0
No implicada	3	1	2

S'han identificat diferents motius que expliquen la implicació de la parella a les juntes directives o a les tasques tècniques del club. Els motius es relacionen també amb les diferents motivacions que les dones mostren per accedir al càrrec. En el cas de les dones que hi accedeixen per motius extrínsecs, per possibilitar la seva pràctica esportiva o perquè el club és també el seu negoci, la incorporació de la parella respon a una estratègia pragmàtica de captació de membres per a la seva junta. Aquest cas es correspon majoritàriament amb dones que presideixen clubs petits.

És molt familiar. Com a club estic jo com a presidenta; la meua parella és el secretari... És molt familiar. Només tenim nens i ja està. I ells no són socis del club. Paguen una quota per fer activitats però no són socis. De socis només en som sis: els justos per ser club. (PCHIP).

Jo em vaig posar com a presidenta, al meu home el vaig posar com a vice-president i necessitàvem un comptable que va ser una mamà d'aquests dos nens que tenim corrent amb nosaltres. (PCCICL).

En canvi hi ha un grup de dones que incorporen a la parella a la seva junta directiva amb la voluntat d'optimitzar els seus temps d'oci i, a més a més, fer-ho en el marc d'un espai que, en molts casos, està relacionat inicialment amb els seus fills i filles: el club.

Sí. Aún y con todo, voy para adelante. Y no sólo yo sino con mi marido. Le dije: si vamos a meternos, te vas a meter tú. En la otra junta no estaba él... Yo le dije: yo me meto si tú me apoyas. El me apoyó y por eso nos metimos los dos. Era importante que me apoyara porque era un ambiente hostil. (PCPAT2)..

Si..., és que la meua parella estava també en aquesta junta, estava allà, primer va posar una cara com així dient: vols dir tu?, però en cap moment va posar cap pega, és més, si havíem d'anar a un sopar sempre em va acompanyar i bé. Sempre exercint d'acompanyant. (PCHQ).

Finalment hi ha algunes dones que accedeixen a la presidència precisament perquè la seva parella està implicada activament en el cos tècnic de l'entitat.

Aquesta és, precisament, la seva motivació inicial per accedir a presidir-la. Es tracta de dones que consideren que formar part del projecte en que també col·laboren (altruïstament o remunerada) les seves parelles esdevé una manera de compartir un mateix espai de relació social optimitzant el temps d'oci del que disposen.

S'ocupa molt de temps en aquesta activitat i el millor és compartir-la. Jo tinc la sort de que el meu marit és l'entrenador i per tant anem els dos als desplaçaments, aprofito els entrenaments per anar a l'oficina del camp... Sinó, arriba un moment en que no et veus mai. I això que nosaltres treballem junts. Hi ha parelles que només es veuen els caps de setmana... Si un se'n va al club i a l'altre no li agrada... El més important és això i agafar-t'ho amb il·lusió. (PCFB3).

Però ell és entrenador i coordinador ara de l'escola, ell és el que em va ficar en això i ell està tan compromès com jo o més. (PCFB2).

Sembla que per a aquestes dones el recolzament de la parella esdevé un factor clau facilitador en l'accés i en l'exercici del càrrec. Vegem a continuació un resum dels factors que s'han identificat en el nivell de l'entorn proper.

6.2.6. Resum

En aquest nivell s'han analitzat les càrregues familiars i laborals. La majoria de les dones entrevistades tenen càrregues familiars (fills, parella, pares, néts). A la vegada s'ha pogut constatar que moltes n'estan alliberades. Aquesta alliberació pot venir donada per diferents motius: per tenir els fills i filles grans (la gran majoria), perquè comparteixen les càrregues amb d'altres membres de la unitat familiar i, en alguns casos, senzillament per no tenir aquest tipus de càrrega. L'alliberació de càrregues familiars actua com a factor facilitador en l'accés i l'exercici del càrrec.

La majoria de les dones treballen fora de casa i disposen de flexibilitat horària laboral. La flexibilitat esdevé un factor facilitador clau per desenvolupar la tasca directiva.

Les càrregues familiars i laborals unides a les derivades de la presidència del club comporten una sobrecàrrega de rol. Aquesta sobrecàrrega de rol s'identifica tant com un factor d'incidència negativa (excés de càrregues) com

positiva (compensacions i satisfaccions). Les satisfaccions personals que comporta treballar per a l'entitat esdevenen un element clau per presidir-la.

La diversitat de rols que desenvolupa la dona quan presideix el club comporta l'aparició d'alguns conflictes derivats de la tensió entre les exigències de cadascun d'ells (per exemple mare i presidenta o "*hooligan*" i presidenta).

Per acabar, el recolzament de l'entorn proper és un factor que incideix negativament i positiva. La reacció inicial de la família, els pares i les amistats —en el moment de comunicar la decisió que han pres de presidir el club— comporta sovint connotacions negatives. En aquest cas la incidència d'aquest factor és negativa. En canvi, durant l'exercici del càrrec el recolzament de la parella esdevé un factor clau facilitador per a la majoria. No es tracta únicament d'un recolzament moral sinó que en molts casos les parelles estan implicades activament al club formant part de la junta directiva o bé dels estaments tècnics de l'entitat.

6.3. Factors de l'organització i del context

En aquest nivell s'han identificat cinc grups de factors: el context de l'arribada, les particularitats estructurals d'aquestes organitzacions, les actituds sexistes, el grau d'integració a les xarxes socials i el seu equip (la junta directiva).

6.3.1. El context de l'arribada

El context de l'arribada s'ha objectivat amb tres indicadors diferenciats: l'existència o no de candidatures oposidores, l'origen de la decisió d'ocupar el càrrec i, finalment, la situació en que es troba l'entitat en el moment d'accedir-hi.

Una dada rellevant a tenir en compte és que, a excepció d'un cas, les presidentes entrevistades no van competir en el procés electoral amb d'altres

candidatures opositores. La inexistència d'altres candidats/es actua, òbviament, com a factor facilitador.

Aquesta excepció es correspon precisament amb la dona que presideix el club més gran que ha format part de la mostra d'aquest estudi. Hi ha un altre cas en el que també existeix inicialment un candidat opositor que s'acaba retirant abans de les eleccions. En ambdós casos les dones accedien a la presidència d'entitats grans (més de 3.000 associats/des, amb instal·lacions pròpies i amb estructura de personal professionalitzada).

Una altra qüestió important en relació a l'accés al càrrec és l'*origen de la decisió*.

Taula 34: Distribució de les dones funció de l'origen de la decisió d'ocupar el càrrec

Origen de la decisió	Nombre de dones
Ho decideixen elles	8
Són proposades per altres persones	15

Segons les dades de la Taula 34 la majoria de les dones entrevistades són proposades per altres persones per optar a la presidència. Algunes han estat proposades i escollides, fins i tot empreses a fer-ho, perquè ningú més mostrava la seva disposició a prendre aquesta responsabilitat.

Porque de fuera no se presentó nadie y las que estaban en la junta no querían. Todas querían que fuese yo y al final, pues fui yo. Eso fue en el 2006. En el 2010 tampoco hubo candidatas y decidí continuar. (PCGR).

No hi havia ningú que es volgués presentar i... El més típic: escolta perquè no ho fas, veuràs, que no sé que, que tu véns del món de l'esport. I bé, estàvem involucrats... el club anava a desaparèixer i una sèrie de pares ens vam ajuntar i vam dir: tirarem aquest club endavant com sigui. A partir d'això va ser quan vam dir: aquí hem de fer alguna cosa. (PCVOL).

La entidad la presidía XXX, un hombre mayor, que de salud estaba bastante quejoso y así... A mitad de la temporada ya me dijo que iba a cesar, que si alguien de la junta quería ocupar su lugar... No había nadie. Nadie. Yo dije si mi niño está aquí y le encanta... Y bueno... Decidí coger el cargo hasta que se hizo

la asamblea. Cuando se hizo la asamblea no se presentó nadie así que aquí estamos. Con el mismo trabajo. O más. (PCFB1).

Dels seus relats s'infereix que el càrrec de la presidència en aquest tipus d'organitzacions no té gaires pretendents. Sembla que hi ha poques persones interessades a ocupar-lo.

Tanmateix, també s'ha identificat un grup de dones (no tan nombrós) que malgrat no han pres elles directament la decisió de presentar-se, s'han sentit afalagades pel fet que els ho proposin. Aquest grup es caracteritza per tenir una trajectòria esportiva prèvia dins de l'entitat que han de presidir i/o, també, per accedir a la presidència de clubs grans (amb més de 300 socis i amb un elevat grau de professionalització).

De fet quan em truquen, torno com a tècnica, però ja entro a la junta directiva. De fet a l'etapa anterior ja hi havia estat també. Aleshores hi havia una presidenta que era una mare de nena que havia començat a l'escola i que havia continuat, fa sis anys que em diu: ho vull deixar i penso que series un bon relleu. Jo em vaig sentir molt afalagada i agafo el quant. (PCAAEE).

En el meu cas era ja la línia que portava a que un dia o altre havia de ser la presidenta de l'entitat. És molt diferent a que et vagin a buscar. Va ser molt fàcil. Inclús des de fora es va veure amb molta naturalitat. No va haver ningú que digués: aquesta persona qui és? M'havien vist prenent decisions, a la junta directiva... (PCATL).

Pel que fa al grup que han decidit presidir el club sense ser proposades per ningú s'identifiquen diferents motius que justifiquen aquesta decisió (vegeu apartat 6.1.3. La motivació). Algunes ho fan per motius extrínsecs com ara tirar endavant el seu propi negoci o bé possibilitar la seva pràctica esportiva. D'altres desitgen canviar la situació en que es troba l'entitat i per fer-ho proposen candidatures alternatives o decideixen fundar-ne una altra.

Quan vam començar amb el XXX Club tothom ens deia que millor que féssim un club, que estiguéssim federats... A partir d'aquí ho vam decidir. Qui ho porta tot i manega més coses sóc jo. Per això com a presidenta em vaig posar jo. Els altres llocs que quedaven s'ho van decidir ells. Tampoc no va haver-hi més complicacions. Va ser un procés molt natural (...) Millor formalitzar el club i no tenir-ho tot disseminat. (PCHIP).

En el nostre cas, no sé si perquè érem tots grans, jo vaig començar a jugar amb 21 anys, no teníem un grup de pares a darrere i això ens va obligar a posar-nos hi nosaltres (fent referència a com arriba a la presidència del club). (PCKF).

Un altre factor relacionat amb l'arribada és la *situació en que es troba el club en el moment en que accedeixen al càrrec*. És interessant constatar que la majoria troben el club en una situació especialment complicada. La Taula 35 mostra la distribució de les dones en funció de la situació amb que troben el club quan accedeixen al càrrec.

Taula 35: Distribució de les dones en funció de la situació en que es troba el club

Situació del club	Dones
El club està en una situació complicada	12
Es tracta d'un club de nova creació	6
No es fa referència a cap situació complicada. Transició plàcida	5
Total	23

Aquests testimonis descriuen algunes d'aquestes situacions complicades:

Había mucho lío. Mucho follón. El club estaba muy desestructurado... Había mucha influencia de padres, se metían mucho con los entrenadores... La gente estaba muy metida allí. Mucho follón con la junta anterior. Todo era un poco caótico. La entrenadora me pidió ayuda para desencallararlo y poder seguir. Me dijo: o hacemos esto o... (PCPAT2).

Què passa? XXX tanca l'aixeta (la resta de patrocinadors com que eren immobiliàries tothom pagava) i es comencen a deure diners a les jugadores, els entrenadors. Arriba un moment en que diuen: ho sentim molt però nosaltres pleguem perquè no hi ha ni un duro. Tanquem el club, però hem de fer una derrama. Aleshores vam dir: què? Els pares vam posar diners per pagar els entrenadors. Amb uns deutes que encara s'arrosseguen a dia d'avui. Després d'això, un cop els pares ens pensàvem que pagat això ja estava resolt tot, ens diuen que no. Que no hi ha res, que devem diners a tothom, però no ens ho reclamaran. Conclusió: ells pleguen i diuen que tanquen el club. Ens pregunten si ens en volem fer càrrec els pares. (PCVOL).

Abans era més d'estar per casa: les comptabilitats anaven com anaven, molta gent col·laborava, no es portava massa control de res... Des de que vaig arribar jo ho he agafat com si fos una altra empresa i hem tornat a posar ordre. Ha estat un procés d'uns quants anys però ara sembla que està tot estructurat i tot organitzat. (PCFB3).

En tots els casos (excepte un) el càrrec de la presidència estava ocupat anteriorment per un home.

Aquest era un club que portava 23 anys en mans del mateix president. Amb la qual cosa s'havia anat... em... O sigui, morint. No m'agrada la paraula però... Deixant... No hi havia prou esma. No hi havia massa gent jove. Quan jo el vaig

agafar estava en un moment molt crític. Tant es així que els socis marxaven. L'objectiu era intentar remuntar. (PCVE).

L'anterior president ho feia tot però no rendia comptes amb ningú. Ell demanava diners i presentava les factures. Que no vol dir que les factures no estiguessin engreixades. (PCBQ).

D'acord amb els resultats, moltes accedeixen al càrrec de la presidència en contextos poc atractius. És a dir, un context complicat actua com a factor facilitador de l'accés. Això pot tenir dues lectures diferents: negativa i positiva. La negativa és que allò que ningú vol s'ho queden les dones, el que es coneix amb el concepte de *tierra quemada*. La positiva, les dones estan capacitades per dirigir en contextos organitzatius complicats.

6.3.2. Les particularitats estructurals d'aquestes organitzacions

Aquest és un factor rellevant a tenir en compte en el moment de comprendre la situació de les dones en els clubs. S'han emprat dos indicadors diferents per abordar l'anàlisi d'aquestes particularitats estructurals: l'estructura de personal poc professionalitzada i el recolzament dels membres.

En relació al primer, els resultats indiquen que la gran majoria de les dones entrevistades presideixen clubs amb una *estructura de personal molt poc professionalitzada*. La Taula 36 inclou la distribució de les presidentes en funció del grau de professionalització de les entitats que presideixen. S'ha considerat que un club està professionalitzat quan disposa d'una estructura de personal que va més enllà de les figures tècniques relacionades amb el nivell jeràrquic més baix de l'estructura (entrenadors/es i monitors/es). És a dir, els clubs que disposen de càrrecs intermedis (coordinació, responsables d'àrea, etc.) i/o càrrecs directius (gerència, direcció tècnica, etc.) s'han considerat clubs professionalitzats.

Taula 36: Distribució de les dones en funció del grau de professionalització del club

Grau de professionalització del club	Nombre de dones
Clubs professionalitzats	6
Clubs no professionalitzats	17

La gran majoria de les dones presideixen entitats amb un baix o nul nivell de professionalització. Aquesta situació comporta que el seu rol de directives sovint es converteixi també en un rol gestor, administratiu i, en alguns casos, fins i tot tècnic. En definitiva, han de fer de tot.

Que no se te caigan los anillos porque hay que hacer de todo, sinceramente. Ahora estaba yendo a por un saco de Portland para este señor que estaba arreglando la piscina: pues bueno, si hay que ir, se va. Y no me ocurre nada. No se me cae el pantalón, ni la camiseta, nada. Vengo, él lo descarga, yo cierro el coche, lo limpio y me quedo tan ancha. Para llevar una entidad pequeñita hay que tener una capacidad de mente abierta: lo mismo te toca hacer un café, que dar una clase, que hablar con un socio, que saber dar la talla en saber decir las cosas, como se deben decir, sin callarte pero con educación y corrección... Hay que ser abierto para esto. Hay que tener la mente abierta y ser un ser humano normal. Hay que tener una capacidad muy amplia. Muy polivalente. Que no te importe dar una clase de tenis o servir un café o barrer el club si ves que no hay nadie y estás tú solo. Bárrelo. (PCTEN).

Has d'estar pendent constantment del què hi ha i trucant per preguntar si això s'ha fet o no. Sempre, sempre... Crec que com a presidenta no em tocaria fer aquestes funcions, però faig de tot. (PCVOL).

La gente no está acostumbrada a que el teléfono lo coja la presidenta. Al principio decían quiero hablar con la presidenta y les decía, soy yo. (PCFB1).

Presideixen clubs en els que “s’arremanguen molt”. Aquest factor —haver de fer de tot— es podria considerar un factor d’incidència negativa. En canvi, en els casos analitzats, no s’infereix que les que ja són presidentes ho identifiquin com un factor negatiu, senzillament ho constaten. El polifacetisme ha estat identificat majoritàriament en les dones que presideixen clubs petits.

Les presidentes també identifiquen un altre factor que es relaciona amb les particularitats estructurals dels clubs: *el recolzament dels membres*. Aquest factor en alguns casos s’identifica com a obstacle i en d’altres com a facilitador.

Algunes dones consideren que desenvolupar la tasca directiva en entitats que funcionen, en gran part, amb estructures de personal voluntari suposa un desgast adicional. Aquest desgast és conseqüència del desconeixement per part dels seus associats d'aquesta situació. Es tendeix a comparar les prestacions del club amb les d'una organització privada obviant el fet que en aquest cas el servei es presta amb estructures poc professionalitzades. El treball amateur que fan les presidentes és poc valorat i fins i tot alguns pensen que la seva relació amb l'entitat és de tipus professional.

La gent no entén que tu puguis estar aquí sis hores sense cobrar ni un duro... Pensa que si tu estàs aquí t'endús alguna cosa a canvi perquè si no no hi estaries... El que no ho pensa, és el que ve. Però t'haig de ser sincera. Dels deu dits d'una mà, te'n vindrà un. Els altres nou, no. (PCBQ).

A vegades el que em costa més és seguir l'agressivitat d'algun soci. Això costa. Quan veus que t'hi poses moltes hores... Que la gent tampoc no ho entén perquè es pensa que t'hi guanyes alguna cosa. I jo no m'hi guanyo res. (PCVE).

El desconeixement i la confusió per part dels membres del club (els que no col·laboren activament amb l'entitat) en relació a aquest tret distintiu (la gent treballa de manera altruista), comporta confusions i situacions de desgast per a les persones implicades i concretament per a les presidentes.

Sí. Casi como un trabajo. Con el handicap que no se cobra nada. Tienes que estar batallando con los padres que están descontentos, aguantando quejas por aquí y por allá... (PCPAT2).

És molt pesat. Els pares són molt pesats. Ells ho saben. M'és igual que surti. Jo els hi dic. A cada reunió els dic que estic aquí pels nens; si fos per vosaltres, ja hagués plegat. Pensa que aquí tots som altruistes. A la junta ningú cobra. S'inverteixen moltes hores que mai, mai, mai es tiren en cara. Evidentment ho fem perquè nosaltres volem. I molts diuen: tu ho fas perquè el teu fill juga. El meu fill va ser fitxat fa dos anys per una altra entitat per jugar en categories superiors i jo vaig estar aquí exactament els mateixos dies. Jo m'he perdut molts partits del meu fill per venir a veure partits d'altres nens. Això no es fa perquè el teu fill jugui aquí. Això es fa perquè ho sents i ho vius. Per a tu és més fàcil venir a veure el teu nen jugar i quan plegui marxar a casa, sense problemes... Això es fa perquè creus en un projecte i t'estimes el que estàs fent. Hi ha pares que sí que et valoren i n'hi ha que mai veuen que facis les coses bé. Mai. Mai. Mai ho pots fer tot a gust de tothom. Per això tots necessitem un cop a l'esquena. Que et diguin: nena tu vales mucho. Però tants pals també desgasten... (...) Els pares són molt pesats. El més feixuc són els pares. (PCFB2).

En aquests casos podem afirmar que la manca de recolzament per part dels associats actua com a factor negatiu durant l'exercici del càrrec.

En canvi aquest mateix factor, el recolzament dels socis, en algunes dones és identificat com una de les claus per desenvolupar la seva tasca directiva. Interessa destacar que, en aquests casos, el recolzament prové dels destinataris finals dels serveis que es presten a l'entitat: la canalla.

Però cada vegada quan passa un nen per aquí i em diu que ha fet un gol... O quan passeges pel poble... Quan passen els nanos per davant de casa i et criden. Encara que ningú no s'ho cregui, això per a mi és molt reconfortant. O per exemple que aquests nens que ara estan fent d'entrenadors, el respecte i l'admiració que em tenen, potser això és el que més em recompensa. (...)(PCFB2).

Tinc un jugador que està al sènior, que és molt bo i sempre em diu: yo no me voy a ir nunca de aquí pero si un día me voy y triunfo lo que primero diré es que me acuerdo de mi presi y de mi entrenador XXX. I cosas d'aquestes. Jo amb això en tinc prou. No demano res més. (PCBQ).

Pues cuando en cualquier torneo que se ha hecho vienen los niños a traerme el trofeo y me lo dedican. Para la presidenta, dicen. No para el club. Para la presidenta... ¿no? Eso te llena. (PCFB1).

Aquestes dones consideren que el recolzament que reben dels infants esdevé un element motivador i per tant facilitador del desenvolupament de la seva tasca directiva.

6.3.3. Actituds derivades de la seva condició de dona

En alguns contextos determinats les presidentes identifiquen actituds derivades de la seva condició de dona que poden actuar positivament o negativa.

Aquestes actituds són identificades tan sols en el grup de dones que es troben presidint clubs de modalitats típicament masculines (futbol, bàquet, motociclisme, billar...) i/o en les dones que presideixen clubs amb un elevat grau de professionalització (són clubs grans). En ambdós contextos són presidentes que es troben envoltades de molts homes. Les actituds sexistes, quan existeixen, generalment provenen dels membres d'altres organitzacions del sector amb qui s'han de relacionar (federacions, altres clubs, etc.).

Llamamos a un delegado federativo porque temíamos una tangana, pero no pasó nada, se jugó... Estaban todos centrados y sabían lo que tenían que hacer, tanto los nuestros como ellos. Pero cuando me vieron a mí... ¿Ya has

hecho las camas, presidenta?, me preguntaron. Bueno, bueno, bueno... Algo bárbaro. (PCFB1).

Em va veure, em va saludar dient allò de la presidenta más guapa de todas (claro, no hay otra, pensava jo) i em va presentar el president d'aquella penya. Aquell home em va explicar que ells també havien tingut dones a la junta perquè "quieras o no queda bien tener alguna mujer en la junta". I encara va continuar: "precisamente cuando hicimos un evento con los del Barça ellas (las mujeres de la junta) cayeron en la cuenta que aquel sitio no tenía cortinas y había que poner unas cortinas y es que va muy bien tener mujeres. (PCFB2).

D'altres identifiquen aquestes actituds sexistes en els membres de l'entitat que presideixen. Per exemple, una dona que presideix un club de billar considera que els seus associats (tot homes) no l'haguessin proposada mai com a presidenta —malgrat totes les tasques del club les feia ella— perquè són masculistes.

No. Ja ho feia abans. Era una cosa rutinària. No m'haguessin posat ells de presidenta. Els homes. Són molt masculistes allà baix. Els vaig dir jo... (PCBILL).

També hi ha el cas d'una dona que presideix una entitat gran amb un elevat grau de professionalització i que sempre havia estat presidida per homes. Ella explica que formava part d'un equip de persones que es volia presentar a les eleccions del club. Tenien un problema ja que no trobaven ningú que volgués posar-se al capdavant de l'equip (els faltava algú per a la presidència). En un moment determinat, la dona comunica a la persona amb la que està confegint l'equip que considera que ella mateixa podria ser-ne la presidenta. El company li diu que això no ho poden fer perquè mai aquell club ha estat presidit per una dona. La seva reacció es descriu en el fragment que segueix:

Sí. Estava a casa a la cuina, recuerdo que vaig penjar el telèfon i vaig dir: Però aquest què m'està dient? Jo divorciada, que he pujat els dos nanos, i ara m'està dient que jo, que jo, que una dona no pot ser-ho? Vaig agafar el telèfon (riu) i vaig dir-li: Mira, perdona, ho tinc clar. La presidenta seré jo. Amb la qual cosa si vols ja no val la pena que busquem més perquè ho seré jo. Si vols véns amb mi i entre els que tens tu i els que tinc jo sumarem els onze. Em va dir que s'ho pensaria i després em va dir que no, que no volia estar en aquesta candidatura. (PCVE).

Sembla que per a aquest grup de dones, l'existència d'aquestes actituds sexistes hagi d'actuar com un factor limitador en el desenvolupament de la seva tasca directiva però, en general, els seus testimonis mostren que aquestes actituds els fan reaccionar. És un fet negatiu que es converteix en positiu.

Hi ha alguns casos en els que identifiquen aquestes actituds derivades de la seva condició de dona com un factor positiu en l'exercici de la presidència. Són aquelles dones que consideren que, el fet de ser l'única dona, provoca actituds positives envers elles per part dels altres membres. Això fa que aquestes dones se sentin especialment cuidades i ateses en aquests contextos en les que són les úniques.

Sí. Sí. Sí. Sí. Lo siento así y lo hago así. Si yo como mujer me presento a una reunión y dicen hay que cuidar a la presidenta que es la única mujer y que tal y que cual... Pues sí señor, hay que cuidar a la presidenta. ¿Cómo te podemos cuidar? Pues mira, así, así, así y asá. (Ríe) (PCFB1).

Jo m'he trobat en ser l'única dona en una reunió. El comité tècnic que dirigeixo són tot homes i em respecten moltíssim. El respecte que sento de la gent és total. (PCATL).

La feina que més m'agrada és el tractar amb Federació. Perquè precisament l'altra persona que va quedar amb mi a la junta estava a la Federació i ell deia que sempre s'havia donat compte que a la Federació tractaven millor a les dones, els feien més cas en algunes coses que als homes. Per això també em recomanava com a presidenta. I la veritat és que sí. Quan he tingut algun problema, m'han assessorat... Al principi vaig tenir un problema amb un equip i els Mossos (...) Vaig parlar amb el president de la Federació i ell va enviar un representant de la Federació en aquell partit perquè si hi havia algun aldarull (...) Sempre m'he sentit molt recolzada. (PCBQ).

Aquest és un factor que incideix, positivament o negativa, en l'exercici del càrrec, però sembla que només s'ha de tenir en compte en el cas de les dones que presideixen en contextos més masculinitzats (entitats de modalitats estereotípicament masculines o entitats grans).

6.3.4. Grau d'integració a les xarxes socials de l'organització

El grau d'integració de les dones en les xarxes socials de l'organització s'ha objectivat a partir de dos indicadors. El primer, de tipus quantitatiu, el percentatge de dones que hi ha a les seves juntes directives i el segon, de tipus qualitatiu, les referències explícites que elles fan envers les relacions que teixeixen en el si d'aquestes juntes.

En relació al primer indicador, la Taula 37 mostra la composició de les juntes directives de les presidentes que han format part d'aquest estudi. S'observa que les entrevistades han constituït una *junta directiva bastant paritària*.

Taula 37: Composició de les juntes directives de la mostra analitzada

Núm.	Mida	Modalitat	Dones	Homes	% de dones
1	M	Mixta	1	6	14,29
2	P	Masculina	1	4	20,00
3	M	Mixta	1	3	25,00
4	P	Masculina	1	3	25,00
5	G	Mixta	3	8	27,27
6	M	Mixta	2	5	28,57
7	G	Mixta	1	2	33,33
8	M	Femenina	4	8	33,33
9	G	Masculina	3	6	33,33
10	G	Mixta	4	7	36,36
11	G	Femenina	4	6	40,00
12	P	Femenina	4	4	50,00
13	M	Masculina	7	7	50,00
14	G	Mixta	6	6	50,00
15	P	Mixta	4	4	50,00
16	G	Mixta	5	4	55,56
17	M	Masculina	5	4	55,56
18	P	Femenina	3	2	60,00
19	P	Femenina	2	1	66,67
20	P	Masculina	2	1	66,67
21	P	Femenina	3	1	75,00
22	M	Femenina	6	1	85,70
23	P	Femenina	10	0	100,00
			Mitjana aritmètica		47,02%

Si es compara la mitjana aritmètica del 47,02% de dones a les juntes directives (en clubs que són presidits per una dona) amb el 20% de dones que componen les juntes directives dels clubs de Catalunya (presidits per homes i dones) (Secretaria General de l'Esport, 2010), podem afirmar que les dones tendeixen a constituir juntes més paritàries.

El creuament d'aquesta variable, percentatge de dones a la junta, amb la mida i la modalitat esportiva del club apunta dues reflexions interessants.

D'una banda, les dades de Taula 38 indiquen que les dones que presideixen els clubs petits tendeixen a constituir juntes més paritàries.

Taula 38: Percentatge de dones a la junta i mida del club

Mida de club	Percentatge de dones a les juntes directives
Petit	57.03%
Mitjà	41.7%
Gran	39.4%

D'altra banda, quan es creua aquesta variable amb la modalitat esportiva del club (estereotípicament masculina, femenina o mixta), els resultats de la Taula 39 indiquen, com era d'esperar, que és en els contextos més feminitzats on les juntes presenten un percentatge més elevat de dones.

Taula 39: Percentatge de dones a la junta i modalitat esportiva del club

Modalitat esportiva	Percentatge de dones a les juntes directives
Femenina	63.8%
Mixta	35.59%
Masculina	41.76%

Una anàlisi qualitativa ens ha permès constatar que moltes dones identifiquen aquest context —el relacionat amb el seu equip de treball proper, els membres de la seva junta— com a un element facilitador de la seva tasca. Expliquen que el fet de *teixir quelcom més que una relació de feina* és important per desenvolupar el càrrec.

Moltes acaben teixint una relació d'amistat entre els membres de la seva junta directiva. El club esdevé un espai de relació social. En alguns casos la parella també hi està implicada (vegeu apartat 6.2.5. El recolzament de l'entorn proper).

Sembla que a partir de les 7.30 o les 8.00 ja et pots prendre la cervesa... Hem fet un bon equip. No només som junta, som amics. Això és una de les coses

que porta el futbol. No només nosaltres. Hi ha molts pares que en unes altres circumstàncies no s'haguessin conegut mai i aquí s'han conegut i s'han fet amics. (PCFB2).

Nos reunimos todos los días. Si no es en el club, en el bar de una amiga. Es que es muy familiar. Las dos parejas de la junta son amigas. Por narices te haces amigo. Llego un momento en que compartes tanto... (...)(PCFB1).

De fet vam crear un model que després l'hem traslladat cap a altres àmbits de gestió esportiva. I l'ambient, de fet això és el més maco, que es respira dins de l'entitat. La companyonia... La relació entre els tècnics.... Véns a treballar amb ganes de treballar. T'ho véns a passar bé. Això per a nosaltres és molt important. (PCAAEE).

L'estudi mostra com, en general, les dones estan integrades a les xarxes socials de les organitzacions que presideixen. Per tant, aquest factor facilita el desenvolupament de la seva tasca directiva.

Tan sols una de les dones entrevistades, quan recorda la seva etapa com a directiva de la federació (no com a presidenta del seu club) descriu com va sentir manca d'integració a les xarxes socials d'aquella organització de la que va formar part. Cal afegir que la seva designació com a directiva de la federació estava relacionada amb la voluntat de cobrir la quota de gènere en aquesta.

Si, si, bueno en general, eren tots com molt correctes, no sé, els estranyava molt per exemple, clar jo anava a les juntes i després me n'anava a casa perquè el dia següent jo m'havia de llevar d'hora perquè les juntes eren a les 20 del vespre i s'acabaven a les 23 a vegades i llavors se n'anaven a sopar sempre i jo no anava mai a sopar, és que a les 6 del matí em llevo cada dia i no ho entenien, no ho van entendre mai, ningú. Van considerar que no m'havia integrat prou perquè no havia anat als sopars i aquestes coses no, suposo que realment al final on s'acabaven gestant moltes coses era en aquests sopars, però clar per mi el moment de treballar era el de la junta i va ser una mica..., veure, em va agradar, va ser una experiència però vaig fer 4 anys i no vaig fer més, crec que ni perquè ni ells van trobar que jo hagués de continuar, ni jo tenia ganes de continuar. (PCHQ).

En canvi, el testimoni d'aquesta dona recull de manera molt explícita la necessitat que té de teixir xarxes femenines per sentir-se bé en les organitzacions de les que forma part, en aquest cas en el club. Per això, com a presidenta, es preocupa d'incorporar dones en el seu equip de junta.

Sí. I et diré més: jo que sóc presidenta dona necessito dones a la junta també. Almenys et sentis recolzada en algunes coses que els homes no entenen. No sé com dir-ho... Coses molt bàsiques, eh? Del dia a dia...Hi ha dies, i tothom ho sap, que estàs més baixa o més alta i una dona t'entén i un home no t'entén. O igual sí i igual no. I sempre necessites un component de dona. Que jo sempre he tingut més amics que amigues... però a vegades necessites... Com que la

vida ens canvia i els amics d'abans els veus de tant en tant i a qui veus sempre és a ells, doncs necessites que aquesta gent també tingui una complicitat amb tu perquè si no et tornaries boig. (PCPOL).

Per interpretar correctament els resultats en relació a aquest factor cal tenir present que les dones entrevistades han estat les encarregades de confegir el seu equip de junta. Aquesta és una diferència important respecte del que passa en l'accés a llocs directius d'altres tipus d'organitzacions (per exemple per accedir a la direcció d'una empresa). En el cas dels clubs, quan accedeixen a la presidència ho fan acompanyades d'un equip, la designació del qual és competència seva. Per això no ens ha de sobtar que no facin al·lusió a aquesta manca d'integració a les xarxes socials com a factor limitador de l'exercici del càrrec.

6.3.5. El seu equip: la junta directiva

Aquest és un factor molt citat en les entrevistes realitzades. La majoria de les dones manifesten que el recolzament dels membres de la seva junta directiva esdevé un factor clau per decidir accedir a presidir les entitats i també per mantenir-se en el càrrec. Consideren un recurs important saber que compten amb un equip que les acompanya en la presa de decisions, en els moments difícils i també per delegar les tasques per les que no se senten preparades.

Sí. Sí. Y cada vez lo tengo más claro. Es que el factor importante es la gente que te rodea. Estoy muy contenta del equipo que tengo ahora. Tengo un vicepresidente y vocales muy activos, más que nosotros incluso... Cada uno sabe lo que tiene que hacer. (PCFB1).

Me n'orgulleixo d'estar envoltada d'un gran equip, unes grans persones que són les que m'ajuden a tirar endavant. Moltes vegades si no fos per elles ja hauria plegat. Quan faci una mirada enrere el que m'emportaré és tota la gent que he conegut, tot el que m'ha enriquit com a persona i els amics que he fet. (PCFB2).

Si tornen a haver-hi eleccions i si continuo tenint el mateix equip m'hi torno a presentar perquè encara queda una altra etapa bastant important: reformar la resta de l'edifici. (PCVE)

Aquestes referències a l'equip apareixen de manera especialment reiterada en els testimonis de les dones que es troben en contextos més masculinitzats

(clubs de modalitats masculines i/o entitats amb un elevat grau de professionalització, clubs més grans). Sembla que per a elles el recolzament del seu equip —la junta directiva— esdevé un factor rellevant en el desenvolupament de la seva tasca. Reprendrem aquesta qüestió, de manera més exhaustiva, en el capítol 7 quan abordem l'estil de lideratge.

6.3.6. Resum

S'han identificat diferents factors relacionats amb el context d'arribada a la presidència. En primer lloc, la inexistència de candidatures oposidores en facilita l'accés. Totes les dones excepte una no van tenir oposició en el procés electoral. En segon lloc, la majoria no han pres elles la decisió de presentar-se, més aviat s'han vist empeses a ocupar el càrrec perquè ningú mostrava la seva disposició a prendre aquesta responsabilitat. A més quan arriben al càrrec la majoria troba el club en una situació complicada. El context de crisi organitzativa esdevé un factor que afavoreix l'accés al càrrec. També cal remarcar que en tots els casos el càrrec estava ocupat abans per un home.

Les particularitats estructurals dels clubs també s'han identificat com a factors a tenir presents. La majoria presideixen entitats no professionalitzades. En el si d'aquestes entitats el rol directiu es converteix també en un rol gestor, administrador i, a vegades, tècnic. El càrrec de la presidència comporta fer de tot. Aquest polifacetisme, que a priori podria ser considerat un factor limitador, sembla que no ho és per les dones que exerceixen el càrrec. En canvi, si que consideren desgastant la manca de recolzament dels socis. Generalment els pares i les mares tendeixen a criticar els serveis que es presten —i que gaudeixen els seus/seves fills/es— sense tenir coneixement de les particularitats estructurals del club: la majoria de les tasques són realitzades per voluntaris. Aquest factor pot tenir també una dimensió positiva. Algunes dones constaten que el recolzament dels socis, generalment dels nens/es que gaudeixen dels serveis, és un factor clau que actua positivament durant l'exercici del càrrec.

En els contextos organitzatius més masculinitzats —clubs de modalitats típicament masculines o amb un elevat grau de professionalització— s'han identificat actituds sexistes envers les presidentes: actituds negatives derivades de la seva condició de dona. Generalment provenen dels membres d'altres organitzacions del sector i no del seu equip. En alguns casos aquestes actituds derivades de la seva condició de dona són considerades un factor facilitador. El fet de ser l'única provoca actituds positives respecte elles per part dels altres membres; se senten especialment cuidades i ateses en aquests contextos en que estan soles.

Les dones estan integrades a les xarxes socials de les organitzacions que presideixen. Tendeixen a constituir juntes directives més paritàries creant així xarxes en les que se senten acompanyades d'altres dones. Teixeixen relacions amb els seus equips que van més allà d'una relació de feina. Aquesta integració actua com a factor facilitador de la seva tasca directiva.

El seu equip —la junta directiva— esdevé un factor clau per accedir a presidir les entitats i també per mantenir-s'hi. Aquest factor sembla especialment rellevant en el cas de les dones que presideixen contextos més masculinitzats.

En l'apartat que segueix es planteja un resum de tots els factors identificats en els diferents nivells.

6.4. Recapitulació

A tall de resum del capítol es presenta la Taula 40 que inclou la llista de factors identificats. S'han emprat dos criteris de classificació: el nivell de procedència (personals, de l'entorn proper i de l'organització) i el sentit positiu o negatiu de la seva incidència. És per això que hi ha un grup de factors facilitadors (incideixen positivament) i un altre grup de factors limitadors (incideixen negativament) en cada nivell d'anàlisi proposat.

Abans de concloure aquest apartat cal fer dues consideracions importants. La primera és que els factors no s'identifiquen de manera homogènia ni actuen

amb la mateixa intensitat en totes les dones que han format part de l'estudi. La segona té relació amb la composició de la mostra. Les dones que han format part de l'estudi són les que han aconseguit arribar; es troben ocupant el càrrec. La incidència de la majoria dels factors és positiva. Tendeixen a descriure allò que els ha facilitat l'accés i el desenvolupament del seu rol directiu. Es considera que tots els factors identificats com a facilitadors poden tenir una dimensió negativa. Per exemple, la majoria de dones entrevistades disposen de flexibilitat horària laboral i s'ha considerat com un factor facilitador. El fet de no disposar d'aquesta flexibilitat horària entenem que pot esdevenir un obstacle per accedir i exercir el càrrec. Reprendrem aquestes qüestions al capítol de discussió dels resultats.

En el capítol que segueix es presenten els resultats en relació a la segona pregunta d'aquesta recerca: *quins són els trets que caracteritzen el seu estil de lideratge?*.

Taula 40: Factors que incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec

	Factors facilitadors	Factors limitadors
Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Influència agents de socialització primària: professió dels pares i/o vocació de servei - Valors adquirits en el procés de socialització: autoestima elevada - Habilitats transferides: <ul style="list-style-type: none"> - treball de cura - formació i ocupació - itinerari esportiu - Motivacions: <ul style="list-style-type: none"> - extrínseques: fills, negoci o pràctica esportiva pròpia - intrínseques: enriquiment personal, refugi emocional i satisfacció per la feina ben feta - transcendents: vocació de servei - Característiques de la personalitat: organitzades, pragmàtiques, enèrgiques, amb empena, caràcter i subtils 	<ul style="list-style-type: none"> - Valors adquirits en el procés de socialització: no els agrada figurar i por a parlar en públic
Entorn proper	<ul style="list-style-type: none"> - Estar alliberades de càrregues familiars: fills grans, ajut de la família, no tenir família - Disposar de flexibilitat horària laboral. - Compensacions derivades de la sobrecàrrega de rol que comporta presidir - Recolzament de la parella i implicació activa d'aquesta al club 	<ul style="list-style-type: none"> - Excés de càrregues, manca de temps lliure - Tensions derivades del conflicte de rols - La manca de recolzament inicial per part de la família..
Organització	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistència de candidatures opositores. - Ser proposades per d'altres - Situació complicada de l'entitat en el moment en què arriben - Recolzament dels destinataris finals del servei: els nens i les nenes - Actituds positives pel fet de ser les úniques dones - Composició paritària de la junta - Teixir relacions d'amistat en el si de la xarxa de treball - Saber que compten amb el seu equip 	<ul style="list-style-type: none"> - Polifacetisme. El baix nivell de professionalització d'aquestes entitats fa que hagin de fer de tot - Desgast de presidir amb la manca de recolzament de mares i pares - Actituds sexistes

Capítol 7

Estil de lideratge

Índex del capítol

7.1.	L'equip	208
7.2.	Les relacions	212
7.3.	La comunicació	214
7.4.	La coherència	215
7.5.	La vocació de servei	217
7.6.	El lligam amb l'organització (el vincle)	220
7.7.	Característiques autoperceptives de la seva personalitat	222
7.8.	Recapitulació	225

En aquest capítol s'inclouen els resultats en relació a la segona pregunta d'aquesta recerca: quins són els trets que caracteritzen la manera de fer de les dones que presideixen els clubs a Catalunya?, és a dir, quin és el seu estil de lideratge?

Abans d'iniciar-ne l'exposició cal fer algunes consideracions inicials. La primera en relació al mètode emprat per explorar quin és el seu estil de lideratge. L'anàlisi s'ha fet a partir dels seus propis discursos, en aquest sentit, els resultats es basen en la autopercepció de les presidentes sobre elles mateixes; com perceben elles que lideren.

La segona fa referència als indicadors emprats per conceptualitzar els trets característics de la seva manera de fer. Alguns dels indicadors emprats per conceptualitzar els factors que incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec també s'han emprat per interpretar els resultats referits a l'estil de direcció. Els indicadors no són excloents sinó que són complementaris (Vilanova, 2009, p. 73). Per exemple, en aquest fragment la presidenta parla de la importància de l'equip per exercir el càrrec. Això s'ha identificat com un factor facilitador (tenir un equip que l'acompanya), però, ahora es considera un tret tret característic del seu estil de lideratge (comptar amb l'equip).

Sí. Sí. Y cada vez lo tengo más claro. Es que el factor importante es la gente que te rodea. Estoy muy contenta del equipo que tengo ahora. Tengo un vicepresidente y vocales muy activos, más que nosotros incluso... Cada uno sabe lo que tiene que hacer. (PCFB).

Finalment, l'ordre que s'ha seguit per a l'exposició dels trets es correspon amb la freqüència o intensitat de les respostes en la mostra entrevistada. Els trets que s'han identificat en gairebé totes les entrevistades són els que s'exposen en primer lloc i així successivament. Per tal de facilitar-ne l'anàlisi s'han agrupat en diferents grups que es corresponen amb les variables emprades per conceptualitzar l'estil de direcció de les dones en aquesta recerca (vegeu capítol 4, apartat 4.3. Delimitació de l'objecte teòric). Abordarem primer els trets relacionats amb l'equip, les relacions, la comunicació, la coherència, la vocació de servei i el vincle i, per últim, un conjunt de característiques autoperceptives de la personalitat que afecten també al seu estil de direcció.

7.1. L'equip

Dins d'aquest grup s'han identificat cinc trets característics de la manera de fer de les dones: reconeixen el paper del seu equip, se senten molt recolzades per ell, fan una tria molt acurada dels seus membres (les que poden triar), prenen les decisions de manera compartida i consensuada i deleguen tasques.

No ha de sobtar que aquest grup de trets, els relacionats amb l'equip, sigui el més identificat com a característic de la manera de fer d'aquestes dones. En l'anàlisi dels factors del nivell de l'organització ja s'ha constatat que l'equip esdevé un factor clau per a l'exercici del càrrec (vegeu capítol 6, apartat 6.3.5. El seu equip: la junta directiva).

Els testimonis sovint fan referència a la importància d'exercir el càrrec acompanyades d'un equip de persones (la junta). No tan sols es preocupen de *reconèixer la feina del seu equip* sinó que també en valoraren el seu treball. En definitiva, en destaquen el seu paper en un intent de treure pes al seu càrrec.

Tampoc no és una cosa de la qual vagis presumint.. No. Fins i tot el que faig és recalcar que hi ha una junta. (PCKF).

Un gran equip. Un gran equip que tingui les mateixes ganes que jo de lluitar per alguna cosa i que anem tots a la una. Crec que tinc un gran equip. (PCFB2).

Una altra cosa. En tots els discursos que m'ha tocat fer he intentat fer un reconeixement a tota la gent que ha treballat pel club. El voluntariat hi ha estat sempre; fins i tot fora de la junta. (PCTEN3).

De fet jo sóc la presidenta però darrera tinc una junta que treballa tant o més que jo. (PCFB3).

També et diria que a vegades no és tant el president o la presidenta sinó l'equip que té al darrere. Quan tu tens gent bona a sota es nota el resultat. (PCVE).

A aquest reconeixement formal de la feina de l'equip també cal afegir-hi el *recolzament* que senten del mateix. Aquest recolzament s'ha constatat com un factor determinant per accedir a desenvolupar la tasca directiva (vegeu capítol 6, apartat 6.3.5. El seu equip: la junta directiva).

Amb això sí que tinc el recolzament dels meus companys de junta... Ostres!... Mantén-te, em diuen. M'ajuden... (PCBQ2).

Hi ha hagut aquesta renovació de gent jove que dóna empenta. Els tinc al meu costat i em sento molt recolzada. No em veuen gran i em deixen de banda. Al contrari. Hem sento molt satisfeta. (PCTEN2).

Em sento molt recolzada. Molt recolzada amb la junta que tinc. (PCPOL).

Les referències a l'equip, el reconeixement que en fan i el recolzament que senten, apareixen majoritàriament en els testimonis de les dones que es troben presidint els clubs de més envergadura. En aquest sentit, cal tenir present que algunes de les entrevistades estan al capdavant de clubs de gran simplicitat estructural i, per tant, senzillament no es troben amb la necessitat de treballar en equip. En aquests casos la junta existeix perquè legalment ha d'existir. Hi consten tres persones però de manera simbòlica; la direcció de l'entitat està al càrrec únicament de la presidenta. Aquesta qüestió serà una constant en tot l'anàlisi dels trets que caracteritzen les seves maneres de fer. Algunes d'aquestes dones no lideren equips sinó que únicament gestionen els recursos del club.

En el cas de les dones que han accedit al càrrec per voluntat pròpia —en contraposició a les que s'hi han vist empeses (vegeu capítol 6, apartat 6.3.1. El context de l'arribada)— *la tria del seu equip és una qüestió molt meditada i acurada* que respon a criteris diferenciats. L'objectiu final és triar un equip de gent que permeti afrontar millor la tasca directiva ja que la seva motivació principal per accedir a la presidència és propiciar canvis a l'entitat. Forma part de la seva estratègia directiva envoltar-se d'un equip concret. Els criteris emprats en la selecció de les persones bàsicament són dos: que siguin representatives dels distints sectors del club i que tinguin qualificacions específiques en diferents àmbits. Creen equips equilibrats i heterogenis conscients de la importància que això tindrà pel bon desenvolupament del seu càrrec.

En funció del què vols fer, pensa quin equip necessites. És important seleccionar la gent en funció del què vols fer. (PCTEN3).

El que sí recordo és el mercat persa. Em vaig posar allà, i tot el que entrava.... Anava amb una altra sòcia i li anava dient: que te parece éste? Y aquél? Éste podría ser porque además tiene muchos contactos... Y éste no sé qué. Porque jo tampoco no coneixia tanta gent i en canvi ella com que tot el dia se'l passava aquí dins coneixia a tothom. (PCVE).

A nivell de junta vam buscar que fos representatiu tant de la història de l'entitat com de les diferents seccions o modalitats que tenim. Aquí tenim futbol, bàsquet i rítmica. Vam intentar buscar que hi hagué pares representatius de cadascuna d'elles o com a mínim de les més majoritàries, que són rítmica i futbol. La direcció ve a la junta per reportar. I després vam intentar mantenir un parell de persones que històricament haguessin estat vinculades a l'organització. Alguns d'ells havien estat presidents, d'altres no. Sobretot pel càrrec de tresorer vam buscar una persona que hagués seguit tota la trajectòria de l'organització. (PCAAEE).

Vam fer un equip on cadascun que aportàvem dèiem: aquest l'aportem per això i anem a buscar a aquest altre per allò... Val? Ho vam fer pensant que nosaltres havíem de treure això endavant i que guanyaríem i que per tant necessitàvem un equip complet. I a partir d'aquí... (PCPOL).

En canvi hi ha un grup de dones que en el moment de confegir el seu equip prioritzen els aspectes socials d'aquest, és a dir, que siguin persones amb les que s'avinguin donat que intueixen que sera una tasca en la que hauran d'invertir moltes hores. En aquests casos sovint incorporen a la junta a les seves parelles o amistats (vegeu capítol 6, apartat 6.2.5. El recolzament de l'entorn proper).

Aquests criteris de confecció de l'equip lligats als aspectes socials són més habituals en les dones que estan al capdavant de clubs petits. En canvi els criteris més racionals, lligats a l'eficència, s'identifiquen en les presidentes de clubs més grans.

Algunes de les presidentes consideren que en el seu equip la *presa de decisions és participativa i consensuada*:

Al final... No hay escalones aquí: como la presidenta es la que está pues a veces se saltan todos los escalones más burocráticos y llegan a mí directamente. Ya ves que lo primero que te encuentras al entrar es mi despacho. (Ríe). Que yo digo, voy a poner el despacho allá al final a ver si así no me ven y no dependen tanto de lo que se diga porque claro... Un presidente sí que normalmente tiene la última palabra, pero aquí no funciona así. Somos diez en la junta, siempre pregunto y siempre se hace todo por mayoría. (...) Es lo que se intenta. (PCFB1).

Jo represento les decisions que es prenen i em sento còmode en fer-ho perquè s'han discutit i s'han consensuat. (PCTEN3).

El que passa és que amb la junta, amb el meu equip al costat, les coses són molt més fàcils. Cadascú té una experiència diferent a la vida, ha passat per situacions diferents a les teves... El fet de fer-ho entre tots fa que es prenguin unes decisions, que segurament ens equivocarem, però són més equilibrades... (PCPOL).

Però també n'hi ha d'altres que expliquen que no prenen les decisions de manera consensuada. Aquestes són les dones que no treballen en equip perquè no en tenen o perquè la simplicitat estructural del club no ho requereix. Per exemple, hi ha una dona que exerceix de presidenta però alhora fa les funcions de gerència de l'entitat: el club és el seu negoci. En aquest cas la junta existeix formalment però no la té en compte en la presa de decisions.

Sí. Existe una formada (de junta directiva). Lo que pasa es que decido yo. Prácticamente decido yo. Tengo mi junta porque tiene que existir, pero yo decido. No es un club como el resto en que uno opina que sí y otro que no y tardan diez años en llegar a un acuerdo. Aquí lo bueno es que decido yo. Hago un parking, hago un parking. Hago una pista, hago una pista. No hay nadie que me diga: no. Eso es lo bonito. Lo bueno. O aunque pueda ser malo, pero decido yo y no pasan tres años para tomar una decisión. Considero que está bien. (PCTEN).

Per últim s'analitza la *delegació de tasques* com a tret característic, també de l'estil de lideratge basat en l'equip o grupal. En aquest cas trobem presidents que diuen que ho fan de manera habitual i d'altres que diuen que no ho saben fer.

Quan puc delego aquest tipus de coses. (PCBQ).

M'ocupo del tema social: socis, patrocinis... I del tema econòmic: la comptabilitat i tot això. El tema esportiu el tinc delegat. Si fos per mi estaríem encara a Tercera Regional, però... És el que es diu, no? Si d'una cosa no en saps delega-la en algú que en sàpiga... I això és el que fem nosaltres. (PCFB3).

A veure... jo el que faig és delegar. Delego molt el que penso que són capaces de fer les diferents persones. En aquest cas delegar en la Laura és molt fàcil perquè ho fa tot molt bé, però d'altra banda també hi ha situacions sobretot quan hi ha queixes, crisi, mal comportament... en que actuem de forma molt taxativa i molt dura. Per a nosaltres el problema amb un nen s'ha de resoldre immediatament. Per a la resta... doncs... no ho sé..., millor que ho diguin els altres. (PCAAEE).

Les que diuen que no saben delegar sembla que són molt conscients que això esdevé un factor limitador en el desenvolupament de la seva tasca, ho consideren una feblesa.

L'error és que ja d'entrada vaig assumir primer estar a la junta (...) i després se'm van col·locar altres responsabilitats (de direcció tècnica) i jo com que no sé delegar del tot, m'ha ocupat molta feina. (PCATL).

A vegades els càrrecs directius treballen poc però saben manar i no treballen tant i en el meu cas potser em costa més delegar i manar i d'això i assumeixo coses que a lo millor com a presidenta no hagués hagut d'assumir. Clar que en aquella junta tots fèiem de tot. Però inclús a la junta de la federació jo em vaig

implicar molt en el tema de la web i, en canvi, segurament el camí hagués estat saber delegar. (PCHQ).

En alguns casos, malgrat no ho diuen directament, mostren una desconfiança en els membres del seu equip que es pot atribuir a aquesta manca de capacitat per delegar. Necessiten supervisar tot el que manen als altres. Són dones molt perfeccionistes que necessiten controlar-ho tot.

Aquesta persona, doncs clar, no hi pots comptar. Però és la que porta tota la vida en el club, domina aquest sector i no deixa que l'ajudin. Falla molt, se li obliden les coses... No hi pots confiar. (PCVOL).

¿Lo más pesado? No sé... Hay momentos, épocas del año en que se acumula más la faena... Cuando organizamos el festival, por ejemplo. Lloro. (ríe). Mi hija me dice que no me lo tengo que tomar así. Pero organizar un festival, aunque no se ve, da muchísima faena. Pensar los decorados, hacer los decorados, comprar... Ver que a lo mejor delegas responsabilidades pero que constantemente tienes que estar preguntando y controlando... Me pongo muy nerviosa... Creo que esa es la época en que más estrés paso. (PCPAT1).

L'equip és un dels aspectes clau en el desenvolupament de la tasca directiva d'aquestes dones. Malgrat és un dels trets més identificat en el grup, no podem obviar que hi ha diferents matisos que caldrà tenir en compte en el moment d'interpretar i discutir els resultats obtinguts.

7.2. Les relacions

Un altre tret molt característic identificat és la *importància que donen les presidentes al tema de les relacions*. Aquesta qüestió s'ha abordat en dues dimensions diferenciades: els membres del seu equip (junta i/o tècnics) i els membres del club.

Pel que fa a la importància de les relacions amb el seu equip de junta, tal i com ja hem vist en l'anàlisi dels factors de l'entorn de l'organització (vegeu capítol 6, apartat 6.3.4. Grau d'integració a les xarxes socials), les dones vetllen perquè hi hagi un *bon ambient de treball entre els membres de la seva junta i/o amb els tècnics de l'entitat*. Com a conseqüència d'això acostumen a teixir relacions que van més enllà de la feina.

Las entrenadoras que trabajan aquí están muy a gusto porque nos lo han dicho. Están contentas porque el trato es muy bueno, tenemos todas buen carácter a la hora de entender las cosas y no ser demasiado exigentes. Les hacemos ver las cosas sin malas formas. (PCGR).

L'altra cosa que tenim és el bon ambient de treball que hem recuperat després de l'època de crisi. Que és el que jo recordo que vivia aquí quan era monitora. Fem dos dinars a l'any... Ganes de col·laborar. Fa un parell d'anys vam organitzar un dinar per celebrar els 30 anys i tothom va estar preparant-t'ho tot perquè els pares i els nens vinguessin. Això només es pot fer si hi ha bon ambient. (PCAAEE).

Procura que hi hagi bon ambient... Abans les juntes es feien en un despatx i des de que vaig entrar jo es fa un sopar... Som tres matrimonis, acaben a casa i fer el sopar... Si només féssim reunió després encara hauríem d'anar a casa i fer el sopar... Com a mínim així aprofitem el temps! (riu) Són coses d'aquestes que ajuden a que les coses vagin rodades. Arribes a un acord amb un lloc perquè t'ho facin bé de preu i puguis estar-hi fins a l'hora que vulguis... Les dones contentes perquè s'estalvien un sopar a casa... Es procura fer una mica així. (PCFB3).

Cada dimarts junta... Hi ha molts temes. I si és l'aniversari d'algú, treiem el pastís. Els dimarts que hi ha Champions no hi ha reunió. (PCFB2).

És interessant el testimoni d'una de les entrevistades. Es tracta de la dona que presideix el club més gran que ha format part de l'estudi. Explica que quan va confegir la seva junta directiva va intentar no incloure-hi les seves amistats. Es tractava d'una decisió racional, pensava que aquest fet podia comportar-li conflictes en l'exercici del càrrec. Malgrat això explica com, amb el temps, ha forjat de manera natural una amistat sincera amb el seu equip.

Jo tenia molt clar que si feia una cosa amb amics no sortiria bé. Una cosa és l'amistat per sortir a sopar i anar a riure i de "juerga" i l'altra és una cosa seriosa. No necessito que siguin els meus amics íntims perquè no. Les coses també es poden trencar i per una cosa no voldria trencar-ne una altra. Vam buscar gent de la societat civil d'aquí XXX i gent de diferents àmbits i sectors(...). Vam començar sense ser amics i ara tenim una amistat que crec que no la podríem trencar mai a la vida. (PCPOL).

Aquesta importància que donen a les relacions va més enllà del seu equip de junta. S'interessen també pel *benestar i la satisfacció dels membres de l'entitat* que presideixen. A part dels aspectes formals concrets, mostren interès per cuidar l'aspecte relacional i disfruten en les interaccions amb els membres del seu equip i també amb les persones associades.

Quan vaig anar a la Federació a donar el canvi de junta, em van donar l'enhorabona i em van dir: els clubs que els porta una dona funcionen millor que els que el porta un home. Jo em vaig quedar una mica així. L'explicació que em va donar una persona amb el temps va ser: els homes el porten com un negoci

o com una cosa competitiva. I les dones el porten com si fos un negoci familiar. El que volen és fer pinya i que tot tiri endavant. Els és igual guanyar o perdre, el que volen és que la gent estigui contenta. Crec que és cert. (PCBQ).

El meu marit. He mirat de continuar tot el que ell va fer que va ser molt. Era una persona molt estimada. He mirat de continuar amb innovació i afegits. Però per a mi ha estat un referent la seva manera d'estimar el club i els socis. (PCTEN2).

El que m'angoixa més com a presidenta és saber si encertem en les decisions que prenem i no ofendre i no fer mal a les persones que han donat hores al club. Això és el que em treia més el son. Quan vaig veure que hi havia algú que s'havia ofès vaig agafar de seguida el telèfon... (PCTEN3).

En l'àmbit de les relacions no s'identifiquen diferències entre el grup de dones que presideixen clubs grans i les dels clubs petits. Les dones, amb independència del tamany del club que presideixen, duen a terme la seva funció directiva tenint en compte el benestar de les persones.

7.3. La comunicació

També s'han identificat clarament com a propis de l'estil de direcció alguns trets relacionats amb la comunicació.

Algunes mostren una especial sensibilitat per comunicar-se intentant *explicar bé les coses sense que la gent se senti ferida*. Per això els cal molta empatia; intenten posar-se a la pell dels altres per no ferir.

I després també és important el respecte al soci. Moltes vegades no tenen raó, però les coses ben dites es poden dir. M'he trobat amb casos d'enfrontament amb socis... En un cas vaig haver de dir a una persona que sentint-ho molt havia de marxar. I ho vaig afrontar. Ben dit, amb educació... (PCTEN2).

Una altra cosa és menjar-te els marrons: un president d'una entitat ha de tenir l'esquena ample per menjar-se els marrons. No tothom està content sempre, a vegades et toca dir segons quines coses... Aquest paper a vegades costa una mica. S'ha de buscar la manera com dius les coses perquè ningú se senti ferit... Calen tècniques de mediació. A vegades em sento molt medidora... (...)(PCATL).

Si s'ha de dir es pot dir, però des d'una correcció. No cal aixecar la veu. (PCAAEE).

Es belluguen en la conciliació, és a dir, sempre intenten dialogar les coses per arribar a un consens. Són dones que actuen amb *voluntat de consens*.

No vam escatimar esforços a parlar amb tothom. Sóc d'una manera que penso que les coses s'han de tallar de soca arrel. És determinant a la vida que davant de qualsevol indici de qualsevol cosa, se'n parli. A la feina, a l'escola, amb la parella... Si no a vegades es fan unes boles grans... (PCTEN3).

No. Bé, a veure, si em fan enfadar molt potser sí... però sóc més de parlar-ne, de buscar més ironia, intento fer-ho així. Però les dones que conec dirigents són més aviat així (...) Conciliadora, de negociar, de pacte... (PCAEE).

Sí. El consens. Hi ha una persona que ha fet molt de mal al meu pare, però quan la veig aquí li haig de dir bon dia i bona nit. El dia que ja no sigui presidenta potser m'ho miraré d'una altra manera. El consens, és una de les habilitats. I el ser per tothom igual. Et caiguin millor o pitjor. Això t'ajuda a ser més tolerant. (PCVE).

Per últim, i lligada a aquesta voluntat de consens, les dones mostren gran capacitat d'escolta, de prestar atenció i d'argumentar.

M'agrada molt escoltar. I a partir d'aquí intentar prendre determinacions. Fins que hi ha dies que haig de decidir. Primer escolto molt i després decideixo. Difícilment decideixo sense escoltar. Però també és veritat que m'agrada comunicar. (PCATL).

Jo crec que sóc una persona bastant fàcil, sí, i en general... bueno, crec que accepto bastant els punts de vista de tots i procuro escoltar molt, jo en general en una reunió poques vegades començo jo a parlar, prefereixo escoltar el què diu la gent perquè em vaig fent un estat de la situació i llavors m'és molt més fàcil al final decidir que és el que penso jo que a lo millor no és lo millor, ni molt menys, però clar coneixent totes les opinions i les diferents opcions doncs m'és molt més fàcil que no agafar i ja abordar un tema. (PCHQ).

Aquests grup de trets s'han identificat en la manera de fer de moltes de les dones entrevistades al marge també de la mida del club que presideixen. Tanmateix les dones que estan al capdavant d'entitats més grans s'hi refereixen amb més freqüència.

7.4. La coherència

Un altre grup de trets que s'ha identificat en la majoria de dones és el que hem relacionat amb la coherència. Actuar d'acord amb el que es pensa, dir i fer el que es predica. En aquest cas, és a partir de l'explicació que fan d'alguna anècdota o d'algun incident crític que queda palesa una manera de fer coherent.

Hi ha dones que mostren la voluntat de ser *coherents amb els principis, els valors i la filosofia de l'entitat* que presideixen. Una de les presidentes exemplifica molt bé aquest tret característic de la seva manera de dirigir. Exposa l'origen i la raó de ser del club que presideix. La missió del club des dels seus orígens es potenciar el futbol de base en el poble on es troba l'entitat. La distribució del pressupost del club ha d'estar d'acord amb aquesta missió. Considera que no poden tenir un equip amateur que cobri per jugar subvencionat amb els ingressos que proporciona el futbol base. Cal ser coherent amb la missió de l'entitat.

Jo no puc carregar als pares, que a vegades fan un sacrifici perquè el nen vingui a jugar... Jo no li puc treure a aquell nen materials ni entrenadors ni res per donar-los als amateurs, ja que la majoria treballa. No em sembla ni just ni lògic i com que sempre he pensat així, no ho canviaré ara. Així vam començar... Per això la separació entre club i escola de futbol. Aquest va ser l'inici. (PCFB2).

Aquesta presidenta parla de la necessitat de ser fidel als principis i valors de l'entitat.

El que volem primer que res és formar persones i després esportistes d'elit si pot ser. I si no pot ser, no passa res. I els que no ho han vist d'aquesta manera... han marxat del club. Els que han volgut competir perquè creien que els seus fills eren súper bons.. Hem estat els primers en dir-los-hi: si voleu marxar, marxeu... El temps ens ha donat la raó i més d'un ha tornat. (PCBQ).

La coherència no està present tan sols com a principi orientador de la missió de l'entitat sinó també en l'*exemplaritat personal* d'aquestes dones. Per a elles, de la coherència entre el que diuen i el que fan (*ser conseqüents*) és un tret important que també ha estat molt identificat. Algunes expliquen que estan ocupant el càrrec de la presidència conscients que és la manera de contribuir activament a modificar coses. Entenem que això és una mostra d'aquesta exemplaritat personal. Són dones que *prediquen amb l'exemple*.

I que si no t'hi poses no tens dret a queixar-te després, ni a opinar, ni a criticar els entrenadors. És a dir, jo puc fer alguna cosa perquè això millori, i això és la raó que em tornaria a fer presentar, fer alguna cosa d'aquestes... (PCHQ).

L'única cosa que demano és que a la propera junta directiva hi hagi dones, perquè no estem representades enlloc (comentari que fa com a sòcia en una assemblea abans de ser presidenta). D'aquí va venir tot. Quan va ser l'hora de les eleccions la gent em deia: Per què no et presentes tu? I vaig pensar: Si no et presentes, després no demanis que hi hagi gent. Perquè si t'estan dient que hi vagis el mínim que pots fer és anar-hi. De vocal o del que fos. S'estava

muntant una candidatura, jo vaig parlar amb uns quants i em van dir que també vindrien i vaig dir: Per què no podem fer una candidatura de consens? Van dir que sí però que s'havia de buscar el president. (PCVE).

Amb molta estimació. I demostrant que no demano a ningú res que jo no pugui fer. (PCFB2).

Tendeixen també a *exigir aquesta coherència als altres, als membres de la seva entitat i/o al seu entorn*. Un exemple d'això el trobem en les presidentes que encoratgen als membres que estiguin en desacord amb el tarannà de l'entitat a promoure activament el canvi d'aquesta.

Però aquest home a les dues reunions que he anat sempre estava protestant. No ho entenc. Si tot està tan malament, posa't tu de president. Fes-ho tu. (PCCICL).

Alguns socis venien a mi i se'm queixaven. I jo els deia: vas anar a l'assemblea? Jo pensava com ells, però no els vaig voler donar carnassa... Jo no havia anat a l'assemblea: jo sempre delegava el vot al meu pare i a ell tot li semblava bé. Així que quan algú em deia que no havia anat a l'assemblea li deia: jo tampoc i mira. M'he arremangat i estic pencant. Així que, fes el mateix. De què serveix anar tirant pedres enrere? (PCTEN3).

Aquests grup de trets relacionats amb la coherència s'han identificat en la majoria de les dones. En queden al marge les que es troben presidint entitats de gran simplicitat estructural (els clubs més petits). Tal i com ja s'ha dit, en aquestes entitats petites les presidentes gairebé no exerceixen de líders de persones, la seva tasca queda reduïda a la gestió de recursos.

7.5. La vocació de servei

El grup de presidentes entrevistades mostra, en general, una gran vocació de servei. Els seus testimonis constantment fan referència a la seva *voluntat d'ajudar allà on els hi demanin*. Aquesta vocació de servei s'ha identificat com un factor facilitador de l'accés i de l'exercici del càrrec: la motivació transcendent o la motivació social normativa. Accedeixen al càrrec motivades per fer coses pels altres (vegeu capítol 6, apartat 6.1.3. La motivació).

Poco a poco. Me fue preparando (ríe). Yo no era miembro de la junta y él poco a poco me iba introduciendo. Me llamaba siempre que había que hacer algo porque sabía que yo siempre estaba dispuesta. (PCMOT).

(...) Sempre intento col·laborar en tot perquè si les entitats no col·laborem en millorar el poble... Qui col·laborarà? (PCBQ).

Sí. Jo com a parella anava a veure els partits i un cop al camp col·laborava amb el que podia: si calia estar al bar, a la taquilla... Per això em van demanar que ho tirés endavant. (PCFB3).

Quan parlo de disponibilitat no només es horària; és de fons. (PCKF).

Veig més possible fer coses en el món associatiu que no en el món polític. M'aporta això. Dóna la sensació que arribes a aquell col·lectiu. M'agrada el servei als altres. Em gratifica. (PCATL).

Aquesta voluntat d'ajudar allà on calgui no es limita a l'àmbit esportiu. La Taula 41 mostra com moltes tenen o han tingut d'altres càrrecs de tipus altruista durant la seva trajectòria vital.

Taula 41: Càrrecs altruistes exercits per les dones

La presidència del club i ...	Nombre
D'altres càrrecs altruistes (AMPES, comunitat de veïns, associacions de barri, partit polític, etc.)	11/23
D'altres càrrecs altruistes a institucions esportives d'ordre superior al club (federacions, CSD, comissions, etc.)	8/23
Només tenen i/o han tingut el càrrec de presidentes de club	12/23

La gran majoria d'aquests col·laboracions es produeixen en el marc de les associacions de mares i pares de l'alumnat (AMPES) de les escoles de llurs fills i filles, però, també en les comunitats de veïns i en d'altres tipus d'organitzacions.

A l'AMPA de l'escola hi vaig estar tota la Primària. Quan vaig anar a viure a fora, al no treballar, comptaven amb mi per a les excursions. Quan sortien d'excursió sempre els acompanyava... (PCBQ).

Sempre m'he ficat fins al coll en allò que ha estat el meu fill: el consell escolar, l'AMPA... (PCTEN3).

Fa quatre anys em vaig presentar a les eleccions del poble i aquest any m'hi torno a presentar. Vaig de tercera en una llista. (PCFB2).

Sí. Estic a l'associació de dones del XXX. Sóc la vicepresidenta. I en algun moment he estat en temes polítics... (PCVE).

Sí. Quan entro en una organització sempre tendeixo a... Sí, sempre em toca una miqueta... A la Catalunya Central vam fer una associació que encara no és productiva; una associació d'entitats esportives de la Catalunya Central i m'ha tocat ser presidenta. Encara no funciona, menys mal. La tendència és que a la que et mous una mica o treus el cap, t'enganxen. Jo sóc una mica com una ONG. A vegades em sento una mica així. (PCATL).

Algunes també estan vinculades activament a d'altres institucions esportives. Aquestes institucions són bàsicament les federacions esportives catalanes o espanyoles de les modalitats relacionades amb el seu club, amb l'excepció d'una d'elles que està a la comisió de dones del "Consejo Superior de Deportes". La vinculació amb les institucions esportives d'ordre superior es relaciona també amb la seva vocació de servei; en tots els casos es tracta de càrrecs no remunerats. Sembla que el fet de ser poques dones —en el seu àmbit esportiu d'actuació— també faciliti la seva incorporació en d'altres estructures organitzatives esportives.

La Federación Española ens demana si podem fer la Copa de la Reina a XXX. No tenim cèntims, vam dir, acabem d'entrar. Al final, "venga" va que no sé que i "bueno" va, fem-la. La fem, conec el president de la Federación Española, passem dos o tres dies amb ells a XXX molt bé i... XXX que te queremos en la Federación. Apa! Jo li dic: m'ho he de pensar això perquè jo no puc amb tantes coses. Doncs, apa, ja estic dins de la Federación Española de Patinaje. (PCPOL).

Ah! També estic a la comisió delegada de la Real Federación Española de Vela. Com a membre de la comisió. A la RFEV els acords que fa la junta, necessita una comisió delegada que els aprovi. En el fons tampoc no pots tocar molt el nas quan realment no t'ho has treballat. Sí que a vegades dones una opinió i dius em sembla bé o no, o la pròxima vegada mireu de fer-ho d'una altra manera. També sóc l'única dona, és clar. (PCVEL).

Per cert, una altra cosa, també em van demanar per anar a la Federació Catalana de Tennis però la candidatura on anava jo va perdre. Ens vam conèixer amb el president de la Federació i jo li criticava moltes coses... Ell m'acceptava la crítica i em va demanar a canvi si estava disposada a entrar a la seva candidatura... Teníem un equip molt potent. [...] Que et demanin per entrar t'afalaga. Però vaig avisar al president que si entrava no seria per dir Amén a tot. Jo veia que la Catalunya central estava deixada de la ma de Déu [...] I em van donar la Catalunya central perquè l'organitzés... Però vam perdre. Però és igual. (PCTEN3).

En d'altres casos forma part de la seva estratègia com a directives del club. Saben que estar ben relacionades amb les diferents institucions esportives d'ordre superior és clau per a una bona gestió de la seva entitat.

També formo part de la Federació Catalana de Voleibol, que també té una presidenta. Ho faig perquè és l'única manera de col·laborar conjuntament. Si no

estàs a dins... En la part tècnica per exemple, no m'hi he ficat mai. Si fos natació sí que podria opinar, tot i que crec que no seria la meva funció. Però en volei... No en tinc ni idea ni mai hi he volgut entrar. Si no estàs a dins no pots fer el seguiment de les coses. Quan vaig veure que no cridaven a cap nena del nostre club vaig pensar que això no podia ser. A partir d'aquell moment, entro a la Federació i això no passa. Ara n'han cridat a dues... És trist, però, com que la Federació Catalana està formada per dues o tres persones de confiança que són d'un club determinat... (PCVOL).

Finalment hi ha algunes dones que són molt conscients que el paper que juguen en aquestes entitats és el de “dona quota”.

També era allò de la comissió de Mujer y Deporte. A mi i a una altra, sense demanar permís, ens van posar a la comissió a Madrid, que no en teníem idea de què anava. No sabíem ni quan eren les reunions, ni què havíem de fer... Per això et deia que això no pinta res. No pinta res. És “rellenar”... “Rellenar” perquè el Consejo Superior de Deportes dona diners per tenir dones... Per a la igualtat. Perquè sembli que es fan coses. Però no es fa res. [...] Y estoy harta, hartísima, de firmar papeles en blanco. De gastos que yo no he cobrado. (PCBILL).

(...) després també vaig estar a la de la federació catalana que també tela, també era l'única dona allà i allà sí que hi vaig estar perquè realment la federació necessitava omplir un “cupo” femení. (PCHQ).

Vam fer reunions, em va semblar bé, a ells també els devia interessar que hi hagués alguna dona a la junta... Són coses que no fan mal. Intentes treballar per a tots els altres clubs de futbol. És una feina diferent. Ser directiu de la Federació Catalana és diferent. (PCFB3).

Aquesta voluntat de servei identificada en moltes de les presidentes s'ha objectivat a partir dels altres càrrecs altruistes que ocupen o han ocupat en d'altres organitzacions. Són dones que tenen tendència a ajudar allà on els ho demanin: l'escola, la federació, la comunitat de veïns, etc. Això podria explicar el perquè, al contrari del que semblaria lògic, aquests càrrecs sovint són exercits per persones molt ocupades.

7.6. El lligam amb l'organització (el vincle)

S'han identificat dos trets relacionats amb el vincle que tenen les presidentes amb l'entitat que presideixen. A diferència dels grups de trets anteriors, aquests han estat identificats tan sols en alguns casos concrets.

Hi ha un grup de dones que mostren un *fort sentiment de propietat de l'organització que presideixen.*

Quieras o no, lo haces por el club pero está ahí tu hija. Esa preocupación ya no la tengo. Mi hija está en los últimos años de su carrera y digamos que ha tocado techo. Yo creo que es, como dicen algunas de las que empezaron conmigo, que es nuestro. Este club es nuestro. Es como si lo hubiéramos parido nosotras. La vicepresidenta, por ejemplo, aunque su hija se retiró el año pasado, dice que no se va. (PCGR).

Me llena muchísimo. Cuando ganan... Es como si fueran tus hijos... Pero incluso el veterano y el amateur, que son hombres... Que ya no son niños. Y los consideras como tuyos. (PCFB1).

Però si que a nosaltres ens fa pena de pensar que acabem la legislatura i ja està. Jo no tinc més ganes de seguir ... Qui s'ho quedarà això? És com un fill. Ho hem parit nosaltres. Que això es quedi mort... que ningú s'ho estimi... Si et sóc sincera, això ha funcionat perquè nosaltres ens ho hem estimat. Moltes vegades m'han dit que hauria de ser menys accessible... Però jo sempre he dit que cadascú porta les coses com vol. (PCFB2).

Es tracta del grup de dones que han fundat l'entitat, ara la presideixen i, per tant, porten molt de temps vinculades a aquesta. Totes elles acaben generant una *síndrome de dependència de l'organització respecte de la seva presència i actuació.* Això fa que se sentin imprescindibles per al bon funcionament de l'entitat. Aquest és un aspecte que pot ser positiu pel present de l'entitat però alhora esdevé perillós pel seu futur: i quan elles no hi siguin, què?

Però en aquests moments no veig ningú que pugui portar-ho. (PCVOL).

O en la pràctica: quan algú té un dubte no va a altres membres de la junta sinó que ve a mi. Em... El fet d'estar a la presidència et fa responsabilitzar-te més amb el projecte. I penses que no ho pots deixar. Per això dic de no desvincular-me del tot. (PCKF).

La gent em coneix... Això dóna una mica de pes a l'entitat. I això fa que encara tingui ganes de continuar. I de moment encara em veig una mica necessària. No imprescindible, però una mica necessària. (PCATL).

És un club de poble petit. I cada vegada es perd més. I ara al faltar jo tant temps, encara es nota més. Ara es nota molt més. Era el pilar. El motor. (PCBILL).

Veurem com aquests trets es relacionen amb un estil de lideratge fort propi dels líders de les organitzacions sense finalitat de lucre.

Finalment s'abordaran algunes característiques autoperceptives de la seva personalitat que tampoc han estat identificades de manera homogènia en tot el grup de dones entrevistades.

7.7. Característiques autoperceptives de la seva personalitat

En analitzar els factors que incideixen en l'accés i l'exercici del càrrec de les dones que presideixen els clubs ja han estat identificades algunes característiques autoperceptives de la seva personalitat. Aquestes impregnen també la seva manera de fer, el seu estil de lideratge.

Ja s'ha vist que hi ha dones pragmàtiques, organitzades, enèrgiques, dinàmiques, amb empena, fortes, valentes i subtils. Òbviament, aquestes característiques no es presenten de manera homogènia en tot el grup d'entrevistades però en tots els casos, a part d'actuar com a facilitadores de la seva tasca directiva, estan presents també en l'exercici quotidià del seu lideratge (vegeu capítol 6, apartat 6.1.4. Característiques autoperceptives de la seva personalitat).

També s'ha constatat que a la gran majoria no els agrada figurar ni tampoc parlar en públic. Aquests han estat identificats com a factors limitadors de la seva tasca directiva. Sembla que a aquestes dones no els agrada la vessant pública del seu càrrec, no els agrada que les reconguin com a presidentes i, per això, no acostumen a presumir del seu càrrec (vegeu capítol 6, apartat 6.1.1. El procés de socialització). Això fa que la seva manera de fer estigui impregnada també d'aquests valors. De fet, sembla que no se senten massa còmodes amb l'etiqueta de "presidenta".

Quan em pregunten tu en el bàsquet, què fas? Jo no dic mai que sóc la presidenta, quan investiguen més... Al final dic, bé és que jo sóc la presidenta. Però ho dic amb la boca petita. És com si em sabés greu. No voldria que em titllessin de prepotent o... (PCBQ).

Des de la perspectiva d'anàlisi que ens ocupa ara —la seva manera de fer— cal afegir d'altres trets que s'han identificat en el grup de presidentes entrevistades.

En primer lloc destaca un primer conjunt de virtuts relacionades amb l'elevat grau d'*implicació en el treball*. Paradoxalment elles a vegades ho senten com un defecte. Són dones hiperresponsables, autoexigents, amb una alta dedicació, amb molta força i amb empena. En el dia dia això es concreta en un alt nivell de treball, d'activitat i de dedicació. Senten molta *passió* vers allò que fan. Aquesta alta dedicació a les tasques del club els suposa una sobrecàrrega de feina que ja ha estat identificada com a un factor limitador en l'exercici del càrrec. (vegeu capítol 6, apartat 6.2.3. Sobrecàrrega de rol).

Feina n'hi ha molta. Molta. La que vulguis i més. I més. Ara per Setmana Santa muntem un campus... Has de començar-ho a preparar. A l'estiu fem un campus aquí i un campus a Arenys o una setmaneta... Un tres per tres que fem "a lo grande" la setmana abans de la revetlla. La revetlla. La diada del club l'11 de setembre amb la presentació de tots els equips. La carrossa. Anem súper moguts. No parem mai. Feina tens la que vulguis. (PCBQ2).

La meva vida ha canviat moltíssim des d'aleshores. No tinc hores. No tinc caps de setmana. El hoquei juga aquí, el patinatge allà, el bàsquet... Vaig on puc anar. No a tot arreu. (PCPOL).

Mucha carga de trabajo, eso sí. El estar muchas horas preparándolo todo para que todo quede bien. (PCMOT).

Algunes són conscients que són *perfeccionistes*, que intenten *tenir cura dels detalls* en el desenvolupament de la seva tasca com a responsables de l'entitat:

El preocupar-se pel manteniment. Hi havia coses que estaven bastant deixades... I jo sóc bastant perepunyetes. En aquests petits detalls les dones hi posem un toc especial. M'agrada vigilar els detalls. (PCVE).

Ho vam voler fer "full equip", saps? I realment va sortir bastant bé, no ens podem queixar. Però vam portar una setmana... Buf! Superestressant. (PCCICL).

Aquesta cura dels detalls es relaciona també amb un elevat grau d'*autoexigència* que comporta la necessitat de tenir-ho tot controlat i perfecte:

Per deformació professional fem anualment una memòria: del primer a l'últim dia de la temporada (...). Ho presento a les administracions perquè vegin el que fem, les conferències en que participo, tot... (PCVOL).

Soy creativa y me gusta componer las cosas y que lleguen a buen término. Que las cosas vayan a mejor. Hacer las cosas bien hechas. Me gusta que esté todo ordenado. Soy bastante ordenada. Meticulosa. Me gustan las cosas bien hechas. Intento cuidarlas. Es como todo, si tienes caos no sabes por dónde tirar... Si lo tienes todo organizado, en el momento en que te piden algo ya lo tienes. Las cosas bien hechas, bien hechas están (...). (PCPAT2).

PCVE. Sóc presidenta i he intentat ser una mica gestora. Intento saber-ho tot.

En segon lloc, *la humilitat* és una altra característica identificada en algunes de les dones. Aquesta humilitat s'ha objectivat a partir de dos indicadors. D'una banda, el fet de no sentir-se massa còmodes en la vesant pública del càrrec. No els agrada l'etiqueta de "presidenta". D'altra banda, en el sentit de la senzillesa, la modèstia i la capacitat d'admetre les seves limitacions. No tenen problemes en *reconèixer les seves limitacions*. Aquesta qualitat és bàsica en les persones que es dediquen a la gestió esportiva. Admetre que no se sap de tot permet demanar ajut quan es necessita.

Ahora se ha creado una para tener informados de los clubes y bueno es interesante. A veces tienes dudas, no sabes qué tienes que hacer y esta gente, que lleva muchos años, te puede ayudar. (PCPAT1).

Es tracta de fer les coses bé. Una altra persona potser no hi pensa, però jo, potser per deformació professional meva, penso a veure quin tractament se'ls ha de donar a cadascun... Cal veure com ho gestiono i aquí sí que hauré de demanar una mica d'ajut. Però com són persones que les conec... La cosa serà més planera. (PCTEN2).

Primer, ser autocrític amb tu mateix per saber si seràs capaç o no. (PCTEN3).

Les coses que crec que hauria de millorar per a aquest càrrec són les habilitats de lideratge i de negociació. Penso que hauria de tenir-ho però no ho tinc. (PCKF).

Jo m'equivoco com la resta de mortals, no? Però reconec molt els meus errors i els afronto d'una altra manera. (PCPOL).

En tercer lloc, les dones que presideixen clubs a Catalunya són bastant *polifacètiques*. Manifesten que la seva tasca comporta estar disposades a *fer una mica de tot*.

Menys a la part esportiva, que la porten dos coordinadors, per a la resta estic per tot. Tot el que es tracta de negociar, comprar... Trofeus, pilotes, samarretes si fem un torneig... Parlar amb l'Ajuntament, activitats que col·laborem amb l'Ajuntament. (PCBQ).

Amb les altres presidentes amb qui jo em relaciono el que tenim en comú és que t'ho treballes tu, tu manegues tu, treballes tu moltes hores... Bàsicament això. És gent que a part de president és tècnic i està al peu del canó de la seva hípica. Porta tota la part d'hípica. Tot. Els altres socis no fan gaire... Els presidents s'ho manegen tot ells per tirar endavant l'entitat. (PCHIP).

Pero luego tuve otros recursos que fueron trabajar muchísimo y hacer mucha publicidad en muchísimos pueblecitos de al lado, montar una escuela y llevarla yo sin ayuda. Lo llevaba todo, parecía el Mortadelo. Tenista, cocinera... Era buenísimo. De hecho, todavía lo hago. (PCTEN).

Aquesta qüestió s'ha identificat com una característica inherent a la presidència d'aquest tipus d'entitats. El polifacetisme s'ha considerat un factor facilitador per exercir el càrrec. Els clubs són organitzacions que habitualment disposen de poca o nul·la estructura de personal professional per al desenvolupament dels seus serveis i les persones que hi estan involucrades sovint han de fer de tot (vegeu capítol 6, apartat 6.3.2. Les particularitats estructurals d'aquestes organitzacions).

En definitiva, malgrat no totes les presidentes són iguals, s'han identificat alguns trets que les caracteritzen com a grup. Vegem a continuació una recapitulació dels trets característics de la manera de fer identificats en aquestes dones.

7.8. Recapitulació

A tall de resum del capítol, la Taula 42 recull els trets característics de l'estil de lideratge identificats en les dones que presideixen clubs que han estat objecte d'aquest estudi.

Taula 42: Trets característics del seu estil de lideratge

Grup	Descripció
L'equip	<p>Reconeixen les tasques de l'equip</p> <p>Se senten recolzades pel seu equip</p> <p>Fan una tria acurada dels membres del seu equip</p> <p>Prenen decisions de manera compartida i consensuada</p> <p>Deleguen tasques</p>
Les relacions	<p>Vetllen per un bon ambient de treball en l'equip de junta i/o l'equip tècnic</p> <p>Cerquen el benestar i la satisfacció entre els membres de la seva entitat</p>
La comunicació	<p>Intenten explicar bé les coses per tal que la gent no se senti ferida</p> <p>Es belluguen en la conciliació i la voluntat de consens</p> <p>Mostren capacitat d'escolta, de prestar atenció o argumentar</p>
La coherència	<p>Es mostren coherents amb els principis, els valors i la filosofia de la seva entitat</p> <p>Són conseqüents</p> <p>Exigeixen coherència als membres de l'entitat</p> <p>Prediquen amb l'exemple</p>
La vocació de servei	<p>Col·laboren allà on els ho demanen</p> <p>Compaginen el seu càrrec amb d'altres càrrecs altruistes</p> <p>Es vinculen a d'altres institucions esportives d'ordre superior</p>
El vincle	<p>Tenen un fort sentiment de propietat de l'organització</p> <p>Generen dependència de l'organització respecte de la seva presència i actuació</p>
Característiques autoperceptives de la seva personalitat	<p>Pragmàtiques i organitzades</p> <p>Enèrgiques, dinàmiques, amb iniciativa i empena</p> <p>Fortes, valentes</p> <p>Subtils</p> <p>No els agrada figurar</p> <p>No els agrada parlar en públic</p> <p>Amb un alt nivell d'implicació en el treball, autoexigents</p> <p>Perfeccionistes, detallistes</p> <p>Reconeixen les seves limitacions i saben demanar ajut</p> <p>Polifacètiques</p>

Part IV

Discussió i conclusions

Aquesta part es divideix en dos capítols: discussió i conclusions.

En el capítol 8, discussió, s'interpreten els resultats obtinguts. Per fer-ho es reflexiona i discuteix sobre els elements que donen resposta a les preguntes inicials plantejades. És per això que el capítol s'estructura en dos apartats.

Finalment, en el capítol 9, conclusions, se sintetitzen els principals resultats de la recerca, es reflexiona sobre les implicacions pràctiques de l'estudi, s'identifiquen les limitacions i es plantegen les línies d'investigació futures.

Capítol 8

Discussió

Índex del capítol

8.1.	Factors que incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec	231
8.1.1.	Els factors del nivell personal	233
8.1.2.	Els factors del nivell de l'entorn proper	240
8.1.3.	Els factors del nivell de l'organització	244
8.2.	Els trets que caracteritzen l'estil de lideratge de les dones que presideixen els clubs.	251

8.1. Factors que incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec

A Catalunya les dones representen tan sols un 12% del total de presidències de clubs (Secretaria General de l'Esport, 2010). L'escassa representació femenina en aquest càrrec directiu ens ha portat a interessar-nos pels factors que incideixen en aquesta situació. D'una banda els factors d'incidència negativa; aquells que esdevenen obstacles i que tradicionalment s'han descrit amb el terme "sostre de vidre". El terme fa al·lusió al conjunt de barreres poc visibles que impedeixen a moltes dones accedir a llocs d'alta direcció, en aquest cas al càrrec de la presidència dels clubs (Morrison, White & Van Velsor, 1994; Segerman-Peck, 1991). I, d'altra banda, el nostre interès també ha estat identificar el conjunt de factors que incideixen de manera positiva, facilitant l'accés de les dones als càrrecs directius i en l'exercici dels mateixos.

Aquesta doble dimensió d'anàlisi dels factors no és gaire habitual en els estudis revisats. En l'àmbit de les organitzacions comercials del sector no esportiu (àmbit empresarial), la majoria se centren en la identificació dels obstacles i/o les barreres que troben per progressar cap als càrrecs de decisió (Agut & Martín, 2007; Barberà, Ramos & Candela, 2011; Cuadrado & Morales, 2007; Díez et al., 2009; Molero et al., 2009; Moya & De Lemus, 2004; Sarrió et al., 2002).

En l'àmbit esportiu, la majoria dels treballs tenen una orientació quantitativa centrada en constatar la discriminació de gènere existent en les posicions de lideratge (Alfaro et al., 2012; Alfaro et al., 2013; Junyent, 2006; Robles & Escobar, 2007). Tanmateix, les discriminacions són tan evidents en aquest sector —hi ha tan poques dones al capdavant de les organitzacions esportives— que esdevé necessària aquesta doble mirada que ens permeti conèixer les experiències i vivències de les que hi han arribat (Adriaanse, 2009). Això ens ha de permetre posar en relleu els factors que han contribuït positivament al seu accés i a l'exercici del càrrec directiu. Hi ha estudis fets amb directives de l'esport que introdueixen aquesta doble dimensió explícitament (Alonso-Arbiol et al., 2009) o implícita, mostrant un perfil típic de les directives

analitzades (Henry & Robinson, 2010; Pfister & Radtke, 2009; White & Henry, 2004).

Una qüestió molt important a tenir present és la heterogeneïtat de les organitzacions del sector esportiu. Un centre de fitness, un patronat d'esports i un club esportiu —per citar tres dels exemples més característics del sistema esportiu català— són organitzacions molt distintes; l'oferta i la demanda esportiva prenen significats molt diferents. D'acord amb això, el marc d'anàlisi de les discriminacions de gènere no pot ser el mateix en tots els casos. La voluntat de la recerca ha estat identificar els factors que ens ofereixin un marc de comprensió útil per entendre el per què d'aquesta situació: l'escassa presència de dones en la presidència dels clubs.

Aquesta anàlisi s'ha fet a partir d'una conceptualització prèvia dels factors en funció del seu àmbit de procedència. S'han agrupat en tres nivells diferenciats: personal, de l'entorn proper i de l'organització. La discussió s'ha estructurat també en aquests tres àmbits.

En relació a la doble dimensió d'anàlisi de la incidència dels factors (positiva i negativa) cal destacar que les dones que presideixen els clubs tendeixen a identificar amb més facilitat els factors en una dimensió positiva. Identifiquen amb més facilitat allò que senten que les ha ajudades a poder-hi ser i, en canvi, els costa més prendre consciència dels obstacles que han trobat en el camí. La manca de consciència inicial de les dones que ocupen llocs de decisió — respecte que no han trobat obstacles per arribar-hi— és un fet que s'ha detectat en d'altres estudis fets amb directives del món de l'esport i que, en part, justifica l'elecció del mètode emprat per obtenir aquesta informació: l'entrevista en profunditat (Adriaanse, 2009; Junyent, 2006; Puig & Soler, 2004). Les entrevistes ens han permès anar aprofundint en els seus discursos i fer aflorar aquests factors d'incidència negativa que es troben ubicats en un grau inferior de consciència i en els diferents nivells d'anàlisi proposats.

L'abordatge dels factors en diferents nivells respon a una voluntat d'explicitar-los al màxim per poder fer una anàlisi exhaustiva. Som conscients que a la realitat tots interactuen entre si formant un *efecte impermeable* que dificulta a les dones l'accés i el desenvolupament de la seva tasca directiva (Ramos et al.,

2003, p. 270). En el cas de les dones que presideixen els clubs emprarem la metàfora del sistema de filtres proposat per Puig (2007). La dona ha d'anar superant aquests filtres per arribar al llocs de decisió de les estructures organitzatives. Segons l'autora, la incidència de cadascun d'aquests filtres és diferent en cada dona i també ho és en funció del moment de la seva trajectòria vital. En el nostre cas afegim que aquesta diferència sovint es atribuïble, també, a l'heterogeneïtat del clubs als que opten a presidir.

8.1.1. Els factors del nivell personal

El primer grup de factors en aquest nivell es relacionen amb el *procés de socialització* de les dones. Mitjançant aquest concepte es descriu el procés d'adaptació d'una persona a una determinada societat; es transmeten les pautes culturals vigents en un determinat grup i s'interioritzen de forma singular arribant a formar part de la seva personalitat. Això permet desenvolupar-se amb eficiència i soltura en el si d'una societat (García Ferrando, Lagardera & Puig, 1998, p. 88).

Les expectatives de la societat respecte el gènere masculí i el femení són diferents; en conseqüència a cadascú se li atribueixen valors, normes i sancions diferents. El resultat és un procés de socialització diferenciat que contribueix a que, en el si de cada societat, es vagin configurant estereotips associats al gènere. Aquestes representacions mentals simplificades serveixen com a referència per a l'atribució d'un determinat estatus i expectativa de l'acompliment d'un rol conseqüent amb l'anterior. Aquests estereotips es transmeten molt fàcilment a través de les relacions socials de manera inconscient i resulten molt resistents al canvi (Mosquera & Puig, 1998, p. 100).

D'acord amb aquests estereotips, la dona no serveix per dirigir; li falten un seguit de qualitats que s'associen tradicionalment a l'home. La persistència d'aquests estereotips és un dels factors que més s'han emprat per descriure els obstacles que dificulten l'accés de les dones a la funció directiva en el cas de les organitzacions comercials (Molero et.al., 2009; Morales & Cuadrado, 2004; Moya & De Lemus, 2004; entre molts d'altres). En aquests estudis les

diferències entre gèneres —atribuïbles al procés de socialització diferenciat— s’han abordat sempre com a un obstacle; situen a les dones en una posició de desavantatge per encarar i desenvolupar rols directius.

En el cas de les dones que presideixen els clubs s’han identificat dos factors relacionats amb els valors adquirits en el procés de socialització i que actuen com a obstacles: tenen “*por a parlar en públic*” i “*no els agrada figurar*”. Les dones no es preparen pel desenvolupament de les tasques de l’esfera pública i tampoc per manar i desitjar el poder. El repartiment de funcions ha condicionat la vida de la dona al llarg de la història reduint el seu paper a l’àmbit domèstic i privat (Alfaro, 2012; Madoo & Niebrugge-Barntley, 1996; Puig, 2002). Per això, fins i tot les que es troben al capdavant d’aquestes entitats, constaten que se senten més còmodes en un segon pla.

Però també s’han identificat valors i característiques autoperceptives de la seva personalitat (atribuïbles al procés de socialització) que s’aparten de l’estereotip hegemònic de feminitat. Per exemple, algunes de les dones mostren valors com la *confiança*, la *seguretat en elles mateixes* o, fins i tot, l’*autoestima alta* (valoració positiva del que fan). Aquests resultats estan en la línia d’altres estudis fets amb directives d’altres àmbits; mostraven puntuacions més altes que la resta en autoeficàcia, autoestima i satisfacció general (Molero et al, 2009).

Les presidentes dels clubs s’autoperceben com a dones molt *pragmàtiques* i *organitzades*, *enèrgiques*, *dinàmiques*, amb *empenta* i amb molta *iniciativa*. Això és habitual en dones amb agendes saturades; apliquen el pragmatisme per poder arribar a tot de manera eficient. No es poden permetre el luxe de no ser resolutives. Si en algun cas no veuen la solució poden plantejar-se de demanar ajut a qui els hi pugui proporcionar sense que això els suposi cap problema (Alonso-Arbiol et al., 2009; Gallego & Estebarranz, 2005).

La identificació d’aquestes característiques (més associades a l’estereotip hegemònic de masculinitat) en algunes de les dones és atribuïble, en primer terme, al procés d’individualització propi de les societats avançades (Bette, 1995). Aquest atorga una major autonomia a la persona enfront el pes de les institucions socials (que tradicionalment marcaven el sistema de valors i normes

a seguir). D'acord amb aquest procés no hi ha un únic model de feminitat (Barberà & Ramos, 2004; Martín, 2001). No hi ha tampoc un únic model de dona presidint els clubs

En segon terme, aquests trets —que s'aparten dels estereotípicament atribuïts a les dones— s'han identificat bàsicament en les dones que presideixen en contextos més masculinitzats (clubs de modalitats típicament masculines o clubs grans i professionalitzats on la proporció d'homes és superior). S'autoperceben com a dones amb molt de *caràcter, fortes i valentes*. Sembla que en la mesura que els contextos on exerceixen la presidència són més hostils, *quan juguen en camp contrari*, els cal una major dosi d'aquestes característiques personals atribuïdes estereotípicament als homes.

Relacionat amb el procés de socialització s'han identificat dos factors que actuen com a facilitadors. Ambdós tenen a veure amb els *agents de socialització primària*. Tenir el pare o la mare involucrats activament en organitzacions sense afany de lucre (Associació de Mares i Pares d'Alumnes de l'escola, comunitat de veïns, etc.) els ha permès anar interioritzant la vocació de servei als altres. Aquesta esdevé fonamental en el cas de la presidència d'un club; es tracta d'un càrrec que s'exerceix de manera altruista. Les professions dels seus progenitors relacionades amb els serveis —amb l'atenció al públic— els ha permès adquirir un seguit d'habilitats i competències relacionades amb el tracte amb la gent que consideren molt importants per presidir aquest tipus d'entitat.

La presidència del club no és un lloc de treball professionalitzat dins l'estructura organitzativa. No existeixen uns requisits definits prèviament per ocupar-lo. Les particularitats d'aquest càrrec justifiquen la identificació d'un seguit de factors que es relacionen amb les *transferències del bagatge vital* d'aquestes dones. Les presidentes dels clubs transfereixen habilitats i competències, adquirides en les seves trajectòries vitals, i les consideren factors facilitadors claus en l'accés i en l'exercici del càrrec.

Per començar hi ha un conjunt d'habilitats pròpies de la *formació* i unes competències adquirides en la seva *professió* que els ajuden a desenvolupar de manera més eficient la tasca directiva.

La manca de formació o la formació inadequada ha estat tradicionalment identificada com un obstacle; s'ha emprat per justificar l'absència de dones en els llocs directius en general (López Fernández, 2007; Molero et al., 2009). Actualment aquesta justificació està essent molt qüestionada; són moltes les que estudien carreres universitàries i, per tant, estan ben formades. En el cas de les presidentes la manca de formació tampoc s'identifica clarament com un obstacle; són dones amb formació de diferents nivells (formació bàsica, diplomades, llicenciades, etc.). Tanmateix s'ha constatat una relació positiva forta entre el nivell de formació i la mida del club. Com més gran és l'entitat que presideixen, més elevat és el grau de formació de les presidentes.

Aquesta relació és un indicador del procés de professionalització creixent que estan patint aquestes entitats (sobretot les més grans). Segons Heinemann (1999), es poden emprar diferents indicadors per mesurar el grau de professionalització dels clubs. El més habitual és el nombre de persones que reben una remuneració per les tasques que fan al club (el cos tècnic, per exemple). Però també la incorporació de persones formades i especialistes per desenvolupar funcions específiques en el si de l'entitat encara que ho facin de manera altruista (seria el cas dels membres de la junta directiva, per exemple). Aquesta és una tendència que també s'observa en les entitats del tercer sector en general associada a la necessitat de professionalitzar-les (Carreras et al., 2009).

La capacitació personal, tenir estudis superiors i disposar d'una feina són elements identificats en d'altres treballs com a facilitadors en l'accés als càrrecs directius en l'àmbit de l'esport (Alfaro, 2012; Pfister & Radtke, 2009; White & Henry, 2004). Sembla que *la formació i la professió* de les dones esdevé un factor facilitador determinant en la seva carrera directiva esportiva. Les trajectòries formatives i professionals de les persones permeten desenvolupar un conjunt d'habilitats i competències que s'incorporen en el bagatge personal de cadascú per ser aplicats en el moment que correspongui, en aquest cas, quan s'accedeix a la presidència del club.

En relació a la seva formació, cal afegir que aquestes dones no estan formades de manera específica en l'àmbit de l'activitat física i l'esport (només n'hi ha una

que és llicenciada en Educació Física). No ens ha sobtat aquest fet donat que la presidència no és un càrrec professional dins l'estructura organitzativa. Les dones formades en Ciències de l'Activitat Física i l'Esport haurien d'estar ocupant els llocs de treball professionals d'aquestes estructures. Per exemple la gerència o la direcció tècnica, per citar-ne alguns de l'àpex estratègic de l'entitat.

En canvi, la majoria de les dones que han participat en l'estudi tenen un *itinerari esportiu* ric i divers. La trajectòria esportiva els permet estar familiaritzades amb la lògica de l'esport (ja saben que presidir un club vol dir tenir els caps de setmana ocupats, perquè la competició es produeix en aquest període) i alhora els proporciona una xarxa de relacions que els és de gran utilitat en l'exercici del càrrec (se saben moure amb més facilitat en l'entramat del sistema esportiu). Els treballs fets amb directives del món de l'esport també han identificat aquest factor en la definició del perfil típic d'aquestes dones (Pfister & Radtke, 2009; White & Henry, 2004). L'itinerari esportiu i la xarxa de relacions que hi van teixint — el seu procés de socialització esportiu— és un factor que actua com a facilitador de l'accés de les dones al càrrec. Aquesta trajectòria esportiva prèvia esdevé imprescindible en el cas dels càrrecs directius d'organitzacions esportives rellevants (per exemple, els comitès olímpics nacionals), esdevé un element legitimador de la seva vàlua com a directives de l'esport (White & Henry, 2004).

En l'àmbit de les organitzacions del tercer sector també es tendeix a relacionar l'efectivitat de la junta directiva de les ONG amb el grau de coneixement i experiència, des de la primera línia, dels programes d'actuació per part dels seus membres (Carreras et al., 2009). No obstant això, no podem obviar que algunes de les dones entrevistades han accedit a la presidència del club sense disposar d'aquesta trajectòria esportiva prèvia.

En aquest nivell personal, i com a característica del perfil sociodemogràfic d'aquestes dones, ens interessa destacar que 19 de les 23 són mares. A priori sembla que el fet de ser mare esdevingui un factor facilitador per accedir a la presidència dels clubs. Esdevé necessari relacionar aquesta característica sociodemogràfica de les dones entrevistades amb les motivacions que mostren

per presidir els clubs. S'han identificat tres nivells de motivació diferents. La majoria identifica *motius* de tipus *extrínsec* en accedir a la presidència del club. Un dels que té major incidència és el fet d'obtenir uns beneficis de cara als seus fills o filles que practiquen esport en aquestes entitats. Les dones escullen liderar una vegada calculats els costos i els beneficis que això els reportarà (Castro, 2006). No sempre accedeixen a la presidència per vocació, però s'hi lliuren en cos i ànima pel bé dels seus fills i filles. Aquesta motivació extrínseca és molt habitual també en els membres de les juntes de les AMPA dels centres educatius. En aquests càrrecs es troben “pares i mares que en general tenen una feina professional que els xucla energia i hores, però, encara saben conjugar el temps presidint associacions creades o pensades per millorar l'educació dels seus fills” (Gilbert, 2011, p.4).

S'han identificat d'altres motivacions extrínseques que actuen com a factor facilitador per accedir a la presidència. És el cas del grup de dones que accedeixen al càrrec motivades pel fet que el club és també el seu lloc de treball. Són organitzacions originàriament petites i creades per prestar serveis esportius (neixen amb una voluntat empresarial, de fer-hi negoci). Amb el temps es constitueixen i registren com a club per poder gaudir d'exempcions fiscals o, senzillament, per poder oferir als associats la possibilitat de competir en el marc de les federacions corresponents. Són dones que treballen de gerents, de tècniques o de directores en el si de l'entitat —perceben una remuneració pels serveis que presten al club— i a més hi consten com a presidentes. En realitat són clubs que no funcionen com a tals; són formes híbrides que van apareixent com a conseqüència de l'increment i la diversificació de l'oferta i la demanda esportives. El dinamisme constant del sistema esportiu comporta reptes importants pel conjunt d'organitzacions que en formen part (públiques, privades comercials, associacions i clubs) i fa que es creïn nous models organitzatius que sorgeixen de la combinació dels ja existents.

Finalment, hi ha un grup de dones que accedeixen a la presidència motivades extrínsecament pel fet de possibilitar la seva pròpia pràctica esportiva. Són esportistes en actiu de l'entitat i si fa falta la presideixen per garantir-ne la seva continuïtat o, en algun cas, fins i tot la funden expressament per poder-ho fer.

El segon nivell de motivació identificat és de tipus *intrínsec*: “les persones se senten atretes per assumir posicions de lideratge” (Castro, 2006, p. 569). Les dones també exerceixen el càrrec motivades per allò que s’espera aprendre i disfrutar de l’acció de presidir. S’han identificat tres motius diferents en aquest nivell: l’enriquiment personal, la cobertura d’un buit emocional i la satisfacció per la feina ben feta. Especialment destacable és la funció terapèutica que suposa la presidència per a algunes dones; el club esdevé un espai de relació que permet cobrir un buit emocional a les seves vides.

El darrer nivell de motivació identificat és la *social normativa o transcendent*. Es produeix quan les dones decideixen presidir el club perquè creuen que és el seu deure i la seva responsabilitat (Castro, 2006). Hi ha dones que presideixen el club perquè tenen senzillament vocació de servei. Desitgen que els altres es beneficiïn de la seva acció. Greenleaf (2002) emprà el terme *Servant-Leadership* per descriure aquest lideratge basat en el desig de servir als altres i en un propòsit més enllà de l’interès personal. És una forma de lideratge molt habitual en el sector social i també en l’àmbit dels clubs esportius petits i poc professionalitzats.

Les dones que han format part de l’estudi estan motivades per diferents qüestions i mostren una interessant evolució d’aquestes en el temps. Accedeixen al càrrec perquè la filla és esportista d’aquell club. Quan aquesta plega s’hi queden, motivades per la satisfacció que els comporta la feina que fan o bé perquè en aquest espai de relació se senten realitzades personalment. “Els diferents tipus de motivacions no són excloents, més aviat evolucionen, és a dir, poden modificar-se amb el temps” (Castro, 2006, p. 567).

Alguns treballs mostren com la manca d’interès de les dones per ocupar posicions de lideratge segueix tenint vigència teòrica i empírica (Barberà et al., 2011; Lorenzo, Sola & Càceres, 2007). Les dones que presideixen els clubs consideren la motivació com un factor clau i facilitador per accedir al càrrec. El treball d’Alfaro (2012) sobre el lideratge de les dones en la direcció i la gestió de l’esport també inclou la motivació com una de les característiques que les dones consideren que les situen en millors condicions per exercir el lideratge. Estar motivada és clarament un factor d’incidència positiva. Per contra, la

manca d'interès es pot considerar un factor d'incidència negativa. El càrrec de presidència, sobretot en els clubs petits, té unes característiques poc atractives des de la perspectiva dels beneficis que es poden obtenir tant per a un home com per a una dona. Potser no hi ha dones presidint clubs perquè no hi estan interessades, no estan motivades.

L'anàlisi dels factors de la dimensió personal ens porten a concloure que, en general, els obstacles que provenen d'elles mateixes els resulten molt difícils de percebre. Parlar únicament amb les dones que han arribat a la posició de la presidència esdevé una limitació important per aprofundir en aquest punt. Un dels factors que s'ha identificat és la dificultat que tenen per desenvolupar les tasques de l'esfera pública fins i tot quan ja ocupen el càrrec. En canvi, alguns dels filtres que es relacionen tradicionalment amb les dones i que suposadament actuen en aquest primer nivell —com la manca de confiança en elles mateixes, la manca d'autoestima o d'autovaloració, l'excés de sentiment de responsabilitat, entre d'altres (Puig, 2007)— no han estat identificats en el cas de les nostres dones. Això ens permet inferir que certament cal superar-los per poder-hi arribar.

En relació als factors d'incidència positiva, tenir uns pares que han desenvolupat càrrecs similars, tenir fills, estar motivada, tenir una bona formació, una feina i un itinerari esportiu ric sembla que faciliten l'accés i l'exercici del càrrec directiu. En el cas de la presidència d'un club el bagatge vital adquirit esdevé un recurs important que es trasllada al desenvolupament del rol directiu. Això es relaciona amb les particularitats del càrrec, ja que aquest és totalment altruista, s'exerceix voluntàriament, no es té cap obligació ni tampoc hi ha cap requisit, a priori, per ocupar-lo.

8.1.2. Els factors del nivell de l'entorn proper

En aquest nivell s'han identificat factors relacionats amb la necessitat de conciliar la tasca directiva amb la resta de tasques que les ocupen i les preocupen (família i feina). La majoria de les dones que presideixen els clubs

tenen fills; en molts casos aquests esdevenen la motivació extrínseca inicial per accedir al càrrec. Una anàlisi més acurada de les càrregues familiars i laborals ens ha permès identificar d'altres factors facilitadors relacionats. En primer lloc, estar *alliberades de les càrregues familiars*: tenir els fills grans (autònoms), tenir ajut de la parella (corresponsabilitat) o no tenir parella (vídues, separades, divorciades o solteres). Això els permet disposar de més llibertat per gestionar els seus temps, la qual cosa esdevé un factor facilitador. En segon lloc, la *flexibilitat horària* laboral; la majoria disposa d'aquesta flexibilitat horària. Aquest factor d'incidència positiva ha estat identificat en d'altres estudis de directives del món de l'esport (Alfaro, 2012; Alonso-Arbiol et al., 2009; Gallego & Estebarranz, 2005; Pfister & Radtke, 2009).

La majoria dels treballs fets amb directives d'empreses (que no són de l'àmbit esportiu) consideren la conciliació un impediment important de cara al seu progrés cap a llocs de responsabilitat (Agut & Martín, 2007; Cuadrado & Morales, 2007; Molero et al., 2009; Sarrió et al., 2002, entre d'altres). En els estudis fets amb directives d'organitzacions esportives, la necessitat de conciliar la vida professional amb la cura dels fills s'ha tendit a identificar igualment com un obstacle (Alonso-Arbiol et al., 2009; Junyent, 2006; Robles & Escobar, 2007). En el cas de les presidentes dels clubs, inferim que això també és així, ja que les que han aconseguit arribar disposen d'alguns elements que els permeten dur a terme aquesta conciliació més fàcilment. Les dones han de tenir certa disponibilitat de la seva vida personal per decidir fer-se càrrec de la presidència d'una entitat (Alfaro, 2012; Puig, 2007). Aquesta disponibilitat no passa forçosament per no tenir fills sinó més aviat per sentir-se en part alliberades d'aquestes càrregues.

Les càrregues familiars i laborals es relacionen també amb d'altres factors que incideixen de manera negativa en l'accés al càrrec directiu. La presidència del club comporta una càrrega addicional: física i mental. Aquesta *sobrecàrrega de rol* repercuteix sobre el seu temps lliure i moltes es queixen de la manca de temps personal. Això esdevé un factor limitador per a les persones que s'ho plantegen. Aquest factor ha estat identificat amb d'altres col·lectius de directives del món de l'esport (Alonso-Arbiol et al., 2009). Segons la *teoria del*

deteriorament, la realització de múltiples tasques incrementa l'estrès i porta a l'esgotament i la frustració (Crosby 1982 citat per Infante, 2000, p. 68).

Ara bé, aquesta sobrecàrrega de rol també s'ha identificat com un factor d'incidència positiva. Segons la *teoria de la compensació*, l'acumulació de rols produeix més satisfacció, augment de l'autoestima i benestar psicològic (Thoits, 1983 citat per Infante, 2000, p. 68). Les dones quan exerceixen la presidència augmenten les seves oportunitats d'interacció social, desenvolupament personal, seguretat i autoestima. Constaten que això compensa la tasca que fan en el si de l'entitat.

En aquesta línia, les conclusions de l'estudi de Molero et al. (2009) sobre dona i lideratge en el S.XXI indiquen que un aspecte determinant per accedir als llocs de decisió és la percepció dels avantatges i també dels inconvenients del desenvolupament d'aquest rol directiu. Sembla que les dones tenen una opinió més extrema. D'una banda, aprecien més les possibilitats de realització personal. De l'altra, també són més conscients dels seus aspectes negatius (estrès i menys temps disponible per a l'oci o la família).

Continuant en la dimensió positiva de la sobrecàrrega de rol, les dones que presideixen els clubs mostren habilitat per gestionar les diferents càrregues. La dimensió del treball que les dones realitzen per gestionar espais i temps que tenen lògiques diferents (àmbit reproductiu i àmbit productiu) rep la denominació "gestió mental" i "càrrega mental" (Devreux, 1984 citat per Brullet, 1996). Les dones afegeixen a les seves càrregues (familiar i laboral) la relacionada amb la presidència del club. Acaben esdevenint expertes en la gestió de càrregues amb lògiques diferents. Aquest factor podria ser emprat per explicar el fet —en contra dels que es podria esperar pel fet de tractar-se d'un càrrec no remunerat— que generalment aquests càrrecs són ocupats, precisament, per persones molt ocupades. La gestió de càrregues actua com a factor facilitador; els entrena i capacita per desenvolupar amb més facilitat el rol directiu del club.

També resulta interessant la identificació que s'ha fet en aquest nivell d'alguns *conflictes de rols* derivats de la tensió entre les exigències de rols diferents que han de desenvolupar les dones quan exerceixen la presidència. Les tensions de

rol són els problemes que experimenta un subjecte quan ha de satisfer els requisits que l'imposa el rol (Tous, 2005). Aquestes tensions esdevenen factors limitadors.

Per finalitzar l'anàlisi dels factors que provenen de l'entorn proper, cal fer referència a la manera com aquest recolza la trajectòria directiva de les dones. La majoria, en el moment inicial de comunicar la decisió de presidir el club, es troben amb discursos del seu entorn proper (família i amistats) que el que fan és visualitzar la problemàtica que això els comportarà. Aquesta actitud de desànim també ha estat identificada en d'altres treballs fets amb directives. Per exemple, en un estudi fet en organitzacions de l'àmbit educatiu (escoles) es va observar que les reaccions de l'entorn, en el moment de comunicar l'accés al càrrec de direcció, eren molt diferents en funció del gènere. En el cas de les dones hi havia menys recolzament emocional i pràctic i una actitud de desànim; en canvi, en el cas dels homes, aquests rebien felicitacions i expressions de reconeixement i de valoració (Díez et al., 2009).

El desànim inicial ha estat també indentificat en les dones que decideixen presidir els clubs esportius. Sembla que l'argument racional que l'entorn empra està lligat al tipus de càrrec (feina no remunerada, desgastant i poc reconeguda), però, també pot ser que el rerefons sigui un desig de mantenir a les dones en l'esfera privada quan l'entorn proper veu perillar la seva dedicació en aquesta. La persistència dels estereotips i la divisió sexual del treball associada a aquests pot ser una variable explicativa d'aquesta reacció inicial negativa de desencoratjar-les en la seva tasca.

En la mateixa línia, també hi ha estudis que han mostrat que quan la dona decideix formar-se en àrees tradicionalment masculines, a vegades, la pròpia família actua impedint-ho (Agut & Martín, 2007). L'esport i, encara més, la presidència dels clubs esportius és un món tradicionalment masculí i això pot ocasionar aquestes resistències inicials de l'entorn proper que es relacionen amb la persistència dels estereotips a la nostra societat.

Ara bé, les dones que tenen parella, un cop superada aquesta reacció inicial, perceben el seu recolzament de manera diferent. Es tracta de quelcom més que un recolzament moral ja que en molts casos la parella fins i tot està

implicada de manera activa a l'entitat. Això es correspon, a vegades, amb la passió que ambdós comparteixen per l'esport combinada amb una voluntat d'optimitzar el seu temps d'oci disponible, que es dedueix que és poc. El club esdevé un espai de relació social per a la parella. També hi ha alguns casos en els que les presidentes necessiten captar membres per constituir la seva junta i la manera que els resulta més fàcil és proposar-ho a les persones properes. El grup de dones que empra aquesta estratègia de captació de membres per a la seva junta (nodrir-se del seu entorn proper) es correspon amb el grup motivat extrínsecament per l'explotació del seu propi negoci (el mateix club, en aquest cas) o bé per possibilitar la seva pràctica esportiva. La implicació activa de la parella és més freqüent en els casos de les dones que presideixen clubs petits. Igualment cert és que les dones que presideixen els clubs més grans que han format part d'aquest estudi no tenen a la parella implicada de manera activa a la junta. Algunes perquè no en tenen, d'altres perquè diuen que no volen barrejar els dos àmbits i, en un parell de casos, perquè la parella està involucrada a l'entitat, però, com a membre del cos tècnic.

En el nivell de l'entorn proper, els factors es presenten de manera bastant homogènia en el conjunt d'entrevistades. Són dones que mostren certa disponibilitat en la seva vida personal, estan alliberades d'algunes de les càrregues familiars, disposen de flexibilitat horària a les seves feines fora de casa, experimenten situacions conflictives derivades dels diferents rols que desenvolupen en el si de l'entitat i tenen sentiments contradictoris en relació a la sobrecàrrega de rols que els comporta presidir el club: d'una banda es queixen de disposar de poc temps lliure, però, per l'altra, manifesten que això els fa sentir realitzades i els enriqueix personalment, les compensa. Per últim, el seu entorn inicialment posa traves a que accedeixin al càrrec.

8.1.3. Els factors del nivell de l'organització

D'acord amb els resultats podem afirmar que la majoria de dones accedeix a la presidència sense trobar-se amb cap candidatura opositora. La inexistència de candidatures és un factor que facilita l'accés de les dones o de qualsevol

persona que s'hi vulgui presentar. En d'altres àmbits s'han trobat resultats similars. Per exemple, en els centres educatius quan la dona es presenta al càrrec de la direcció és perquè no hi ha cap altre candidat (Díez et al., 2009). Lligat a aquest context d'arribada, l'estudi ha constatat que la decisió de presentar-se al càrrec, sovint no sorgeix d'elles mateixes. Són proposades per altres, fins i tot en algun cas sembla que són empeses a fer-ho. Si a tot això hi afegim que la situació en la que es troben molts d'aquests clubs, en el moment que accedeixen a la presidència, és complicada (endeutament, quotes pendents, crisi, mals resultats, etc.) estem en disposició de concloure que el càrrec de la presidència de la gran majoria de clubs (sobretot dels petits) no té pretendents.

El terme “precipici de vidre” (en relació al terme tradicional sostre de vidre) ja va ser emprat per Alonso-Arbiol, Azurmendi i Cuadarado (2009) per descriure aquest context d'arribada de les dones a les federacions basques fent al·lusió que generalment accedeixen al càrrecs directius en situacions poc desitjables (crisi, mals resultats, etc.). Condicions en què els homes no es presenten voluntaris. Tradicionalment d'això se'n fa una lectura negativa. El terme “*tierra quemada*” és emprat per descriure el fet que les dones van apareixent progressivament en les activitats cedides pels homes i prèviament devaluades (Lerena, 1982). Es van quedant allò que els homes no volen. En l'estudi realitzat aquest fet s'ha trobat en diverses ocasions. El president anterior era un home que decideix no continuar quan la situació del club es complica.

En el cas que ens ocupa també cal relacionar-ho amb les diferents motivacions que mostren dones i homes per accedir a un càrrec directiu. Generalment, els homes ho fan motivats pel desig de tenir i ostentar poder, prestigi social i reconeixement. En canvi, les raons de les dones tenen més a veure amb la voluntat de propiciar canvis; tendeixen a plantejar-s'ho com un servei, com una aportació personal en un intent de millorar l'organització (Díez et al., 2009). Des d'aquesta perspectiva, la situació complicada del club motiva, esdevé un repte per a les dones; mentre que per als homes esdevé un factor desmotivador, que no els permetrà assolir el que pretenen.

Cal remarcar en aquest punt que en aquesta recerca les dues úniques dones que van tenir una candidatura opositora liderada per homes (malgrat en un dels casos en el moment final es retira) eren les que optaven a la presidència dels clubs més grans. Aquest és un indicador que corrobora el nostre discurs en relació a la diferent valoració que homes i dones fan del factor “poder” en el moment de decidir presidir aquest tipus d’entitats. L’atractiu del club augmenta en la mesura que aquests són més grans i amb més trajectòria històrica (amb un grau de professionalització elevat).

L’aparició de les dones en aquests contextos complicats també respon a les contribucions específiques que poden fer quan accedeixen a la direcció de les organitzacions (Gastesi, 2009; Ramos et al., 2003; Ruiz, 1998). La responsabilitat de la dona a la família i les seves vivències en l’esfera privada li proporcionen una valuosa experiència que podrà emprar com a directiva; està acostumada a gestionar unes instal·lacions, uns recursos i persones amb interessos diferents (fills, parella, pares). La seva sensibilitat fa que el tracte amb les persones sigui fàcil i alhora en facilita la comunicació, la capacitat d’escolta, la disposició a reconèixer les limitacions, el respecte per als altres i el polifacetisme. Hi ha un conjunt de trets en la seva manera de fer que els resulten molt apropiats en els entorns organitzatius actuals. Qualitats estereotípicament femenines —la capacitat de donar recolzament, la col·laboració per crear un bon ambient d’equip i l’habilitat per negociar una situació de resistència més que enfrontar-se directament a ella— són, més que defectes, valors en alça actualment en les organitzacions (Alborch, 1999 citat per Ramos et al., 2003). La pluralitat de papers que ha de desenvolupar i la necessitat de relacionar-se els permet tenir una visió més global per a la presa de decisions. Aquesta visió esdevé molt útil en entorns dinàmics i canviants i, sobretot, en els clubs ateses les seves particularitats estructurals.

Els resultats mostren com les particularitats estructurals dels clubs són una qüestió molt important a tenir en compte. Segons Heinemann (1999), una d’aquestes característiques constitutives (particularitats estructurals) és el treball voluntari que els membres hi desenvolupen. En el seu origen aquestes organitzacions prestaven un servei adreçats exclusivament als seus membres i, en tots els casos, això es feia exclusivament amb el treball voluntari dels

propis socis: un recollia les quotes, l'altre entrenava a l'equip, i així amb totes les tasques necessàries per poder prestar els serveis. D'acord amb els processos de transformació que han patit i pateixen aquestes entitats, els clubs s'han anat professionalitzant (Heinemann, 1999). Un indicador d'aquesta professionalització progressiva seria precisament el fet que alguns dels seus membres cobrin per la tasca que fan al si de l'entitat (per exemple l'entrenador percep uns diners per la tasca que fa). El grau de professionalització d'una entitat es pot mesurar, doncs, a partir del nombre de llocs de treball de l'estructura que són remunerats. A diferència del que passa en el sector privat o en el sector públic (els llocs de treball d'aquestes estructures organitzatives són tots remunerats) en el teixit associatiu la realitat és molt més complexa i heterogènia.

La majoria de clubs de Catalunya són clubs petits, el 84,1% dels clubs esportius catalans tenen entre 3 i 300 persones (Secretaria General de l'Esport, 2010). Aquestes entitats petites es caracteritzen per tenir unes estructures molt poc professionalitzades. Generalment tan sols el cos tècnic percep una remuneració per la tasca realitzada i sovint ho fa en forma de dietes. Òbviament hi ha moltes més persones que treballen pel club, però, ho fan de manera altruista. Aquest és el cas, per exemple, dels delegats dels equips d'un club de bàsquet; funció ocupada generalment pels propis pares o mares dels esportistes d'aquells conjunts.

Així ens trobem amb molts clubs (la majoria) que presten uns serveis esportius similars als que ofereix un centre públic o privat, però, no amb les mateixes condicions estructurals. De les particularitats estructurals de la majoria de clubs es desprenen dos dels factors identificats que actuen limitant l'accés de les persones als càrrecs directius: el haver de fer de tot i el desgast que suposen, a vegades, les actituds dels membres.

Sembla que no disposar d'una estructura de personal professional, en molts casos comporta que la persona que decideix presidir, col·laborar activament en el club, es vegi obligada a fer una mica de tot. Aquest polifacetisme (muntar un torneig, cobrar les quotes, demanar una subvenció, fer un discurs i, fins i tot, fer un café si cal) és un tret que s'ha identificat entre les dones que presideixen

clubs petits i mitjans. El càrrec comporta fer simultàniament les funcions de lideratge, de gestió i d'administració (Federació Internacional de Tennis, s.d.)

El polifacetisme és una qualitat estereotípicament molt femenina. La dona està molt acostumada a desenvolupar una pluralitat de papers en diferents contextos. Aquesta experiència esdevé un factor facilitador en el moment de presidir aquestes entitats. En l'àmbit del tercer sector les dones també tendeixen a presidir les entitats més petites i amb menys pressupost (Nozawa, 2010).

Un altre tret molt característic de les entitats petites és el desconeixement per part dels associats de les seves particularitats estructurals. En aquest cas la dimensió negativa del factor la protagonitzen els pares dels esportistes del club. El seu desconeixement fa que critiquin constantment la feina dels que estan al capdavant del club sense aturar-se a pensar que podrien contribuir activament a canviar allò que no els agrada prou. Aquesta situació és molt similar a les tensions que apareixen a les AMPA de les escoles quan els pares i mares que acostumen a dinamitzar les diferents activitats són criticats sovint per la resta que es limiten a consumir-les i a valorar-les, sense pensar que ells podrien haver participat també en la producció.

En la dimensió positiva del mateix factor, el recolzament del soci, s'ha constatat que les mostres de reconeixement cap a les directives per part dels esportistes (destinatari final del servei), són considerades com un argument d'incidència positiva en el desenvolupament de la seva tasca. Així, moltes dones expliquen que val la pena fer la feina pels nens i nenes, però no pas pels pares i mares.

Aquestes dues consideracions (molta feina i poc agraïda) ens permeten qüestionar d'entrada l'atractiu que poden tenir les entitats petites per qui busca en la seva presidència una oportunitat d'aconseguir certs beneficis associats al càrrec. Per exemple, en forma de contactes pels negocis en els que s'està immers o per l'oportunitat de tenir poder i ostentar-ne. En la mateixa línia, les conclusions de l'estudi fet amb directives de federacions del País Basc també apuntaven que les dones no mostraven interès per obtenir aquestes quotes de poder, sinó que la seva motivació per ocupar la presidència girava al voltant de

“fer coses”, implementar accions concretes i, en general, treballar per a la federació o pel club (Alonso-Arbiol et al., 2009).

També en aquest nivell, el de l'organització, es va incloure un factor relacionat amb les actituds derivades de la seva condició de dona. El sector esportiu és en general un sector molt masculinitzat i per tant la cultura esportiva dominant és la masculina. Les dones que hi accedeixen *juguen sovint en camp contrari* (Puig, 2002). Presideixen amb dificultats que a vegades són derivades de la seva condició de dona. La dimensió negativa d'aquest factor són les actituds sexistes. Les presidentes de clubs més masculinitzats (de modalitats típicament masculines o clubs més grans i poderosos on hi ha més homes) han identificat aquestes actituds negatives cap a les dones. Tanmateix aquestes actituds de despreci provoquen una reacció positiva; fa que se sobreposin i decideixin arribar fins al final de la situació. És un factor negatiu a priori, però, es converteix en positiu perquè els fa reaccionar. Les actituds sexistes i les traves socials són considerades com a reptes personals (Barberà et al., 2000).

Ara bé, les dones que presideixen els clubs més masculinitzats també expliquen que per la seva condició sovint d'única dona (no en el propi club però si a la federació corresponent, per exemple) són tractades amb especial atenció i cura, fins i tot, algunes afirmen aprofitar-se a vegades d'aquesta situació. Radtke (2006) en la seva descripció del perfil típic de dona a les juntes directives (en el cas de les federacions alemanyes), afirma que no se sent incòmoda en un sistema esportiu dominat per homes; s'adapta sense dificultats a la cultura existent. Inclús hi ha dones que prefereixen treballar envoltades d'homes; és el que la literatura descriu amb el nom del “síndrome de l'abella reina” (*Queen Bee Syndrome*). Aquesta síndrome s'empra per descriure el fet que algunes dones que han aconseguit arribar als llocs de responsabilitat dificulten el progrés d'altres dones perquè ja els està bé continuar essent l'única (Ellemers, Van den Heuvel, De Gilder, Massa & Bonvini, 2004).

Aquesta adaptació a la cultura dominant o aquesta síndrome de l'abella reina no és el que predomina en el cas de les dones que presideixen els clubs. Tendeixen majoritàriament a envoltar-se d'altres dones. La composició de les seves juntes és més paritària. La majoria tenen més d'un 30% de dones.

Aquest percentatge està lleugerament per sobre de la mitjana del percentatge de dones que hi ha a les juntes de tots els clubs presidits per homes i dones (20% dones i 80% d'homes). Així sembla que el fenomen de "reproducció homosocial" emprat per descriure la preferència per a membres del mateix sexe en la successió de càrrecs es dona també en el cas de les dones (Kanter, 1977). Quan una dona accedeix a la presidència del club tendeix a envoltar-se d'iguals.

La literatura ha identificat el fenomen de reproducció homosocial com un dels obstacles en la carrera directiva de les dones en les organitzacions comercials o empreses. L'existència en aquestes organitzacions d'una cultura organitzacional masculina fa que persisteixin valors masculins i creences estereotipades de gènere que afecten, entre d'altres aspectes, a les polítiques de selecció de personal i a les xarxes informals existents dins de les organitzacions (Sarrió et al., 2002). En el cas dels clubs, sobretot els petits (que són la gran majoria) sembla que això no és així. D'entrada perquè el càrrec de la presidència va lligat forçosament a una Junta Directiva (formada com a mínim per 3 persones tot i que generalment en són entre 5 i 10). És a dir, quan la dona pren la decisió de presentar-se (o l'empenyen a fer-ho) ho fa amb la necessitat de tenir un equip que l'acompanyi.

La dona ja es preocupa de feminitzar el seu entorn incorporant normalment dones al seu equip de junta. L'objectiu és garantir la possibilitat de teixir relacions més enllà de la feina; per a les dones això és molt important. El homes tendeixen a separar els espais públics (la feina) dels privats (la família) mentre que per a les dones això resulta molt difícil (Puig, 2007). Moltes de les dones viuen la presidència com una feina, però, alhora com un espai de relació que els comporta compensacions. Fins i tot, algunes incorporen a la parella a la junta amb l'objectiu de conjugar les tasques del club, l'oci i la parella en una mateix espai: l'equip de junta. El recolzament de l'equip de junta es constata com un dels factors d'incidència positiva clau per accedir i mantenir-se en el càrrec (Alfaro, 2012; Alonso-Arbiol et al., 2009).

Ara bé, hi ha d'altres motius per incorporar dones a les juntes. En un estudi fet amb membres dels comitès olímpics nacionals, les directives consideren que

quan són més d'una veu femenina a les juntes la seva eficàcia o influència augmenta de forma molt gran (White & Henry, 2004).

Sembla que a mesura que el club s'apropa més a una organització de tipus comercial (empresa), els factors que s'identifiquen estan més en consonància amb els que la literatura ha tendit a descriure com a tals. Mentre que quan el club més s'acosta a les seves característiques constitutives, el discurs emprat per descriure aquest sostre de vidre continua essent vàlid, però, perd consistència teòrica i empírica ateses les particularitats del context en el s'emmarca aquest càrrec directiu.

Per acabar, i d'acord amb la tendència actual, pensem que els arguments unidireccionals, que situen la carència de les dones en els llocs de decisió pel seu nivell d'incompetència o per la seva falta de motivació (teories individuals), resulten pobres en el cas de les dones que presideixen els clubs. Cal complementar-los amb formulacions més complexes i interactives que responsabilitzen també de la seva absència a l'organització social (teories socials i psicosocials) (Barberà et al., 2011; Cuadrado, Navas & Molero, 2004; Morales & Cuadrado, 2004). En aquesta recerca s'ha constatat l'existència de diferents factors que incideixen impedit o facilitant l'accés de les dones al càrrec de la presidència. Aquests provenen de diferents nivells: personal, entorn proper i organització.

A continuació es discuteixen els resultats en relació als trets que caracteritzen l'estil de lideratge un cop accedeixen al càrrec de la presidència.

8.2. Els trets que caracteritzen l'estil de lideratge de les dones que presideixen els clubs

En aquesta recerca s'ha emprat una triple perspectiva per a l'anàlisi de l'estil de lideratge. Això ens ha permès identificar com s'autoperceben (perspectiva dels trets), com es comporten (perspectiva conductual) i com el context determina l'estil de lideratge (perspectiva situacional).

L'adopció de la perspectiva situacional ens obliga a fer una contextualització inicial del lloc on s'exerceix el lideratge: els clubs. En primer lloc, cal contextualitzar aquestes entitats en el marc organitzatiu del sistema esportiu de Catalunya. Dins d'aquest trobem el sector públic (patronats, instituts municipals d'esports, etc.), el sector privat (centres de fitness, empreses de serveis esportius) i el sector associatiu (clubs i federacions bàsicament). Les diferències estructurals d'aquestes organitzacions ens ha portat a complementar l'anàlisi de l'estil de lideratge de les dones que presideixen aquestes entitats amb el dels líders d'organitzacions del tercer sector en general.

En segon lloc, una de les característiques del teixit esportiu associatiu català és la seva heterogeneïtat. El nombre de socis, el nombre de seccions, el grau de professionalització o la modalitat esportiva, entre d'altres, són alguns dels elements que acaben determinant que sota la mateixa denominació s'inclouï un club de petanca de 25 socis i un club amb diferents seccions esportives, instal·lacions pròpies i més de 3.000 associats. Òbviament, estem parlant d'organitzacions molt diferents entre si. Aquests factors de context acaben traduint-se en matisos en la manera de fer d'aquestes dones (Cuadrado et al., 2004).

En els cas de les presidentes entrevistades, un dels factors de context que marca més les diferències és la mida del club. Així, en les *organitzacions petites* (menys de 100 socis) on no hi ha estructura de personal més enllà dels tècnics esportius, s'ha constatat que la presidenta desenvolupa poques tasques de lideratge i, en canvi, fa moltes tasques de gestió i d'administració. És per això que en els seus testimonis gairebé no fan referència a la seva manera de liderar, en certa manera, són líders que no lideren, sinó que gestionen i administren.

En alguns casos han estat les fundadores del club que lideren. Són dones que hi han estat vinculades des dels seus inicis. Algunes mostren indicis d'un estil de lideratge fort, tenen un vincle molt fort amb l'entitat, manifesten un fort sentiment de propietat de l'organització i generen una relació de dependència de la seva presència i actuació en aquesta (Carreras et al., 2009).

En el cas dels *clubs mitjans i els clubs grans* també trobem moltes diferències que es relacionen amb els factors del context organitzatiu. El grau de professionalització, la història, la composició de la junta directiva i la modalitat esportiva, entre d'altres, condicionen també les maneres de fer de les seves presidentes. Sembla que l'existència d'una estructura de personal professionalitzada permet a les presidentes de centrar-se en les tasques de representació i lideratge de l'entitat, mentre que si disposen de menys estructura els cal desenvolupar també moltes tasques de gestió.

L'estudi ens ha permès identificar, no obstant això, algunes característiques de la seva manera de fer comuns en la majoria de les dones entrevistades. Són les que es relacionen amb els estils de lideratge estereotípicament femenins.

El primer conjunt de trets identificats es relacionen amb l'*equip de treball*: els membres de la junta i/o la resta de personal de l'entitat (tècnic o administratiu). Les dones donen molta importància a l'equip. El seu recolzament és un element clau en el desenvolupament de la seva tasca i, per això, en destaquen el seu paper i la seva feina. Tenen una manera de fer participativa i inclusiva.

Hi ha diferents denominacions per descriure els estils de lideratge basats en el treball en equip: lideratge grupal, lideratge participatiu i lideratge compartit, entre d'altres. Les dones que presideixen els clubs tenen trets que es poden relacionar amb aquests estils. Aquest grup de trets relacionats amb l'equip també ha estat identificat en d'altres estudis fets amb dones líders d'organitzacions no esportives (Ramos et al., 2003) i també en les directives del sector esportiu (Alonso-Arbiol et al., 2009; Henry & Robinson, 2010.)

En aquests estils de lideratge la presa de decisions és consultiva i compartida amb la resta de membres del grup (Lewin, Lippitt & White, 1939). En el cas de les presidentes no sempre és així. N'hi ha que admeten que les decisions no les prenen de manera consensuada. En la mateixa línia, quan s'ha analitzat la delegació de tasques (com a tret característic dels estils de lideratge basats en l'equip) hi ha presidentes que diuen que ho fan de manera habitual i d'altres que admeten que no ho saben fer. Les que no saben delegar mostren trets característics dels líders forts. Generalment, els costa molt delegar i repartir el lideratge. Són persones que dominen en excés les organitzacions. Els líders

forts s'acostumen a identificar sovint en el marc de les organitzacions sense finalitat de lucre (Carreras et al., 2009).

Aquests matisos, juntament amb l'adopció de tons particulars en les seves maneres de fer, s'han identificat com a propis dels líders d'un sector tan heterogeni com el de les organitzacions sense afany de lucre (Carreras et al., 2009).

En les dones que accedeixen a la presidència dels clubs més grans s'ha constatat que la tria de l'equip és una qüestió molt meditada i acurada; respon a criteris diferenciats. L'objectiu final és triar un equip que permeti afrontar millor la tasca directiva i propiciar canvis a l'entitat. Forma part de la seva estratègia directiva envoltar-se d'un equip concret. Els criteris emprats en la selecció dels membres bàsicament són dos: que siguin representatius dels diferents sectors del club i que tinguin qualificacions específiques en diferents àmbits. Creen equips equilibrats i heterogenis conscients de la importància que això tindrà pel bon desenvolupament de la tasca directiva. La composició diversa i heterogènia de la junta és considerada un element clau per garantir la concordança entre els valors de l'entitat i les pràctiques d'aquesta i per evitar, també, d'altres disfuncions en el rendiment organitzatiu (Adriaanse, 2009, p.112). En una direcció participativa la diversitat de perspectives i d'experiències vitals esdevé una font de riquesa en contraposició a les estructures jeràrquiques típiques (González Tirados, 2010).

Així doncs, l'equip és un dels aspectes clau en el desenvolupament de la tasca directiva d'aquestes dones.

El següent conjunt de trets identificats s'ha vinculat amb la importància que donen a *les relacions*. Aquests també han estat identificats de manera molt homogènia. La preocupació pel benestar de les persones (equip i associats) és una constant en les dones que han format part de l'estudi. Mostren trets de l'estil de lideratge orientat a les relacions. La preocupació per fer més humà el seu lloc de treball és una de les fortaleeses que s'atribueix a les dones quan accedeixen a la direcció (Claes, 1999; Ruiz, 1998). Són trets que ja han estat identificats en d'altres treballs fets amb directives del sector esportiu (Alonso-Arbiol et al., 2009; Chantelat et al., 2004). Ser sensible a les necessitats de la

gent de l'equip i ser comprensiva i agradable en el tracte són trets que es relacionen amb el lideratge transformacional. Aquest estil de lideratge es considera eficaç, obté uns resultats extraordinaris en la satisfacció i en el rendiment de les persones subordinades. Els trets propis del lideratge transformacional s'associen tradicionalment amb característiques de l'estereotip femení. En el cas de les presidentes, l'associació entre lideratge i característiques masculines, coneguda com "*think manager-think male*" es mostra debilitada en consonància amb els darrers estudis fets en l'àmbit del lideratge i les dones (Molero et al., 2009).

El tercer conjunt de trets identificats s'ha relacionat amb *la comunicació*: capacitat d'escoltar, parar atenció i argumentar. Aquests trets també han estat identificats de manera molt homogènia. Són dones que intenten explicar bé les coses perquè la gent no se senti ferida i per fer-ho els cal ser empàtiques. Tradicionalment, aquests trets s'han argumentat com a aspectes positius de la manera de fer de les dones i es contraposen a l'estil estereotípicament masculí d'imposició de l'autoritat (Eaggly & Carli, 2007; Ruiz, 1998). En la mateixa línia, un estudi fet amb dones directives dels comitès olímpics nacionals destaca l'habilitat de comunicació i la diplomàcia com a dos dels trets més característics de la seva manera de fer (White & Henry, 2004). D'altres treballs fets amb directives de l'esport, en aquest cas de federacions, també han identificat trets relacionats amb la comunicació. Per exemple, s'ha vist que es belluguen en la conciliació; intenten dialogar les coses per arribar a un consens (Alonso-Arbiol et al., 2009; Chantelat, et. al., 2004). La voluntat de consens també ha estat identificada en alguna de les presidentes entrevistades.

Les dones que presideixen els clubs mostren, en general, trets en la seva manera de fer (equip, relacions i comunicació) que es relacionen amb els propis dels estils de lideratge considerats estereotípicament femenins: el lideratge democràtic, l'orientat a les relacions i el transformacional (Barberà et al., 2011; Cuadrado et al., 2004). És a dir, quan les dones accedeixen als càrrecs directius transfereixen les maneres de fer i els valors que han adquirit en el seu procés de socialització i també les qualitats adquirides en el treball de cura que desenvolupen en el si de la seva família. Segons Puig (2002), creen una *cultura*

directiva femenina pròpia. Aquesta es considera molt valuosa en la direcció d'equips dels contextos organitzatius actuals (Barberà & Ramos, 2004, p. 155).

Ara bé, també han estat identificats alguns trets característics de la personalitat associats tradicionalment a l'estereotip masculí. Les presidentes dels clubs s'autoperceben com a pragmàtiques, organitzades, enèrgiques, dinàmiques, amb empena, fortes, valentes i, en alguns casos, subtils. Aquestes característiques no es presenten de manera homogènia en tot el grup, però, quan s'identifiquen, es consideren facilitadores de la seva tasca directiva. Algunes d'aquestes característiques autoperceptives són pròpies de l'estereotip masculí; per exemple, el fet de ser enèrgiques, dinàmiques, amb empena, fortes i valentes.

La identificació d'aquests trets en algunes de les presidentes fa qüestionar —en consonància amb el debat teòric que hi ha en relació al tema— que les dones adoptin un estil de lideratge propi basat únicament en les característiques estereotípicament femenines (Barberà et al., 2011; Munduate, 2003). Caldria analitzar amb més profunditat en quins contextos organitzatius les dones adopten aquests trets més vinculats a la masculinitat. Això ens permetria constatar la relació entre els factors del context organitzacional (tipus d'activitat a la que es dedica l'organització, el percentatge d'homes i dones, entre d'altres) i la manera d'exercir el lideratge (Cuadrado et al., 2004). En aquest estudi s'han trobat indicis d'aquesta relació: algunes de les dones que estan presidint entitats de modalitats esportives típicament masculines (com per exemple el futbol) són les que més mostren aquests trets. Ara bé, caldria dissenyar un estudi exhaustiu sobre l'estil de lideratge de les presidentes per poder extreure conclusions més consistents respecte aquesta qüestió.

En relació a aquest conjunt de característiques individuals autoperceptives, la majoria afirmen que no els agrada figurar ni tampoc parlar en públic. Aquestes dues qüestions, relacionades amb la vessant pública, són mancances associades estereotípicament a la dona; es prepara per al món subjectiu (privat), però, no per al món objectiu (públic) (Simmel, 1911 citat per Puig, 2002). En la línia d'altres estudis fets amb directives de l'esport, a les presidentes dels clubs no els entusiasma la vessant pública del seu càrrec; no

els agrada que les reconeguin com a presidentes i tampoc en presumeixen (Chantelat et al., 2004).

La humilitat també ha estat identificada en la seva manera de fer. D'una banda, no se senten massa còmodes amb l'etiqueta de "presidenta". D'altra banda, podem dir que també són humils per la seva senzillesa, modèstia i capacitat d'admetre les seves limitacions. No tenen problemes en reconèixer les seves mancances. Aquesta és una qualitat bàsica en els llocs d'alta responsabilitat; admetre que no se sap de tot permet demanar ajut quan es necessita (Ruiz, 1998).

Per acabar, les dones que presideixen clubs a Catalunya també s'autoperceben com a polifacètiques: manifesten que la seva tasca comporta estar disposades a fer una mica de tot. Aquesta és una característica inherent a la presidència d'aquestes entitats ja que disposen de poca o nul·la estructura de personal professional per al desenvolupament dels seus serveis. L'adaptabilitat és un aspecte molt positiu per a la direcció de les organitzacions sotmeses a l'actualitat a entorns molt dinàmics i canviants (González Tirados, 2010; Ruiz, 1998).

Per tant, podem concloure que les presidentes mostren trets estereotípicament femenins (importància de l'equip, facilitat en la comunicació i importància de les relacions), però, també mostren algunes característiques individuals estereotípicament masculines. Aquesta identificació de trets estereotípicament masculins es atribuïble a l'impacte del *procés d'individualització de les relacions de gènere* i als factors contextuals en els que s'emmarca el lideratge de cada dona. El procés d'individualització es relaciona amb aquesta major diversificació de comportaments, entenent que no hi ha un únic model de dona dirigent. Els factors contextuals (mida del club, nombre d'homes en les estructures, modalitat esportiva, cultura de l'entitat, etc.) poden determinar ambients més hostils en els que calguin maneres de fer més masculines per poder-hi sobreviure.

Les diverses maneres de fer de les dones (estereotípicament masculines i estereotípicament femenines) han estat identificades també en d'altres estudis fets amb directives del sector esportiu. Per exemple, en un estudi recent fet

amb dones i homes directius de centres de fitness es conclou que gairebé no es troben diferències quan s'analitza la manera com desenvolupen el seu lideratge (Pérez, 2011). Segons Molero (2009), una de les possibles explicacions pot anar en la línia que sovint l'autopercepció és més estereotipada que no pas la pròpia acció.

És per això que en aquest treball s'ha introduït la perspectiva d'anàlisi del lideratge social completant les limitacions que planteja la perspectiva de gènere en l'anàlisi del lideratge en els clubs.

Des d'aquesta perspectiva, l'estudi ha permès identificar un grup de trets propis dels líders socials, és a dir, del líders de les organitzacions privades sense finalitat de lucre (bàsicament d'ONG). Les presidentes dels clubs de Catalunya estan al capdavant d'organitzacions d'aquest tipus; malgrat l'heterogeneïtat del sector totes exerceixen el càrrec de manera altruista.

D'entrada, s'ha identificat en la majoria unes grans dosis de *coherència*. Són dones que manifesten una voluntat d'actuar d'acord als valors i principis de l'entitat. La coherència també es tradueix en una gran exemplaritat personal; prediquen amb l'exemple. Aquesta és una de les qüestions més importants en el lideratge social: la legitimitat per liderar te l'has de guanyar dia a dia. S'espera que aquestes persones facin allò que prediquen i siguin i actuïn com a referents sòlids per al seu equip (Cantó et al., 2009; Carreras et al., 2009). S'observa que també tendeixen a exigir aquesta coherència als altres (membres de la seva entitat i/o entorn).

Un altre tret molt característic del lideratge social és la vocació de servei que mostren les persones que lideren en aquest sector (Carreras et al., 2009). Les presidentes dels clubs també manifesten vocació de servei. Són dones que mostren predisposició per ajudar sempre allà on els ho demanen. Aquesta vocació de servei va més enllà del club. Per exemple, moltes estan o han estat vinculades de forma activa a les AMPA de les escoles dels seus fills i filles. Algunes també *estan vinculades activament a d'altres institucions esportives* (bàsicament a les federacions corresponents). Tots els casos descrits són càrrecs no remunerats. Això en permet afirmar que les dones que estan al capdavant dels clubs mostren trets propis del *lideratge servidor o servant*

leadership (Greenleaf, 2002). Un lideratge que es basa en el desig de servir als altres i en un propòsit més enllà de l'interès personal (Carreras et al., 2009).

Cal afegir també que hi ha un grup reduït de dones en les que s'ha identificat l'existència d'un vincle molt fort amb l'entitat que presideixen. Són dones que mostren un fort sentiment de propietat de l'organització i que senten una gran dependència respecte de la seva presència. Generalment han estat les fundadores del club i l'han empès en la fase inicial i de desenvolupament. Són dones que també els costa molt delegar i/o repartir el lideratge. Aquests trets es relacionen amb l'estil de *lideratge fort*. És un lideratge que s'ha identificat sovint amb els líders socials. Aquest tipus de lideratge té aspectes molt positius pel present de l'organització, però, posa en perill la continuïtat d'aquesta en el moment en que el líder s'hi desvincula. Afortunadament, i d'acord amb els processos de transformació d'aquestes organitzacions, aquest tipus de lideratge és menys freqüent a l'actualitat (Carreras et al., 2009).

Moltes de les presidentes s'autoperceben com a dones molt implicades en el seu treball. Són dones hiperresponsables, autoexigents, amb una alta dedicació, amb molta força i amb empena. Aquesta implicació també s'ha identificat amb molta claredat en estudis recents efectuats a líders del sector social (Cantó et al., 2009). En el dia dia això es concreta en un alt nivell de treball, d'activitat i de dedicació; senten molta *passió* vers allò que fan. Aquesta sobrecàrrega de rol ja s'ha vist que té aspectes negatius, bàsicament, la manca de temps lliure (teoria del deteriorament), però, també aspectes positius, compensació i satisfacció per la feina que fan (teoria de la compensació).

D'acord amb el debat teòric en relació a l'existència o no d'un estil de direcció propi de les dones, el nostre estudi mostra indicis d'ambdós posicionaments (Barberà et al., 2011; Munduate, 2003). El primer posicionament defensa l'existència d'estils de direcció masculins i femenins amb tendència a ressaltar les contribucions femenines. Segons Cuadrado (2003), en alguns casos —referint-se a estudis com el de Bass i Avolio (1996) entre d'altres autors/es— sembla que hi ha una necessitat de trobar resultats que demostrin que “les dones dirigeixen de forma diferent i millor que els homes” (p. 295). En canvi, l'altre posicionament defensa que homes i dones tenen un mateix estil de

direcció que s'apropa als valors masculins que són els que predominen a l'empresa (Pérez, 2011). Les dones que arriben als càrrecs directius mostren una major autoassignació de trets masculins de caràcter instrumental (Cuadrado, 2004; Eagly & Carli, 2007).

Quan les dones accedeixen a la presidència dels clubs aporten les seves maneres de fer —d'acord amb els valors que han adquirit en el seu procés de socialització— i fan contribucions específiques, positives i apropiades en aquests contextos organitzatius. Però, la identificació de trets estereotípicament masculins en algunes d'elles ens fa seguir constatant la prevalència del model androgènic en algunes d'aquestes organitzacions (sobretot en les més grans i professionalitzades).

Aquesta doble identificació de trets estereotípicament femenins i masculins en les presidentes ens permet també fer una lectura més ambiciosa —més enllà del procés d'individualització i dels factors contextuais— si ho considerem un indicador del que Subirats (1998) proposa que ha de ser un dels “camins reals” que cal emprendre per resoldre el problema de la desigualtat: la fusió d'ambdós gèneres.

Para resolver el problema de la desigualdad entre los sexos no basta con la noción clásica de igualdad, no basta con que las mujeres puedan acceder en igualdad de condiciones a los ámbitos tradicionalmente considerados masculinos: el reto que se plantea es la transformación del conjunto de normas sociales y la transformación de ambos géneros, hasta su desaparición, pero una desaparición no basada en la eliminación de uno de ellos sino en la fusión de ambos para convertirse simplemente en posibilidades humanas (p. 43).

D'acord amb aquest plantejament, la perspectiva d'anàlisi del lideratge social introduïda en aquesta recerca sembla la més adequada per a futurs estudis sobre l'estil de lideratge dels i de les presidentes dels clubs atès que permet fer aquesta *fusió*; la mirada no està centrada exclusivament en el gènere de la presidència sinó en les particularitats de l'organització que lideren en tant que entitats sense finalitat de lucre.

Capítol 9

Conclusions

Índex del capítol

9.1.	Factors que incideixen en l'accés i l'exercici de la presidència	263
9.2.	L'estil de lideratge de les dones que presideixen els clubs	267
9.3.	Implicacions pràctiques de l'estudi	269
9.4.	Limitacions del treball	272
9.5.	Línies d'investigació futures	273

9.1. Factors que incideixen en l'accés i l'exercici de la presidència

Les particularitats del càrrec de la presidència d'un club fan que la incidència dels factors tradicionalment contemplats per abordar la configuració del “sostre de vidre” adopti matisos diferents en aquestes organitzacions. Aquesta incidència depèn de la dona, del seu moment vital i de les característiques estructurals del club que presideix.

D'entrada, sembla que el terme “sostre de vidre” no és el més adient per descriure l'accés de les dones al càrrec de la presidència dels clubs. En tot cas, és més adequat parlar d'un “precipici de vidre”; la majoria de dones són empeses a ocupar aquest càrrec. L'estudi ha mostrat com en la totalitat dels casos (excepte un) —i d'acord amb la tendència descrita en l'anàlisi de la situació dels clubs a Catalunya³⁰— no ha existit cap candidatura opositora en el procés electoral. A més, generalment la decisió de presentar-se al càrrec no sorgeix d'elles; són proposades per algú altre. La denominació de precipici també s'escau perquè, en molts casos, la situació amb que es troben el club és crítica i complicada (problemes econòmics, retirada de subvencions, pèrdua de socis, etc.).

La manca de pretendents per exercir la presidència es relaciona amb les particularitats estructurals d'aquestes organitzacions. Les característiques constitutives dels clubs —orientació als interessos dels socis, afiliació voluntària, independència de terceres parts, presa de decisió democràtica i, sobretot, el treball voluntari (Heinemann, 1999)— configuren una estructura organitzativa que comporta a la presidenta fer de tot: liderar, gestionar i administrar. Això ens permet qüestionar l'atractiu que poden tenir aquestes entitats (sobretot les no professionalitzades) per qui busca en la presidència una oportunitat d'aconseguir certs beneficis associats al càrrec.

³⁰ Segons l'estudi de la situació dels clubs a Catalunya, més de la meitat dels clubs que van formar part de la mostra havien escollit la junta directiva mitjançant una proclamació directa (sense candidatures opositores). El mateix treball identifica com una de les preocupacions principals dels seus dirigents la dificultat de trobar persones que es vulguin implicar activament a la junta directiva (Secretaria General de l'Esport, 2010).

Tenint present que a Catalunya el teixit associatiu es compon bàsicament de clubs petits —el 84.1% dels clubs tenen entre 3 i 300 persones associades— i que el 92.3% de les dones presidentes ho són en entitats petites, esdevé imprescindible un marc d'anàlisi específic per a l'estudi dels factors que incideixen en l'accés i l'exercici del càrrec atès que són organitzacions molt diferents a les comercials (empreses).

En els diferents nivell d'anàlisi s'han identificat factors coincidents amb els d'altres estudis de dones líders d'organitzacions però també s'han evidenciat alguns matisos interessants que es relacionen amb les particularitats del càrrec i de l'organització que ens ocupa: la presidència dels clubs.

En el nivell personal, s'han identificat clarament dos factors d'incidència negativa, tradicionalment considerats obstacles en les carreres directives de les dones: la por a parlar en públic i el fet que no els agradi figurar. Ambdós factors es relacionen amb la manca d'experiència de la dona a l'esfera pública.

En canvi, en la dimensió positiva, s'ha observat que per accedir a la presidència és especialment important estar motivada (extrínsecament o íntinseca). Aquest factor és molt rellevant en les líders d'aquestes organitzacions; és un càrrec que no s'ocupa per obligació. Tampoc existeixen uns requisits previs per ocupar-lo. Per això, les dones han identificat les transferències de les seves trajectòries vitals com a factors claus d'incidència positiva en el desenvolupament de la tasca directiva. Les competències i habilitats adquirides en els diferents àmbits, el treball de cura, la formació, l'ocupació i l'itinerari esportiu són factors que els faciliten l'exercici del càrrec. S'ha constatat una relació positiva forta entre el nivell de formació i la mida del club al que s'accedeix a presidir. Estar més formada facilita l'accés a la presidència dels clubs més grans.

La influència dels seus progenitors també ha estat posada en relleu per les dones que presideixen els clubs. El fet de tenir pares i mares que han ocupat aquests tipus de càrrecs altruistes (en organitzacions esportives o d'altres) o bé el fet que tinguin professions relacionades amb els serveis als altres també els ha ajudat a interioritzar la vocació de servei necessària per accedir a aquest tipus de càrrec.

Finalment, i en consonància amb d'altres treballs fets amb dones directives, ser pragmàtica, tenir sentit comú, ser dinàmica i tenir empena són característiques de la personalitat que també faciliten la tasca directiva.

En el nivell de l'entorn proper, els factors identificats són bastant similars als descrits en d'altres estudis. En la dimensió positiva, per presidir un club és important estar alliberada de càrregues familiars i laborals; cal tenir certa disponibilitat personal. La principal diferència és que l'alliberació de càrregues familiars no es relaciona amb el fet de no tenir canalla (de fet, la majoria en té i és un dels motius per accedir a la presidència) sinó amb el grau d'autonomia d'aquesta o amb l'ajuda que tenen a casa, per part de la parella o d'altres membres de la unitat familiar. En el cas de les càrregues laborals, aquesta alliberació tampoc es relaciona amb el fet de no treballar, té a veure amb la flexibilitat horària que es disposa. Això els dona autonomia en la gestió del seu temps optimitzant-ne els usos. Cal ser molt organitzada i pragmàtica per poder fer front a totes les càrregues.

En la dimensió negativa d'aquest nivell també s'han identificat factors que sovint s'han emprat per explicar la poca presència de les dones en els càrrecs directius: la manca de temps lliure (ocasionada per la sobrecàrrega de rol), els conflictes de rol (derivats de les tensions ocasionades per desenvolupar més d'un rol en el si de l'entitat) i la manca de recolzament inicial per part de la família (no valora el càrrec i veu en la presidència una amenaça a la dedicació de la dona a l'esfera privada).

Pel que fa al nivell de l'organització, la inexistència de candidatures opositores i la situació complicada del club han estat identificats com factors d'incidència positiva. Sembla que aquests contextos no atrauen a candidats homes. També esdevé important que algú els ho proposi. No sempre són elles les que prenen la iniciativa de presentar-se; sovint ho fan perquè algú els ho planteja. Són empeses a ocupar el càrrec.

Un factor bàsic que facilita l'accés i l'exercici del càrrec és el recolzament del seu equip: la junta directiva. Les dones que presideixen els clubs tendeixen a constituir juntes més paritàries. La incorporació de dones a les juntes els permet crear equips en que se sentin còmodes i enteses; són equips més

feminitzats. També hi incorporen homes. En alguns casos es tracta de les seves parelles. La parella a vegades forma part del cos tècnic. La vinculació activa de la parella amb el club (a la junta o al cos tècnic) els permet compartir un espai d'oci conjunt. Aquesta situació es dóna més en els casos dels clubs petits.

Aquest factor és també molt específic del cas que ens ocupa. Per accedir a la presidència han de confegir prèviament el seu equip. En canvi en d'altres organitzacions (comercials o públiques) l'accés de la dona als càrrecs de decisió comporta integrar-se en un equip ja existent i, sovint, molt masculinitzat.

Aquesta particularitat també ens permet explicar que les actituds sexistes, quan existeixen, provinguin bàsicament dels membres d'altres entitats (amb els que la dona s'ha de relacionar en tant que presidenta), però, no dels membres del seu equip de junta. S'intueix que això succeeix en els contextos més masculinitzats (amb una proporció d'homes elevada).

Una altra particularitat que s'ha identificat en el nivell de l'organització és la importància que donen a les mostres de recolzament que reben dels destinataris finals del servei (els i les esportistes). El càrrec de la presidència és un lloc de treball no retribuït. En aquests casos, les compensacions no econòmiques, com per exemple les mostres de recolzament, prenen més rellevància. Relacionat amb el mateix motiu, assenyalen també la manca de recolzament dels membres no actius de l'entitat com un obstacle. Les crítiques que reben dels pares i mares dels esportistes (envers la tasca que fan al si de l'entitat) els suposa un desgast important.

La majoria dels factors identificats (sobretot en el nivell personal i en el de l'entorn) es fonamenten en la divisió sexual del treball, en l'existència de dues esferes separades de l'activitat social: la pública i la privada. La localització primària de la dona en l'esfera privada provoca que quan vol accedir a l'esfera pública es trobi amb certes dificultats. Ara bé, alhora, les dones desenvolupen en aquest context (esfera privada) interpretacions diferents que els proporciona la "seva esfera" i les traslladen, també, a la presidència dels clubs. Aquestes contribucions diferents fan, per exemple, que esdevinguin bones candidates a la presidència en els contextos complicats en els que tenen tendència a

aparèixer. Les seves habilitats i competències adquirides en l'esfera privada (l'empatia, la capacitat d'escolta, el pragmatisme, entre moltes d'altres) els són de gran ajut en aquestes organitzacions la lògica de les quals recorda a la família.

Per això pensem que cal seguir fomentant l'accés i la promoció de les dones als llocs directius dels clubs no tan sols per criteris d'igualtat i justícia social, sinó també per les contribucions específiques que aquestes fan a l'eficàcia organitzacional (Sarrió et al., 2002; White & Henry, 2004).

Els resultats ens permeten concloure que en la mesura que el club s'apropa més a una organització comercial, els factors estan més en consonància amb els que la literatura ha tendit a descriure com a tals. En canvi, quan el club més s'acosta a les seves característiques constitutives, una part del discurs emprat per descriure aquest "sostre de vidre" continua essent vàlid, però, una part perd consistència teòrica i empírica ateses les particularitats del context en el que s'emmarca aquest càrrec directiu.

9.2. L'estil de lideratge de les dones que presideixen els clubs

Les dones que presideixen els clubs esportius de Catalunya mostren, en general, trets característics en la seva manera de fer que coincideixen amb els propis dels estils de lideratge considerats estereotípicament femenins: el democràtic, l'orientat a les relacions i el transformacional (Barberà et al., 2011; Cuadrado et al., 2004). Són dones que donen molta importància al seu equip, cuiden molt les relacions (es preocupen pel benestar de les persones) i mostren molt bones habilitats comunicatives (capacitat d'escoltar, de prestar atenció i d'argumentar).

Tots aquests trets que caracteritzen la seva manera de liderar estan en consonància amb les demandes actuals de les organitzacions, en les que ja fa temps que s'observa una evolució. Les estructures organitzatives basades en el predomini del valors considerats masculins (racionalitat, energia, duresa i capacitat analítica) evolucionen cap a unes estructures en que són necessaris

també valors considerats estereotípicament femenins; l'afectivitat, la sensibilitat, la creativitat, els detalls, entre d'altres (Claes, 1999; González Tirados, 2010; Ruiz, 1998).

També s'han identificat alguns trets que són propis del lideratge social: coherència, vocació de servei i vincle fort amb l'entitat. Les dones manifesten una voluntat d'actuar d'acord als valors i principis de l'entitat. Aquesta voluntat d'actuar de forma coherent es tradueix en una gran exemplaritat personal; prediquen amb l'exemple. Tenen vocació de servei; mostren predisposició a ajudar sempre allà on els ho demanen. El seu lideratge es basa en el desig de servir als altres i en un propòsit més enllà de l'interès personal. Hi ha un grup reduït de dones en que s'ha identificat l'existència d'un vincle molt fort amb l'entitat que presideixen. Són dones que mostren un fort sentiment de propietat de l'organització i que senten una gran dependència respecte de la seva presència; mostren indicis d'un estil de *lideratge fort* (Carreras et al., 2009).

Aquests són els trets que les caracteritzen com a grup, si bé és cert que s'han trobat matisos en el mode d'exercir el lideratge. Aquests matisos han d'atribuir-se, d'una banda, a certes característiques individuals (lligades als processos d'individualització del gènere) i, de l'altra, als factors del context organitzacional en el que desenvolupen la seva funció. Les variables contextuais que semblen tenir incidència en l'estil de lideratge són la mida del club i la modalitat esportiva d'aquest (típicament masculina o femenina).

La mida del club matisa les funcions a realitzar per les presidentes. En els clubs petits exerceixen bàsicament de gestores i d'administradores mentre que en els grans (amb una estructura professionalitzada) el seu rol se centra sobretot en el lideratge. En el primer cas són, doncs, líders que no lideren.

La modalitat esportiva del club que presideixen, en el cas que sigui una modalitat típicament masculina, com per exemple el futbol, determina un context més masculinitzat (amb més proporció d'homes que de dones). En aquests contextos més masculins s'han identificat alguns trets autoperceptius de la personalitat d'aquestes dones que són considerats estereotípicament masculins com, per exemple, el fet de ser enèrgiques, dinàmiques, fortes i valentes.

D'acord amb el debat teòric existent a l'actualitat en relació a l'existència o no d'un estil de direcció propi de les dones, la nostra recerca mostra indicis d'ambdós posicionaments. D'una banda, sembla que les dones quan accedeixen a la presidència dels clubs aporten la seva manera de fer, d'acord amb els valors que han adquirit en els seu procés de socialització i també les qualitats adquirides en el treball de cura que desenvolupen en el si de la seva família (en l'esfera privada). Creen una *cultura femenina pròpia*, en aquest cas, en relació a la direcció del club (Puig, 2002). Però, també s'identifiquen en algunes d'elles trets estereotípicament masculins, trets més instrumentals que són els que predominen tradicionalment a les empreses (Cuadrado, 2004; Eagly & Carli, 2007). Els valors femenins i masculins es fusionen creant un estil de direcció d'acord amb les exigències de les organitzacions i el seu context (Pérez, 2011).

Aquesta major individualització dels comportaments, atribuïble al procés d'individualització de les relacions de gènere (Puig, 2002), fa que la perspectiva d'anàlisi del lideratge social es plantegi com la més adequada per a futurs estudis sobre l'estil de lideratge de les persones que exerceixen el càrrec de la presidència dels clubs, en tant que entitats sense finalitat de lucre.

9.3. Implicacions pràctiques de l'estudi

Aquesta recerca parteix d'un problema social (hi ha molt poques dones presidint clubs esportius a Catalunya), però, en realitat, el seu objecte d'estudi és un problema sociològic. Abordar un problema sociològic vol dir "estudiar la realitat social en tota la seva complexitat; realitat que cal fragmentar en multiplicitat d'objectes parcials d'estudi i, alhora, explicar-los en la seva globalitat" (Puig, 1996, p. 121).

Precisament, la mateixa autora afirma que el que pretén la Sociologia és anar més enllà de les evidències o del sentit comú. La seva funció és posar en qüestió sistemàticament el saber comú, el de cada dia. En aquest sentit, "l'aproximació a la realitat segons les normes habituals del coneixement científic

ens permeten aprofundir en el coneixement de les dimensions més ocultes de la realitat” (Puig, 1996, p. 121), en aquest cas, relacionada amb les dones i els càrrecs directius dels clubs esportius. La recerca efectuada s’ha d’entendre com una contribució científica a l’estudi de les dones directives del món de l’esport.

D’aquesta anàlisi dels factors que incideixen en l’accés als càrrecs directius es desprèn un dels reptes que ja s’havia identificat en l’estudi sobre la situació dels clubs a Catalunya: la dificultat de trobar persones disposades a treballar de manera voluntària a l’entitat (Secretaria General de l’Esport, 2010).

Una de les causes d’aquesta passivitat dels membres, la desafecció del voluntariat, és la introducció de professionals en aquestes organitzacions (el procés de professionalització). És una de les conseqüències no desitjades del procés: un major distanciament entre els membres de l’organització (Heinemann, 1999). És evident que quan remunerem la tasca d’una adolescent de 16 anys per portar un equip benjamí, per exemple, el valor que estem treballant no és el de la vocació de servei. No podem esperar que aquesta noia, quan abandoni la seva carrera esportiva, s’incorpori de forma altruista a la junta directiva del club. Aquesta és una reflexió oportuna i en consonància amb el debat actual sobre les remuneracions dels cossos tècnics d’aquestes entitats. Els clubs han de tenir present aquesta qüestió a l’hora de plantejar canvis que afectin les seves característiques constitutives.

En relació a les dones, concretament, hi ha també d’altres implicacions pràctiques. De la relació de factors identificats que incideixen positivament o negativa se’n desprenen possibles actuacions o línies de treball encaminades a pal·liar aquesta situació. A continuació, en formulem algunes:

Des de les institucions públiques de l’esport:

- Fomentar la pràctica esportiva femenina com a base per disposar de candidates a ocupar càrrecs directius en les organitzacions esportives.
- Fer més visibles les experiències de dones directives de clubs, mostrant les conseqüències positives que per a elles té el fet d’exercir un càrrec d’aquestes característiques.

- Fomentar mesures conciliadores reals a les empreses i seguir educant en la corresponsabilitat de les càrregues familiars; així les dones disposaran de més disponibilitat personal.

Des de les federacions esportives:

- Oferir cursos de formació orientats al desenvolupament de tasques públiques com, per exemple, de com parlar en públic.
- Crear un programa des de les federacions corresponents amb la figura d'una "mentora" (una dona amb experiència directiva esportiva) que ajudés a d'altres dones directives que volen ocupar el càrrec o que s'ho estan plantejant.
- Oferir plans de formació relacionats amb la direcció esportiva a exesportistes.
- Establir contactes amb plataformes d'esport femení.
- Incentivar la presència de dones a les juntes.

Des dels propis clubs:

- Treballar la vocació de servei des de la base del club. Que les categories superiors facin coses per les altres.
- Vetllar perquè esportistes de les categories superiors ocupin càrrecs a les juntes directives mentre estan en actiu.
- Fomentar la creació de juntes directives que representin la diversitat de la massa social de l'entitat.
- Generar interès per les tasques de gestió i direcció.
- Donar a conèixer referents directius femenins.

A nivell personal, i basant-nos en la proposta de Luz Pérez Sánchez (2008), també hi ha algunes recomanacions a fer a les dones que volen presidir un club:

- Veure els beneficis de les "dobles" o "triples" jornades.
- Decidir per endavant el rol que serà prioritari en les situacions conflictives.
- Establir compartiments diferents entre treball i família.
- Ajustar i planificar la dedicació laboral i familiar. Aprendre a delegar.

Per acabar, volem fer una darrera reflexió en relació a l'establiment de quotes. Aquesta sempre ha estat una qüestió polèmica, també entre les pròpies dones. La gran majoria de les que arriben als càrrecs de decisió consideren que no és necessari, que cal arribar-hi pels propis mèrits. També n'hi ha d'altres, però, que pensen que és necessari, sobretot en la mesura que aquestes organitzacions són més grans i poderoses. Un cop finalitzada aquesta recerca considerem que l'establiment de quotes pot ser apropiat en determinats contextos, però sempre i quan no s'empri per defugir accions més de fons que farien falta per normalitzar la presència de la dona en els càrrecs directius.

9.4. Limitacions del treball

Durant el disseny i el desenvolupament de la recerca s'han anat identificant un seguit de limitacions que es descriuen en aquest apartat.

La primera limitació està relacionada amb l'univers de treball i la mostra seleccionada. S'ha definit un univers de treball constituït per totes les dones que presideixen un club esportiu a Catalunya i que tenien el seu mandat en vigor (en el moment de fer el treball de camp). Per tant, ens hem entrevistat únicament amb presidentes que actualment es troben exercint el càrrec. Aquestes dones tenen més dificultats per identificar els factors d'incidència negativa (els obstacles); perceben que elles no els han tingut o, en tot cas, els han superat. Considerem que per fer una anàlisi exhaustiva d'aquesta qüestió hagués estat molt interessant incloure a la mostra d'una banda expresidentess de clubs i, de l'altra, dones que estan ocupant altres càrrecs a la junta directiva, però, no el de la presidència. Per a la identificació dels factors d'incidència positiva, considerem que hagués estat oportú incloure un nou criteri en la selecció de casos típics: *nombre d'anys que fa que presideixen*. Les dones que porten més anys desenvolupant la tasca esdevenen les millors informadores per identificar els recursos que fan servir per accedir, però, sobretot per mantenir-s'hi.

La segona limitació està relacionada amb el mètode emprat per a la identificació dels trets que caracteritzen l'estil de lideratge. D'una banda, som conscients de l'existència d'instruments específics i validats per a l'anàlisi de l'estil de lideratge (com per exemple el Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) que ens permetrien identificar de manera més objectiva i exhaustiva quin estil de lideratge té cadascuna de les presidentes entrevistades. D'altra banda, el mètode emprat (l'entrevista) comporta que les conclusions extretes estiguin basades en l'autopercepció que tenen les dones sobre la manera com desenvolupen la seva tasca directiva. Cal tenir present que les seves percepcions no sempre han de ser coincidents amb com les veuen el altres ni tampoc amb com són en realitat.

Des d'una vessant més global, una limitació important d'aquest estudi té a veure amb la perspectiva teòrica adoptada que és la fenomenològica. Aquesta visió porta a qui investiga a centrar-se en la descripció i la comprensió d'allò que és objecte d'estudi més que a generalitzar. Sentim que això esdevé en certa manera també una limitació. Per a facilitar la comprensió es va triar el mètode de les entrevistes en profunditat. Amb aquest mètode no és factible d'aconseguir una mostra representativa, però, sí una selecció de casos típics, de manera que la possibilitat de generalitzar és limitada (Heinemann, 2003, p. 125). Aquesta limitació, però, ens permet formular noves línies d'investigació.

9.5. Línies d'investigació futures

Durant el decurs de la recerca s'han identificat limitacions i s'han generat noves preguntes que permeten esbossar línies de treball futures.

En primer lloc, es proposa complementar l'anàlisi qualitativa de la situació de les dones als clubs amb una recerca que permeti generalitzar els resultats al conjunt d'aquesta població. A partir del model teòric plantejat i dels resultats obtinguts en aquest estudi, es dissenyarà un qüestionari per administrar-lo (telefònicament o electrònicament) a una mostra representativa de dones que presideixen clubs.

En segon lloc, l'estudi també ha permès constatar les dificultats per trobar persones que vulguin presidir aquestes entitats (sobretot en els clubs petits, que en són la majoria). El paper dels clubs en el sistema esportiu català és bàsic; són la base de la vessant competitiva de l'esport, però, més enllà d'això són entitats que permeten enfortir llaços socials entre els seus membres. L'estudi de les motivacions dels i de les líders d'aquestes organitzacions pot donar llum al disseny de pautes d'actuació encaminades a sensibilitzar a la comunitat esportiva envers la importància d'implicar-se activament en aquestes entitats. Quines són les motivacions que tenen els i les dirigents esportius per dirigir?, què els aporta la direcció del club?.

En l'estudi realitzat la motivació ha estat identificada com un element facilitador clau per accedir a la presidència dels clubs. Les dones accedeixen i exerceixen la presidència per diferents motius. Els resultats ens permeten intuir l'existència de quatre perfils diferenciats a partir de la variable motivació: mare, "refugiada", compromesa amb l'esport i empresària (vegeu Taula 43). Una línia de recerca futura pot estar orientada a corroborar l'existència d'aquests perfils intuïts en aquest treball.

Taula 43. Els quatre perfils de dones presidint els clubs en funció de les seves motivacions

Perfil i descripció

Perfil 1: La presidenta “mare de”.

Accedeix a l'entitat perquè els seus fills o filles en són esportistes, quan la canalla plegui ho deixarà.

Perfil 2: La presidenta “refugiada” en el club.

Accedeix al càrrec pels mateixos motius que el perfil anterior, però, s'hi manté perquè el club li suposa un refugi. Troba en el club un espai de relació que li permet cobrir un buit emocional produït a la seva vida (mort de la parella, separació, mort dels pares, emancipació de les filles i dels fills, etc.). Crea uns lligams afectius en el si de l'entitat, es fa seu el club i provoca una situació de forta dependència de l'organització respecte de la seva presència i actuació: lideratge fort.

Perfil 3: La presidenta experta i compromesa amb el club.

Accedeix a l'entitat per dos motius: per la canalla o per la seva trajectòria esportiva prèvia al club (com a esportista, tècnica o sòcia). S'hi queda compromesa amb l'organització i amb l'esport; conscient que pot aportar la seva expertesa al club. Coneix la lògica del sector i està preparada en diferents àmbits de coneixement (màrqueting, comunicació, direcció d'empreses, etc.). La combinació d'ambdues coses (trajectòria esportiva i formació) es tradueix en una habilitat per dirigir de manera eficient aquestes entitats..

Perfil 4: La presidenta empresària

Accedeix a la presidència i es manté en el càrrec, però, en realitat no exerceix com a tal. Presideix l'entitat de manera simbòlica; consta en el registre com a presidenta però en realitat el que fa és treballar-hi. El club esdevé el seu negoci i el seu modus vivendi.

També resulta molt suggerent la possible assimilació dels perfils de dones al capdavant dels clubs amb els identificats en l'àmbit de les organitzacions del tercer sector. Carreras et al. (2009) proposen una classificació de les persones amb càrrecs directius en funció de dos paràmetres: la capacitat alta o baixa de lideratge i la capacitat alta o baixa de gestió. Així sorgeixen quatre perfils: ni líders ni gestors, líders sense habilitats suficients de gestió, gestors que no

lideren i líders i gestors. Tot i que els perfils de les presidentes han estat descrits bàsicament a partir de les motivacions, també s'han analitzat d'altres variables (nivell de formació, professió, estil de direcció, etc.) que ens permeten intuir certes similituds amb la proposta de Carreras, Leaverton i Sureda (2009) (vegeu Figura 6). Aquesta també és una línia de treball interessant en la que es desitja aprofundir.

Figura 6. Ubicació dels perfils de presidentes a la matriu dels líders socials

		Capacitat de lideratge	
		Baixa	Alta
Capacitat de gestió	Alta	Presidenta empresària	Presidenta experta i compromesa amb l'esport
	Baixa	Presidenta "mare de"	La presidenta refugiada en el club

Font: elaboració pròpia a partir de Carreras, Leaverton i Sureda, 2009

Finalment, hi ha d'altres línies de treball que sorgeixen de la possibilitat de plantejar-se les mateixes preguntes d'aquesta recerca en d'altres col·lectius. Per exemple, les dirigents professionals d'aquestes entitats: gerents, directores tècniques, etc. Els factors que incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec, són els mateixos? o són diferents?.

També pot resultar interessant fer un estudi similar amb homes que presideixin clubs. Si se seleccionen presidents de clubs de les mateixes característiques estructurals (mida i modalitat esportiva) potser les diferències no serien tan significatives en alguns dels nivells d'anàlisi. Els presidents de clubs petits i monoesportius han estat empesos a dirigir aquestes entitats?, quins obstacles identifiquen?, quines motivacions tenen per presidir-les?, quins recursos fan servir per exercir el seu càrrec?, quin estil de direcció tenen?.

Així doncs, aquesta tesi s'acaba igual que s'havia començat, formulant preguntes. Després d'hores de treball per trobar respostes a les dues preguntes plantejades, el desig de la investigadora és que això contribueixi a enriquir l'anàlisi de la presència de la dona en els càrrecs directius de les organitzacions esportives. El teixit associatiu (clubs i associacions) és una part cabdal del sistema esportiu català. Cal posar en valor l'aportació generosa i poc visible que fan les dones al capdavant d'aquestes entitats. Les contribucions que fan quan arriben a la presidència són positives per a l'eficàcia organitzativa d'aquestes entitats, però, també contribueixen a normalitzar la situació. Esdevenen referents per a altres dones, obren camins i això és molt important en l'àmbit de les estructures directives de les organitzacions. Només des de la igualtat podem enriquir-nos mútuament de la diferència.

Índex de taules i figures

Taules

Taula 1: Composició per sexes i tipus de vinculació amb el club	16
Taula 2: Percentatge de dones en llocs directius de les organitzacions	18
Taula 3: Càrrecs que ostenten les dones a les juntes dels clubs catalans	18
Taula 4: Composició per sexe dels llocs de treball dels clubs esportius de Catalunya	19
Taula 5: Factors identificats en els estudis fets en organitzacions no esportives	42
Taula 6: Barreres en el procés electoral dels comitès olímpics nacionals	47
Taula 7: Resum dels factors que obstaculitzen l'accés de les dones als càrrecs directius de les organitzacions esportives	51
Taula 8: Resum dels factors que faciliten l'accés de les dones als càrrecs directius de les organitzacions esportives	59
Taula 9: Resum dels factors de nivell personal que incideixen en l'accés de les dones als càrrecs directius	60
Taula 10: Resum dels factors de nivell de l'entorn proper que incideixen en l'accés de les dones als càrrecs directius	61
Taula 11: Resum dels factors de nivell de l'entorn de l'organització que incideixen en l'accés de les dones als càrrecs directius	62
Taula 12: Característiques de la manera d'exercir el lideratge de les dones	73
Taula 13: Estils directius estereotípicament femenins i masculins	74
Taula 14: Característiques de lideratge de les dones en organitzacions esportives privades sense finalitat de lucre	80
Taula 15: Característiques autoperceptives de la manera d'exercir el lideratge dels líders socials	85
Taula 16: Trets comuns del lideratge social	86
Taula 17: Model d'anàlisi de la dimensió 1	119
Taula 18: Model d'anàlisi de la dimensió 2	121
Taula 19: Guia entrevista (versió resumida)	130

Taula 20: Modalitats amb percentatges molt elevats de llicències femenines	134
Taula 21: Modalitats amb percentatges molt petits de llicències femenines	134
Taula 22: Distribució de les presidentes dels clubs catalans en funció del volum de persones associades	136
Taula 23: Distribució de la mostra en funció dels criteris establerts	138
Taula 24: Distribució de la mostra per modalitat esportiva i mida del club	138
Taula 25: Distribució de la mostra en funció del nombre de fills i filles	161
Taula 26: Distribució de la mostra en funció de la formació i el tipus de feina	162
Taula 27: Nivell de formació de les dones i mida del club que presideixen	163
Taula 28: Distribució de la mostra en funció del seu itinerari esportiu	164
Taula 29: Perfil sociodemogràfic de les dones entrevistades	174
Taula 30: Distribució de la mostra en funció de la situació laboral	176
Taula 31: Distribució de la mostra en funció de la situació laboral i la mida del club que presideixen	177
Taula 32: Implicació de les parelles de les dones en el club	183
Taula 33: Tipus d'implicació de la parella i mida del club	184
Taula 34: Distribució de les dones en funció de l'origen de la decisió d'ocupar el càrrec	187
Taula 35: Distribució de les dones en funció de la situació en que es troba el club	189
Taula 36: Distribució de les dones en funció del grau de professionalització del club	191
Taula 37: Composició de les juntes directives de la mostra analitzada	196
Taula 38: Percentatge de dones a la junta i mida del club	197
Taula 39: Percentatge de dones a la junta i modalitat esportiva del club	197
Taula 40: Factors que incideixen en l'accés i en l'exercici del càrrec	203
Taula 41: Càrrecs altruistes exercits per les dones	218
Taula 42: Trets característics del seu estil de lideratge	226
Taula 43. Els quatre perfils de dones presidint els clubs en funció de les seves motivacions	275
Taula 44. Modalitats esportives i nombre de llicències per sexe	311

Figures

Figura 1: Marc teòric adoptat per respondre a la primera pregunta	114
Figura 2. Marc teòric adoptat per respondre a la segona pregunta	117
Figura 3: Imatge document primari amb cites i codis associats	145
Figura 4: Llistat de cites per a un codi concret	146
Figura 5: Imatge de la base de dades creada	147
Figura 6. Ubicació dels perfils de presidentes a la matriu dels líders socials	276

Referències bibliogràfiques

- Abadia, S. & Pujadas, X. (2005). Deporte y democratización en la Barcelona contemporánea: apuntes para un estudio. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 1(2), 51-56.
- Adriaanse, J. A. (2009). La mujer y la alta gestión deportiva: de la declaración de Brighton a Sidney 2010. *Citius, Altius, Fortius*, 2(1), 109-128.
- Adriaanse, J. A. (2012). *Gender dynamics on boards of National Sport Organizations in Australia*. Tesis doctoral, University of Sydney. Disponible a: <http://ses.library.usyd.edu.au/bitstream/2123/8950/1/ja-adriaanse-2012-thesis.pdf>.
- Agut, S. & Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.
- Alfaro, E. (2012). El liderazgo de las mujeres en la dirección y gestión del deporte. A *I e II ciclo de conferencias: xénero, actividade física e deporte* (pp. 31-49). A Coruña: Universidade de Coruña.
- Alfaro, E., Vázquez, B., Gallardo, J. & Ferro, S. (2012). La participación de las mujeres dentro de la Dirección General de Deportes de la Comunidad de Madrid y las federaciones deportivas madrileñas. *Kronos: La revista científica de actividad física y deporte*, 11(2), 7-16.
- Alfaro, E., Vázquez, B., Gallardo, J. & Ferro, S. (2013). Mujeres en puestos de responsabilidad dentro de las organizaciones públicas deportivas de la Comunidad de Madrid. *Ágora para la educación física y el deporte*, 15(1), 40-53.

- Alonso, M. J. (2001). Mujeres y carrera académica: una revisión teórica. A M. A. García de León & M. García de Cortázar (Eds.), *Las académicas (profesorado universitario y género)* (pp. 63-100). Madrid: Instituto de la Mujer.
- Alonso-Arbiol, I., Azurmendi, A. & Cuadrado, I. (2009). EAEko kirol federazioetako eta taldeetako emakumezko lehendakarien gestiogintza aztertuz [Análisis de las mujeres presidentas de federaciones y clubes deportivos del País Vasco]. A I. Alonso-Arbiol & M. Gallarin (Comps.) *Generoa aztergai psikologian: Egungo ikerketak [El género en Psicología a debate: Investigaciones actuales]*. (pp. 253-274). Bilbao: Udako Euskal Unibertsitatea.
- Andréu, J. (2002). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Sevilla: Centro de Estudios Andaluces.
- Bales, R. F. (1951). *A Method for the Study of Small Groups*. Cambridge, Mass.: Addison-Wesley.
- Barberá, E. (Dir.) (2000). *El acceso de las mujeres a puestos de decisión: elaboración de un programa de formación en habilidades directivas*. Instituto de la Mujer.
- Barberá, E. & Ramos, A. (2004). Liderazgo y discriminación de género. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 147-160.
- Barberá, E., Ramos, A. & Candela, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179.
- Barberá, E., Ramos, A. & Sarrió, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI. *Papeles del Psicólogo*, 75, 46-52.
- Barberá, E., Sarrió, M., & Ramos, A. (Coord.) (2000). *Mujeres directivas: promoción profesional en España y el Reino Unido*. València: Institut Universitari d'Estudis de la Dona.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Nueva York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3a ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- Bette, K. H. (1995). Deporte e individualización. A *Actas del Congreso Científico Olímpico 1992* (pp. 327-336). Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.
- Brullet, C. (1996). *Anàlisi de la organització i repartiment del treball familiar i el treball remunerat entre les parelles joves amb criatures petites, a Catalunya. Pràctiques, representacions i condicions materials de vida*. Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible a: <http://hdl.handle.net/10803/5142>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cantó, N., Castiñeira, A. & Font, A. (2009). *Les fonts del lideratge social*. Barcelona: Fundació Jaume Bofill.
- Cardona, P. (1999). En busca de las competencias directivas. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 76, 19-26.
- Carreras, I., Leaverton, A. & Sureda, M. (2009). *Líderes para el cambio social: características y competencias del liderazgo en las ONG*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE.
- Carvalho, M. J., Pinto, C. & Botelho, P. (2013). Mulheres e desporto: A (sub)representação das mulheres na direção das federações olímpicas portuguesas. *Pensar a Prática*, 16(4), 956-1270.
- Castaño, C. (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid: Instituto de la Mujer.

- Castro, A. (2006). Motivación para liderar y efectividad del líder. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 59(4), 563-576.
- Chantelat, P., Bayle, E. & Ferrand, C. (2004). Les représentations de l'activité des femmes dirigeantes dans les fédérations sportives françaises: effets de contexte et ambivalences. *Staps. Revue internationale des sciences du sport et de l'éducation physique*, 66, 143-159.
- Claes, M. -T. (1999). Mujeres, hombres y estilos de dirección. *Revista Internacional del Trabajo*, 118(4), 483-500.
- Coakley, J. (2001). *Sports in Society: Issues and controversies*. New York: McGraw-Hill.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cuadrado, I. (2001) Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 131-155.
- Cuadrado, I. (2002). *Estilos de liderazgo y género: Una perspectiva psicosocial* [CD-ROM]. Tesi doctoral. Almería: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Almería.
- Cuadrado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo?. Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 283-307.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16(2), 270-275.
- Cuadrado, I., Molero, F. & Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*. 2(2), 115-129.

- Cuadrado, I. & Morales, J. F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 183-202.
- Cuadrado, I., Navas, M. & Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: Género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 181-192.
- Díez, E. J., Terrón, E. & Anguita, R. (2009). Percepción de las mujeres sobre el “techo de cristal” en educación. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 23(1), 27-40.
- Druskat, V. U. (1994). Gender and leadership style: Transformational and transactional leadership in the Roman Catholic Church. *The Leadership Quarterly*, 5(2), 99-119.
- Durán, M. A. (2008). Cambios sociales, empleo y trabajo remunerado. A R. M. Capel (Dir.). *Cien años trabajando por la igualdad*. Madrid: Fundación Francisco Largo Caballero, UGT, Instituto de la Mujer.
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H. & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Ellemers, N., Van del Heuvel, H., de Gilder, D., Maas, A. & Bonvini, A. (2004). The underrepresentation of women in science: Differential commitment or the queen-bee syndrome?. *British Journal of Social Psychology*, 43(3), 315-338.
- Federació Internacional de Tennis (s.d.). *Manual de lideratge, gestió i administració*.

- Gallardo, J. (2013). *Acceso de la mujer a puestos de dirección en organizaciones deportivas*. Tesis doctoral, Instituto Nacional de Educación Física, Universidad Politécnica de Madrid. Disponible a: <http://oa.upm.es/14918/>
- Gallego, B. & Estebaranz, A. (2005). *Mujeres que abren camino en el deporte: factores influyentes en las situaciones de igualdad y discriminación*. Disponible a: <http://www.mujoydeporte.org/documentos/docs/MUJERES%20QUE%20ABREN%20CAMINO%20EN%20EL%20DEPORTE%20FACTORES%20INFLUYENTES%20EN%20LAS%20SITUACIONES%20DE%20IGUALDAD%20Y%20DISCRIMINACION.pdf>
- García Ferrando, M., Lagardera, F. & Puig, N. (1998). Cultura deportiva y socialización. A M. García Ferrando, N. Puig & F. Lagardera (Comps.), *Sociología del Deporte* (pp. 69-96). Madrid: Alianza.
- Gastesi, A. (20 setembre 2009). Talento femenino anticrisis. *La Vanguardia*, p. 75.
- Gilbert, T. (2 de juliol de 2011). Presidents a temps parcial. *Diari Ara*, pp.4-6.
- González, P. (1986). Medir en ciencias sociales. A M. García Ferrando, J. Ibáñez & F. Alvira (Comps.), *El análisis de la realidad social : Métodos y técnicas de investigación* (pp. 209-268). Madrid: Alianza.
- González Tirados, R. M. (2010). El problema de género en las estructuras empresariales españolas del siglo XXI. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 852, 113-125.
- Gradaïlle, R. & Merelas, T. (2011). Els temps socials en clau de gènere: Les respostes de l'Educació Social. *Educació social: Revista d'intervenció socio-educativa*, 47, 54-62.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

- Hailey, J. (2006). *NGO leadership development: A review of the literature*. International NGO Training and Research Centre. Disponible a: <http://www.intrac.org/data/files/resources/248/Praxis-Paper-10-NGO-Leadership-Development.pdf>
- Hall, M. A. (2004). Gestió de la diversitat a les organitzacions esportives. Un acostament crític. *Apunts. Educació Física i Esports*, 78, 19-25.
- Hardy, B. (2007). Leadership in NGO'S: is it all that different than the for-profit sector?. *The Canadian Manager*, 32(1), 4-6.
- Heinemann, K. (1999). *Sociología de las organizaciones voluntarias: el ejemplo del club deportivo*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Heinemann, K., Puig, N., López, C. & Moreno, A. (1997). Clubs esportius a Espanya i Alemanya una comparació teórica i empírica. *Apunts. Educació Física i Esports*, 49, 40-62.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York: Currency Doubleday.
- Henry, I. & Robinson, L. (2010). *Gender equity and leadership in olympic bodies: Women, leadership and the olympic movement 2010*. International Olympic Committee and Centre for Olympic Studies & Research, Loughborough University. Disponible a: http://www.olympic.org/Documents/Olympism_in_action/Women_and_sport/GENDER_EQUALITY_AND_LEADERSHIP_IN_OLYMPIC_BODIES.pdf
- Howel, J. M. (1988). Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations. A J. A Conger & R. N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 213-236). San Francisco: Jossey-Bass.

- Ibáñez, J. (1986). Perspectivas de la investigación social: el diseño en la perspectiva estructural. A M. García Ferrando, M., J. Ibáñez, & F. Alvira (Comps.), *El análisis de la realidad social: Métodos y técnicas de investigación* (pp. 57-98). Madrid: Alianza.
- Infante, E. (2000). *El conflicto interrol en parejas de doble ingreso: identificación y comprensión de las relaciones trabajo-familia*. Tesis doctoral, Universidad de Sevilla. Disponible a: <http://fondosdigitales.us.es/tesis/tesis/574/el-conflicto-interrol-en-parejas-de-doble-ingreso-identificacion-y-compresion-de-las-relaciones-trabajo-familia/>.
- Junyent, R. (2006). *Presència de les dones en els càrrecs directius de les federacions esportives catalanes*. Barcelona: Comitè Olímpic de Catalunya.
- Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York : Basic Books.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. Barcelona: Paidós.
- Lansford, M., Clements, V., Falzon, T., Aish, D. & Rogers, R. (2010). Essential leadership traits of female executives in the non-profit sector. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 6(1), 51-62.
- Latorre, A., del Rincón, D. & Arnal, J. (1997). Aproximación conceptual a la metodología constructivista/cualitativa. A *Bases metodológicas de la investigación educativa* (pp. 199-224). Barcelona: Hurtado.
- Lerena, C. (1982). El oficio de maestro. La posición y el papel del profesorado de primera enseñanza en España. *Sistema*, 50-51, 79-102.
- Lewin, K. Lippitt, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299.

- Lipovetsky, G. (1999). *La tercera mujer, permanencia y revolución de lo femenino*. Barcelona: Anagrama.
- Loden, M. (1985). *Feminine leadership, or, how to succeed in business without being one of the boys*. New York: Times Books.
- López-Aranguren, E. (1986). El análisis de contenido tradicional. A M. García Ferrando, J. Ibáñez & F. Alvira (Comps.), *El análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación* (pp. 555-569). Madrid: Alianza.
- López Fernández, M. (2007). Factores determinantes en el acceso de la mujer a puestos directivos. *Capital Humano*, 207, 84-93.
- López Martínez, J. S., Blanco, F., Scandroglio, B. & Rasskin, I. (2010). Una aproximación a las prácticas cualitativas en psicología desde una perspectiva integradora. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 131-142.
- López-Zafra, E., Morales, J. F. (1998). La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género. *Boletín de Psicología*, 60, 15-26.
- Lorenzo, M., Sola, T. & Cáceres, M. P. (2007). El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005). *Educación y Educadores*, 10(2), 177-194.
- Madoo, P. & Niebrugge-Brantley, J. (1996). Teoría feminista contemporánea. A G. Ritzer, *Teoría sociológica contemporánea* (pp. 353-410). Madrid: McGraw-Hill.
- Maher, K. J. (1997). Gender related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles*, 37(3-4), 209-225.
- Maier, M. (1999). On the gendered substructure of organization: dimensions and dilemmas of corporate masculinity. A G.N. Powel (Ed.), *Handbook of Gender & Work* (pp. 69-95). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Martí, M., Gil, F. & Barrasa, A. (2009). Organizational Leadership: Motives and Behaviors of Leaders in Current Organizations. *The Spanish Journal of Psychology*, 12(1), 267-274.
- Martín, M. (2001). Els orígens del rugbi femení a Anglaterra. *Apunts. Educació Física i Esports*, 66, 82-85.
- Molero, F. (Dir.) (2009). *Mujer y liderazgo en el siglo XXI: una aproximación psicosocial a los factores que dificultan el acceso de la mujer a los puestos de responsabilidad*. Instituto de la Mujer. Disponible a: <http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/estudios/estudioslinea2009/docs/mujerLiderazgo.pdf>
- Morales, J. F. & Cuadrado, I. (2004). Introducción: Teoría de congruencia de rol del prejuicio hacia líderes femeninos. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 135-146.
- Morrison, A. M., White, R. P. & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling. Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Mosquera, M. J. & Puig, N. (1998). Género, edad y deporte. A M. García Ferrando, N. Puig & F. Lagardera (Comps.), *Sociología del deporte* (pp. 99-120). Madrid: Alianza.
- Moya, M. & De Lemus, S. (2004). Superando barreras: creencias y aspectos motivacionales relacionados con el ascenso de las mujeres a puestos de poder. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 225-245.
- Munduate, L. (2003). Género y liderazgo. Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 1-6.
- Muñoz, J. (2005). Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS.ti 5. Versió 3.03. Universitat Autònoma de Barcelona. Disponible a: http://www.fcp.uncu.edu.ar/upload/Atlas5_manual.pdf

- Observatori Català de l'Esport (2010). *L'esport a Catalunya 2009. Informe de l'Observatori de Català de l'Esport*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de la Vicepresidència. Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya. Observatori Català de l'Esport.
- Observatori del Tercer Sector (2013). *Anuari 2013 del tercer sector social de Catalunya*. Barcelona: Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. Observatori del Tercer Sector.
- Oficina Internacional del Trabajo (2004). *Romper el techo de cristal: Las mujeres en puestos de dirección: Actualización*. Disponible a: <http://www.ucm.es/cont/descargas/documento6323.pdf>.
- Ortega, F. (1996). La esquivia igualdad: El género y sus representaciones sociales. A M. A. García de León, M. García de Cortázar & F. Ortega (Coords.), *Sociología de las mujeres españolas* (pp. 309-324). Madrid: Editorial Complutense.
- Osca, A. & López-Sáez, M. (1994). Desarrollo de carrera y género: Factores que influyen en las diferencias entre hombres y mujeres. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 10(28), 73-85.
- París, F. (1996). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Pérez, M. (2011). *Los diferentes estilos de dirección de hombres y mujeres en la gestión deportiva*. Tesina de màster no publicada. Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya.
- Pérez Sánchez, L. (2008). *Liderazgo femenino: mitos promesas y realidad*. Comité Olímpico Español, Comisión Mujer y Deporte. Disponible a: <http://www.munideporte.com/imagenes/documentacion/ficheros/20090220141347Foro.pdf>

- Pfister, G. & Radtke, S. (2005). Sport, women and leadership: Selected results of the German project "Women Taking the Lead". *Idrottsforum.org*. Disponible a: http://www.idrottsforum.org/articles/pfister/pfister_radtke050503.html
- Pfister, G. & Radtke, S. (2009). Sport, women, and leadership: Results of a project on executives in German sports organisations. *European Journal of Sport Science*, 9(4), 229-243.
- Piazza, M. (1999). Dal lavoro di cura al lavoro professionale. Sinergie, contaminazioni, perversioni. A D. Demetrio, E. Donini, B. Mapelli, S. Natoli, M. Piazza & A. Segre (pp. 81-111). Torino: Rosenberg & Sellier.
- Puig, N. (1996). *Joves i esport: influència dels processos de socialització en els itineraris esportius juvenils*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Secretaria General de l'Esport.
- Puig, N. (1998). Individualización, diferencia y calidad de vida en el deporte. A J. Martínez del Castillo (Comp.), *Deporte y calidad de vida* (pp. 19-36). Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- Puig, N. (2000). Procés d'individualització, gènere i esport. *Apunts. Educació Física i Esports*, 59, 99-102.
- Puig, N. (2001). Los itinerarios deportivos de las deportistas españolas. A Las mujeres en la alta competición deportiva [Monografía]. *Colección Investigación en Ciencias del Deporte*, 30, 27-38.
- Puig, N. (2002). *Deporte y cultura: género y nuevos y no tan nuevos espacios sociales*. Comunicació presentada a la XIX Semana galega de filosofía, 1-5 de abril, Pontevedra.
- Puig, N. (2007). Mujeres, puestos de decisión y organizaciones deportivas: Barreras y propuestas. A Diputación General de Aragón (Ed.), *Actas de las Jornadas sobre mujer y deporte* (pp. 120-131). Zaragoza: Diputación General de Aragón. Departamento de Educación, Cultura y Deporte.

- Puig, N. & González, S. (2010). *El sistema abierto del deporte en Cataluña. Una actualización*. Comunicació presentada al XI Congreso AEISAD, 21-23 de octubre, Toledo.
- Puig, N. & Heinemann, K. (1991). El deporte en la perspectiva del año 2000. *Papers: Revista de Sociologia*, 38, 123-141.
- Puig, N. & Heinemann, K. (1995). Poders públics i desenvolupament de l'esport a Catalunya: proposta de marc teòric interpretatiu. *Acàcia: papers del Centre per a la Investigació dels Moviments Socials*, 4, 123-143.
- Puig, N., Junyent, R., Martín, A. & Vicens, C. (2010). *L'esport a Catalunya. Informe de l'observatori català de l'esport*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Secretaria General de l'Esport. Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya. Observatori Català de l'Esport.
- Puig, N., Morell, S. & Rees, R. (1996). Relating the method: Use of the itinerary concept in the analysis of sport biographies. *International Review for the Sociology of Sport*, 31(4), 439-452.
- Puig, N. & Soler, S. (2004). Dona i esport a Espanya: Estat de la qüestió i proposta interpretativa. *Apunts. Educació Física i Esports*, 76, 71-78.
- Puig, N., Vilanova, A., Inglés, E. & Mayo, D. (2009). *Hàbits esportius a Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Secretaria General de l'Esport. Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya. Observatori Català de l'Esport.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (1997). *Manual de recerca en ciències socials*. Barcelona: Herder.
- Radtke, S. (2006). Interview study: Biographies of women in honorary executive positions in German sport. A G. Pfister, S. Radtke & G. Doll-Tepper (Eds.), *Progress towards leadership: Biographies and career paths of male and female leaders in German sport organisations* (pp. 71-148). Köln: Sportverlag Strauss.

- Ramos, A., Barberà, E. & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberà, E. & Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 183-192.
- Robles, F. & Escobar, K. (2007). *Mujeres en los órganos de gobierno de las organizaciones deportivas españolas 2002-2006*. Comité Olímpico Español, Comisión Mujer y Deporte. Disponible a: <http://www.mujerydeporte.org/documentos/docs/ESTUDIO%20MUJERES%20EN%20LOS%20ORGANOS%20DE%20GOBIERNO%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES%20DEPORTIVAS%20ESPA%3%91OLAS%2002-2006.pdf>
- Rosener, J. B. (1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6), 119-125.
- Ruiz, M. (1998). La Mujer y el mercado laboral: una especial referencia a los puestos directivos. *Revista de Fomento Social*, 53(209), 119-130.
- Sandín, M. P. (2003). *Introducción al programa de análisis de datos caulitativos Atlas-ti*. Document no publicat.
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A. & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167-182.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2000). *Research methods for business students*. Edinburgh: Pearson Education.
- Schein, V. E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57(2), 95-100.
- Secretaria General de l'Esport. Consell Català de l'Esport (2010). *Els clubs esportius a Catalunya*. Esplugues de Llobregat: Consell Català de l'Esport.

- Segerman-Peck, L. M. (1991). *Networking & mentoring: A woman's guide*. London: Judy Piatkus.
- Slack, T. & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Smith, E. E., Nolen-Hoeksema, S.; Fredrickson, B. y Loftus, G.R. (2003). Personalidad. A *Introducción a la psicología* (pp. 417-453). Madrid: Thompson.
- Solà, J. (2009). Els paradigmes científics en la investigació educativa i el model de cap psicològic. *Temps d'Educació*, 37, 235-252.
- Soler, S. (2000). Sobre la participació femenina en les activitats esportives. *Apunts. Educació Física i Esports*, 60, 102-105.
- Soler, S. (2007). *Les relacions de gènere en l'Educació Física a l'escola primària. Anàlisi dels processos de reproducció, resistència i canvi a l'aula*. Tesi doctoral, Institut Nacional d'Educació Física, Universitat de Barcelona. Disponible a:<http://hdl.handle.net/10803/2934>
- Subirats, M. (1998). *Con diferencia: las mujeres frente al reto de la autonomía*. Barcelona: Icaria.
- Subirats, M. (2012). L'èxit educatiu de les dones: S'ha acabat la discriminació?. *Temps d'educació*, 43, 73-84.
- Taylor, S. J. & Bogdan, R. (1998). La entrevista en profundidad. A *Introducción a los métodos cualitativos de investigación* (pp. 100-132). Barcelona: Paidós.
- Thomas, J. R. & Nelson, J. K. (2007). *Métodos de investigación en actividad física*. Barcelona: Paidotribo.
- Torre, E. (2002). Factors personals i socials vinculats a la pràctica fisicoesportiva des de la perspectiva de gènere. *Apunts. Educació Física i Esports*, 70, 42-49.

- Tous, J. (2005). El grup: Estructura i processos. A N. Tordera, J. Tous, M. J. Codorniu, F. Ferré, F. Revillas & M. G. González. *Temes de psicologia social: la interacció individu-societat* (pp. 123-136). Valls: Cossetània.
- Vázquez, B. (2002). La mujer en ámbitos competitivos: el ámbito deportivo. *FAISCA. Revista de Altas Capacidades*, 9, 56-69.
- Vázquez, B. (2006). *Justificación*. Jornada del Comité Olímpico Español “Mujeres gestionando el deporte”, 23 de noviembre, Madrid.
- Vélaz, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Vilanova, A. (2009). *El Procés d'inserció laboral d'esportistes olímpics a Catalunya*. Tesi doctoral, Institut Nacional d'Educació Física, Universitat de Barcelona. Disponible a: <http://hdl.handle.net/10803/2497>
- White, A. & Henry, I. (2004). *Women, Leadership and the Olympic Movement. Final Report*. International Olympic Committee & Institute of Sport and Leisure Policy. Disponible a: http://www.olympic.org/Documents/Reports/EN/en_report_885.pdf
- Willimczik, K. (2009). L'esport a Alemanya: D'una categoria ontològica a un concepte del present. *Apunts. Educació Física i Esport*, 97, 48-60.
- Wirth, L. (2002). *Romper el techo de cristal: las mujeres en puestos de dirección*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Annexes

Índex

Annex A. Model d'estatuts d'un club. Extracte dels articles en relació als òrgans de govern	301
Annex B. Sistema de categories	303
Annex C. Guia de l'entrevista	305
Annex D. Fitxa de dades de la presidenta entrevistada	307
Annex E. Fitxa dades del club	309
Annex F. Percentatge de llicències femenines per modalitat esportiva	311
Annex G. Missatge localització presidentes	313
Annex H. Missatge enviat al club	315
Annex I. Missatge actualització dades federacions	317
Annex J. Model de consentiment informat	319

Annex A. Model d'estatuts d'un club. Extracte dels articles en relació als òrgans de govern

Article 12

1. La junta directiva és l'òrgan de govern, gestió, administració i representació de l'entitat que té la funció de promoure, dirigir i executar les activitats esportives i les altres previstes estatutàriament, com també, gestionar el funcionament de l'entitat segons els acords de l'assemblea general.

2. La junta directiva està formada per un nombre mínim de tres membres.

3. Els càrrecs de la junta directiva són el de president o presidenta, el de secretari o secretària i el de tesorero o tesorera. A més dels càrrecs abans citats a la junta hi poden haver un, una o més vicepresidents o vicepresidentes i les persones vocals que calguin. Cadascuna de les persones membres de la junta directiva ha d'ocupar un únic càrrec d'aquest òrgan de govern.

4. L'adscripció dels càrrecs de junta directiva s'ha de fer entre les sòcies i els socis que la integren, segons decisió del president/a.

5. Les persones membres de la junta directiva tenen un mandat de quatre anys. Tots els càrrecs directius són reelegibles sense limitació temporal i les renovacions són totals.

6. A cada persona membre de la junta directiva li és d'aplicació l'estatut del directiu previst a la normativa esportiva d'aplicació vigent.

Article 13

1. El president o presidenta té la representació legal de l'entitat i en presideix els òrgans.

2. El vicepresident o vicepresidenta o els vicepresidents o vicepresidentes substituiran el president o presidenta, per ordre de grau, en cas d'absència, vacant o malaltia.

3. El secretari o secretària ha d'encarregar-se de l'arxiu de la documentació, de redactar els documents que afectin la marxa administrativa de l'entitat i de portar el llibre de registre de socis i sòcies i el llibre d'actes.

4. El tresorer o tresorera és la persona dipositària de l'entitat, li correspon signar els rebuts, autoritzar els pagaments i portar els llibres de comptabilitat, sens perjudici de les competències que puguin correspondre al president o presidenta i al secretari o secretària de l'entitat.

Article 14

1. La junta directiva ha de ser convocada pel president o presidenta, amb una antelació mínima de dos dies al previst per a la reunió i, com a mínim, s'ha de realitzar una reunió per trimestre. Restarà vàlidament constituïda quan hi siguin presents la meitat dels membres que la componen.

2. Els acords de la junta directiva s'han d'adoptar per majoria simple de les persones membres presents. En cas d'empat el vot de qui presideix és diriment.

3. Correspon al secretari o secretària estendre acta de les reunions de la junta directiva.

4. És competència de la junta directiva, de manera especial:

- a) l'admissió, suspensió o pèrdua de la qualitat de soci o sòcia;
- b) la convocatòria de les assemblees;
- c) la presentació a l'assemblea general de l'informe o la memòria sobre les activitats de l'entitat, de la liquidació de l'exercici econòmic amb el balanç i el compte de resultats, i el pressupost i la programació per a l'exercici següent.

Article 15

1. Les persones que han de compondre la junta directiva han de ser elegides, en reunió d'assemblea general, per majoria de vots mitjançant sufragi lliure, presencial, directe, igual i secret.

2. Són electores i elegibles les persones que siguin sòcies de ple dret, d'acord amb el previst en l'article 8.2.

Annex B. Sistema de categories

		Variables		Indicadors
Subdimensions	1.1. Personal	1.1.1. Procés de socialització	1.1.1.1.	Agents de socialització primària
			1.1.1.2.	Valors adquirits en el procés
		1.1.2. Transferències de les trajectòries vitals	1.1.2.1.	Treball de cura
			1.1.2.2.	Formació
	1.1.3. Motivació	1.1.2.3.	Professió	
		1.1.2.4.	Itinerari esportiu	
		1.1.3.1.	Extrínseca	
	1.1.4. Característiques autoperceptives de la personalitat	1.1.3.2.	Intrínseca	
		1.1.3.3.	Trascendent	
		1.1.4.1.	Pragmàtiques i organitzades	
		1.1.4.2.	Enèrgiques, dinàmiques i amb iniciativa	
	1.2. Entorn proper	1.2.1. Càrregues familiars	1.1.4.3.	Caràcter fort i valentes
			1.1.4.4.	Subtils
		1.2.2. Càrregues laborals	1.2.1.1.	Tenir càrregues
		1.2.3. Sobrecàrrega de rol	1.2.1.2.	Alliberació de càrregues
1.2.2.3.			Tenir càrregues	
1.2.4. Conflicte de rols	1.2.2.4.	Estructura horària.		
	1.2.3.3.	Manca de temps lliure		
1.2.5. Recolzament de l'entorn proper	1.2.3.4.	Compensacions		
	1.2.4.2.	Tensions de rol		
1.3. Organització	1.3.1. Context arribada	1.2.5.1.	Inicial	
		1.2.5.2.	Desenvolupant el càrrec	
		1.3.1.1.	Candidatures oposidores	
	1.3.2. Particularitats estructurals clubs	1.3.1.2.	Origen de la decisió	
		1.3.1.3.	Situació de l'entitat	
	1.3.3. Actituds derivades de la condició de dona	1.3.2.1.	Grau de professionalització	
		1.3.2.2.	Recolzament dels associats	
1.3.4. Grau d'integració a les xarxes socials	1.3.3.1.	Actituds sexistes		
	1.3.3.2.	Beneficis de ser la única		
	1.3.4.1.	Paritat a la junta		
1.3.5. Equip (junta)	1.3.4.2.	Relació d'amistat amb els membres		
	1.3.5.1.	Recolzament		

Dimensió 2: Trets que caracteritzen l'estil de lideratge

Variables	Indicadors
2.1. Equip	2.1.1. Reconeixen les tasques de l'equip 2.1.2. Senten recolzament del seu equip 2.1.3. Tria acurada dels membres del seu equip 2.1.4. Presa de decisions compartida i consensuada 2.1.5. Deleguen tasques
2.2. Relacions	2.2.1. Vetllen per un bon ambient de treball entre l'equip de junta i/o l'equip tècnic 2.2.2. Cerquen el benestar i la satisfacció entre els membres de la seva entitat
2.3. Comunicació	2.3.1. Intenten explicar bé les coses per tal que la gent no se senti ferida 2.3.2. Conciliació i voluntat de consens 2.3.3. Capacitat d'escoltar, de prestar atenció o argumentar
2.4. Coherència	2.4.1. Coherents amb els principis, valors i filosofia de l'entitat 2.4.2. Ètica personal clara 2.4.3. Exigeixen coherència als membres de l'entitat 2.4.4. Predicar amb l'exemple
2.5. Vocació de servei	2.5.1. Predisposició a col·laborar allà on calgui 2.5.2. Exerceixen altres càrrecs - Vinculació amb institucions esportives d'ordre superior
2.6. Vincl	2.6.1. Fort sentiment de propietat de l'organització 2.6.2. Generen dependència de l'organització respecte de la seva presència i actuació
2.7. Característiques autoperceptives de la seva personalitat	2.7.1. Pragmàtiques i organitzades 2.7.2. Enèrgiques, dinàmiques, amb iniciativa, empena 2.7.3. Fortes i valentes 2.7.4. Subtils 2.7.5. Modestes (no els agrada figurar) 2.7.6. Vergonyoses (no els agrada parlar en públic) 2.7.7. Reconeixen les seves limitacions i saben demanar ajut 2.7.8. Polifacètiques 2.7.9. Perfeccionistes, detallistes, autoexigents

Annex C. Guia de l'entrevista

Introducció

- Agrair la predisposició a quedar
- Demanar si vol que li parli de vosté o de tu
- Demanar si s'està disponible, si és un bon moment i sent que pot estar per l'entrevista
- Recordar la durada aproximada
- Contextualitzar l'entrevista en la recerca, simplement recordar el títol d'aquesta
- Garantir l'anonimat
- Demanar permís per gravar l'entrevista i fer les comprovacions pertinents

Fase 1: sobre la situació actual

- Quants anys fa que està presidint l'entitat?
- Quines tasques comporta presidir una entitat d'aquestes característiques?
- Està treballant actualment? Quin tipus de feina? Quin tipus d'horari?
- Quin és el seu estat civil actual? Fills? De quines edats? Quines càrregues familiars té a l'actualitat?
- Compagina aquest càrrec amb d'altres càrrecs de responsabilitat en d'altres àmbits?
- Què és allò que se li fa més feixuc de la tasca de presidenta?
- Quin moment destacaria (memorable o crític) de la seva trajectòria dins l'entitat? I això per a vosté que va significar?
- Què fa que encara estigui ocupant aquest càrrec?

Fase 2: sobre l'arribada al càrrec

- Quina ha estat la seva trajectòria dins d'aquesta entitat abans d'arribar a la presidència?
- Quina era la situació de l'entitat en el moment en que vostè arriba al càrrec?
- Anem a recordar el moment del procés electoral...
 - o Què va fer que es decidís a presentar-se a la presidència?
 - o Quina va ser la reacció del seu entorn proper?
 - o Recorda alguna anècdota vinculada a aquell moment?
- En el moment en que vostè arriba al càrrec...
 - o Quins canvis es produeixen a la seva vida?
 - o Com l'afecten aquests canvis?

Fase 3: competències professionals i habilitats directives

- Parlem de feina... està treballant actualment? (a on? de què?, amb quins horaris?)
- Podria indicar-me quines són les competències (qualitats/habilitats/capacitats) que creu que fan falta per desenvolupar la seva tasca professional?

- De quina manera la seva trajectòria professional l'ha ajudada (o no) a poder exercir de presidenta?
- I a la inversa.... és a dir, de quina manera el fet de ser presidenta d'aquesta entitat l'ha ajudat (o no) en la seves altres facetes de la vida? (personal, laboral i familiar).
- I la feina de casa? (parella, fills, gent gran... quanta?, com? Amb qui? Quan la fa?)

Parlem de la tasca de presidenta...

- Quins criteris va tenir en compte en el moment de crear el seu equip?
- Quines habilitats considera que l'ajuden en la seva tasca directiva?
- Quines són les fites més destacades que ha assolit durant el seu mandat? (Resultats i processos, maneres de fer, procediments).
- Què sent que ha aportat de nou en la seva etapa com a presidenta? (valor afegit)
- Quins consells donaria a algú que estigués plantejant-se presentar-se a una presidència?
- Identifica alguna persona que hagi esdevingut un referent en la seva etapa com a directiva?
- En quins contextos acostuma a tenir interaccions amb d'altres presidents/es de clubs? Què ressaltaria d'aquestes trobades?

Fase 4: sobre la seva opinió pel que fa a les polítiques d'igualtat

- Què opina sobre la política d'establiment de quotes com a manera d'afavorir la incorporació de dones en els càrrecs directius?
- Quin pensa que és l'estereotip de dona dirigent en el món de l'esport?

Tancament

- Es presentarà a la reelecció, si/no i per què?
- En cas que hagi dit que no... Què faria que es tornés a presentar?
- Si tornés enrere... és tornaria a presentar?

Comiat

- Agrair de nou la predisposició i la conversa mantinguda.
- Anotar l'hora de finalització de l'entrevista
- Emplenar les fitxes d'identificació de l'entrevistada i de l'entitat.
- Informar de la possibilitat de tornar a comptar amb el seu ajut pel tema del qüestionari de competències.
- Demanar si li fa res que tornem a contactar amb ella
- Anotar sensacions que s'hagin tingut en el diari.

Annex D. Fitxa de dades de la presidenta entrevistada**FITXA D'IDENTIFICACIÓ DE LES PRESIDENTES ENTREVISTADES**

CODI TRANSCRIPCIÓ ENTREVISTA:	
--------------------------------------	--

Data:**Lloc de l'entrevista:****Inici:****Final:****Perfil biogràfic**

Nom i cognoms:

Telèfon de contacte:

Correu electrònic:

Data de naixement:

Estat civil:

Fills (número i edats):

Formació acadèmica:

Formació complementària (màsters, postgraus... relacionats amb la gestió):

Feina actual remunerada (De què? Quantes hores? Horari fixe o flexible?)

Practica esport (si/no, quin, quantes hores)?

Observacions

Annex E. Fitxa dades del club**FITXA D'IDENTIFICACIÓ DE LES ENTITATS**

Denominació de l'entitat	
-------------------------------------	--

Any de fundació de l'entitat:

Nombre de socis de l'entitat (homes /dones):

Composició de la junta directiva (càrrecs actius i gènere):

Freqüència de reunions i horaris de les reunions de juntes:

Número i composició de l'estructura de personal tècnic de l'entitat
(entrenadors,, director tècnic...):

Composició de l'estructura de personal de servei del club:

Annex F. Percentatge de llicències femenines per modalitat esportiva.

Taula 44. Modalitats esportives i nombre de llicències per sexe

Modalitat	Homes	Dones	Total	% dones respecte del total de llicències
Masculines				
Caça	55.648	391	56.039	0,70
Billar	602	9	611	1,47
Motonàutica	64	2	66	3,03
Motociclisme	4.938	168	5.106	3,29
Automobilisme	1.625	57	1.682	3,39
Boxa	634	24	658	3,65
Pesca	10.877	449	11.326	3,96
Ciclisme	13.427	662	14.089	4,70
Aèria	3.100	162	3.262	4,97
Coloms	691	42	733	5,73
Futbol	99.517	6.054	105.571	5,73
Escacs	6.389	416	6.805	6,11
Rugbi	2.511	238	2.749	8,66
Lluita	530	52	582	8,93
Coloms missatgers	301	31	332	9,34
Tir olímpic	12.086	1.284	13.370	9,60
Triatló	1.924	210	2.134	9,84
Mixtes				
Pilota	2.956	372	3.328	11,18
Halterofília	80	11	91	12,09
Tennis taula	2.126	308	2.434	12,65
Polo	94	15	109	13,76
Futbol americà	958	165	1.123	14,69
Boxing	607	116	723	16,04
Petanca	11.434	2.431	13.865	17,53
Dards	1.305	281	1.586	17,72
Pitch and put	13.106	2.906	16.012	18,15
Karate	6.344	1.473	7.817	18,84
Tir amb arc	2.129	515	2.644	19,48
Activi. subaquàtiques	7.415	1.939	9.354	20,00
Vela	4.169	1.134	5.303	21,38
Judo	4.559	1.302	5.861	22,21
Espeleologia	1.077	342	1.419	24,10
Handbol	6.854	2.362	9.216	25,63
Bitlles	2.472	861	3.333	25,83
Bèisbol	522	202	724	27,90
Golf	33.425	13.326	46.751	28,50

Modalitat	Homes	dones	Total	% dones respecte del total de llicències
Discapacitats físics	677	270	947	28,51
Paràlisi cerebral	241	103	344	29,94
Esports hivern	8.198	3.517	11.715	30,02
Disminuïts psíquics	2.413	1.048	3.461	30,28
Taekondo	7.050	3.079	10.129	30,40
Culturisme	393	180	573	31,41
Entitats excursionistes	19.469	8.985	28.454	31,58
Esgrima	667	311	978	31,80
Bàdminton	452	214	666	32,13
Bàsquet	47.978	22.931	70.909	32,34
Curses	385	191	576	33,16
Tennis	26.510	13.326	39.836	33,45
Cecs	597	301	898	33,52
Hoquei	2.782	1.496	4.278	34,97
Pàdel	3.565	1.937	5.502	35,21
Piragua	2.164	1.206	3.370	35,79
Femenines				
Sords	1.875	1.062	2.937	36,16
Atletisme	4.803	2.788	7.591	36,73
Pentatló	70	43	113	38,05
Natació	6.378	4.327	10.705	40,42
Esquaix	1.357	953	2.310	41,26
Rem	1.198	889	2.087	42,60
Esquí nàutic	251	203	454	44,71
Agility	134	114	248	45,97
Patinatge	7.489	6.652	14.141	47,04
Salvament	130	128	258	49,61
Balls	280	276	556	49,64
Corfbol	211	209	420	49,76
Hípica	2.435	3.053	5.488	55,63
Voleibol	764	2.135	2.899	73,65
Gimnàstica	551	3.487	4.038	86,35
Twirling	28	444	472	94,07

Font: elaboració pròpia a partir de les dades de l'Observatori Català de l'Esport, 2009.

Annex G. Missatge localització presidentes

A l'atenció de la presidenta del Club XXXX

Benvolguda Sra. xxxxx,

Sóc Marta Moragas, professora de la Llicenciatura de Ciències de l'Activitat Física i de l'Esport de la Facultat de Psicologia Ciències de l'Educació i l'Esport, Blanquerna de la Universitat Ramon Llull.

Actualment estic desenvolupant un estudi que porta per títol "**Anàlisi del perfil de les dirigents dels clubs de Catalunya**". Aquest és un estudi que ha estat becat per l'Institut Català de les Dones dins la convocatòria de beques per incentivar la recerca en matèria d'estudis de gènere i de les dones. És un estudi en el que col·laboren i assessoren investigadores de reconegut prestigi de l'INEFC de Barcelona i de la FPCEE Blanquerna de la URL.

En aquests moments estem en la primera fase del treball de camp que consisteix en dur a terme entrevistes qualitatives semiestructurades amb presidentes que estan en actiu. L'univers de població de l'estudi el constitueixen totes les dones que presideixen entitats esportives a Catalunya. No obstant això, per a la primera fase del treball de camp s'ha confegit una mostra no aleatòria de casos típics intencionada, de la qual ens agradaria que vostè en formés part atès que la seva entitat compleix alguns dels criteris emprats per la selecció de casos típics.

M'agradaria que valorés aquesta possibilitat de col·laboració que tan sols consisteix en accedir a tenir una entrevista amb mi en el lloc i hora que vostè consideri més oportú. Si li sembla bé la proposta, li agrairia que em facilités un telèfon de contacte per tal de poder agendar aquesta entrevista.

Agraint anticipadament el seu temps, rebi una cordial salutació.

Marta Moragas. Responsable de l'estudi. Tel. de contacte 616927243

Annex H. Missatge enviat al club

Benvolguts/des senyors/es,

Sóc Marta Moragas, professora de la Llicenciatura de Ciències de l'Activitat Física i de l'Esport de la Facultat de Psicologia Ciències de l'Educació i l'Esport, Blanquerna de la Universitat Ramon Llull.

Actualment estem desenvolupant un estudi que porta per títol **“Anàlisi del perfil de les dirigents dels clubs de Catalunya”**. Aquest és un estudi que ha estat becat per l'Institut Català de les Dones dins la convocatòria de beques per incentivar la recerca en matèria d'estudis de gènere i de les dones. És un estudi en el que col·laboren i assessoren investigadores de reconegut prestigi de l'INEFC de Barcelona i de la FPCEE Blanquerna de la URL.

En aquests moments estem en la fase del treball de camp. Per desenvolupar-la s'ha confegit una mostra a partir de les dades extretes de **“l'estudi de la situació dels clubs de Catalunya”** on s'identifiquen 112 presidentes dels clubs entrevistats. S'han establert uns criteris per seleccionar a aquestes presidentes fins arribar a tenir una mostra no aleatòria de casos típics d'unes 25 presidentes.

El motiu d'aquest correu electrònic és, d'una banda, traslladar-los la nostra voluntat d'entrevistar a la presidenta d'aquesta entitat, seleccionada en base als criteris establerts, i d'altra banda, demanar-los (si ho consideren oportú) la manera com podem contactar amb la interessada o facilitar-nos directament les seves dades de contacte (nom i cognoms, telèfon i/o e-mail de contacte).

Agraint anticipadament el seu temps, aprofitem l'avinentsa per fer-los arribar una cordial salutació.

Marta Moragas

Responsable de l'estudi

Annex I. Missatge actualització dades federacions

Benvolguts/des,

Sóc Marta Moragas, professora del Grau de Ciències de l'Activitat Física i de l'Esport de la Facultat de Psicologia Ciències de l'Educació i l'Esport, Blanquerna de la Universitat Ramon Llull. M'adreço a vostès perquè estem desenvolupant un estudi que porta per títol "Les dones que presideixen els clubs esportius a Catalunya".

Aquest és un estudi que ha estat becat per l'Institut Català de les Dones dins la convocatòria de beques per incentivar la recerca en matèria d'estudis de gènere i de les dones. És un estudi en el que col·laboren i assessoren investigadores de reconegut prestigi de l'INEFC de Barcelona i de la FPCEE Blanquerna de la URL. En una primera fase del treball de camp s'ha entrevistat a dones que estan presidint clubs de diferents modalitats esportives.

Actualment estem en una segona fase del treball en la que es pretén quantificar algunes dades en relació a cada federació esportiva. És per això que ens interessaria obtenir i/o actualitzar les dades que els detallem a continuació:

- Nombre de membres de la junta de la federació (homes i dones)
- Nombre de clubs afiliats a la federació
- Nombre de clubs que actualment es troben presidits per una dona
- Nombre de llicències femenines
- Nombre de llicències masculines

Agraint anticipadament el seu temps, aprofitem l'avinentsa per fer-los arribar una cordial salutació.



Facultat de Psicologia, Ciències
de l'Educació i de l'Esport **Blanquerna**

Universitat Ramon Llull

Annex J. Model de consentiment informat

Grup de Recerca: "GRIES- Esport i Innovació Social". Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna. Universitat Ramon Llull

Recerca: "Les dones que presideixen els clubs esportius a Catalunya".

Investigadora: Marta Moragas i Rovira

Directora de l'estudi: Dra. Núria Puig i Barata. GISEAFE (Grup d'Investigació Social i Educativa en Activitat Física i Esport). Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya, Barcelona, Universitat de Barcelona.

Tutora de l'estudi: Dra. Ma Mercè Rosich i Vilaró.

Contacte: martaMR3@blanquerna.url.edu;

npuig@gencat.cat; mariamerceRV@blanquerna.url.edu

La Sra.
amb DNI núm. com a presidenta del club
....., **faig constar** que participo en una investigació sobre "Les dones que presideixen els clubs esportius a Catalunya" i que la utilització de les dades que s'obtinguin són exclusivament per a aquest estudi o d'altres amb la mateixa temàtica que se'n puguin derivar.

He conegut la investigadora **Marta Moragas i Rovira**, qui m'ha informat dels objectius i contingut de la recerca que duu a terme i he tingut l'oportunitat de formular les preguntes que he considerat oportunes.

Als efectes d'aquesta recerca la investigadora em demana que tinguem una entrevista per parlar sobre la meua experiència com a presidenta del club que actualment presideixo.

La investigadora **es compromet** a guardar les dades amb caràcter confidencial i a preservar l'anonimat del que se li confii en aquestes entrevistes.

Atès que la informació m'ha estat donada de forma comprensible, que he pogut formular preguntes i m'han estat aclarits els dubtes presentats en llegir o escoltar la informació específica, **dono lliurement i voluntària la meua conformitat** per participar en aquesta investigació i és per això que ho autoritzo explícitament signant aquest full.

Data:

Signatura de la investigadora informant

Signatura de la participant



Universitat Ramon Llull

Aquesta Tesi Doctoral ha estat defensada el dia ____ de _____ de 2014
al Centre _____
de la Universitat Ramon Llull

davant el Tribunal format pels Doctors sotasignants, havent obtingut la
qualificació:

President/a

Vocal

Secretari/ària

Doctorand/a
