



## BATERA, ESPACIO MIXTO DE LIDERAZGO: HACIA UN LIDERAZGO IGUALITARIO

---

21 de junio de 2019



## **INDICE**

### INTRODUCCIÓN

1. EL MARCO Y ENFOQUE DE LAS SESIONES
2. PRESENTACIÓN DE LAS SESIONES Y DE PARTICIPANTES
3. IMPACTO DE LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE MUJERES Y HOMBRES EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO
4. ¿HAY DIFERENCIAS ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN CUANTO AL MODELO DESEADO DE LIDERAZGO?: FUNCIONES DE LA PERSONA QUE LIDERA
5. COMPETENCIAS ASOCIADAS A LAS FUNCIONES
6. EL MODELO AKADEME Y EL MODELO DE LIDERAZGO DESEADO
7. ¿COMO CONTRIBUIMOS A MANTENER CONTEXTOS DE DESIGUALDAD?
8. ¿COMO CONTINUAMOS? PROPUESTAS FINALES
9. PROPUESTAS DE MEJORA
10. UNA REFLEXIÓN FINAL



## INTRODUCCIÓN

Presentamos a continuación los resultados del trabajo de grupo realizado durante las dos sesiones celebradas los pasados 28 y 30 de mayo en el campus de Leioa de la UPV/EHU.

Participaron 20 personas, 10 académicas y otros 10 académicos de distintas áreas de conocimiento.

### **Los objetivos fueron los siguientes:**

1. Establecer un diálogo para identificar dificultades y ventajas (oportunidades) diferenciales que el contexto universitario proporciona a académicas y académicos.
2. Identificar un modelo de liderazgo igualitario, indagando sobre cómo nos vemos académicas y académicos como líderes. ¿Qué puede explicar las distintas situaciones en relación con las competencias de mujeres y hombres? ¿Cuáles nos sirven para construir un modelo más completo?
3. ¿Cómo contribuimos a mantener o a cambiar los contextos de trabajo y el modelo de liderazgo, de manera que se eliminen los sesgos de género? ¿Cuál puede ser mi compromiso para el cambio hacia un liderazgo igualitario desde la posición que ocupo?
4. Recoger opiniones, inquietudes, necesidades y peticiones para continuar con el proceso.

Para alcanzar dichos objetivos se trabajó en torno a los siguientes **contenidos:**

- Dificultades y ventajas diferenciales en el contexto universitario (docencia, investigación y gestión).
- ¿Hay diferencias entre mujeres y hombres con respecto al modelo deseado de liderazgo?



- ¿Cómo nos vemos mujeres y hombres como líderes?
- El modelo de liderazgo que plantea el programa Akademe. Similitudes y diferencias con respecto al modelo deseado.
- ¿Cómo acompañamos al cambio deseado?
- ¿Cómo continuamos? ¿Necesidades para responsabilizarnos del cambio hacia un modelo de liderazgo más igualitario?

A continuación, presentamos el marco y el enfoque de la cuestión, un resumen de los temas planteados y de las reflexiones y resultados de las dinámicas propuestas.

## **1. EL MARCO Y EL ENFOQUE DE LAS SESIONES**

Las sesiones se centrarán en una reflexión compartida sobre los estereotipos y roles de género, y las oportunidades y dificultades diferenciales que de ellos se derivan para mujeres y hombres, especialmente en el acceso a puestos de dirección, tanto en investigación como en gestión. Los datos de que dispone la Dirección de Igualdad de la UPV/EHU señalan cómo, a partir de la obtención del doctorado, la presencia de mujeres en las categorías superiores tiende a desaparecer (cátedras, investigadores/as principales, direcciones de tesis, decanatos, direcciones de departamentos, etc.). Algunas de las barreras identificadas se relacionan con la conciliación de la vida familiar, profesional y personal, el corporativismo masculino, la construcción diferencial de la subjetividad a partir de las relaciones de género o la menor presencia de las mujeres en redes profesionales de contactos y apoyos.

Del mismo modo, se planteará una reflexión sobre cómo impactan estos roles y estereotipos de género, con una desigual valoración, en el modelo de liderazgo que se ejerce en la institución y sobre cuál sería un modelo sin sesgos de género que nos permita hablar de un liderazgo igualitario.

Esta valoración desigual de roles y competencias adjudicadas a mujeres y hombres genera un modelo de liderazgo construido sobre lo



estereotípicamente masculino, que produce dinámicas de doble vínculo que dificultan enormemente el acceso y mantenimiento de las mujeres a puestos de responsabilidad: si se adaptan a dicho modelo se las critica por masculinas y trepas; si no se adaptan y lideran desde lo que son, se las tiene por “blandas” o débiles, sin capacidad para ejercer la autoridad del puesto. No parece que hay manera.

Se tendrá en cuenta el contexto en el que trabajan académicas y académicos, dado que la UPV/EHU es una institución de carácter público con sus propias especificidades derivadas de la legislación pública, muy jerarquizada, en la que los estamentos que tienen más peso están dominados por los hombres y cruzan de manera transversal el organigrama formal, con estilos de trabajo de corte más individualista y competitivo donde es difícil establecer estrategias de colaboración o de trabajo en equipo. Estas características de la institución impactan también en los estilos de liderazgo que se generan.

Si bien esta puede ser una descripción de la situación en términos generales, también es cierto que la situación no es homogénea en todas las ramas de conocimiento, facultades o departamentos.

Por otra parte, los estilos de liderazgo en las organizaciones evolucionan para adecuarse a las nuevas realidades y cambios en los mercados y en los entornos en los que funcionan las organizaciones. Se hace necesario el enfoque hacia las personas como seres completos, incluyendo la parte emocional y relacional que había quedado excluida. No sólo importa el enfoque hacia la tarea, sino también el enfoque a la relación que establecen las personas para trabajar juntas.

El enfoque taylorista consideraba a las organizaciones como máquinas y a las personas trabajadoras como simples engranajes de una máquina superior, a las que se adiestraba para realizar una sola tarea y se recompensaba cuando cumplían su función de una manera óptima. Las jefaturas eran las encargadas de hacer que se cumplieran los estándares y de forzar la cooperación necesaria. La mente de las personas trabajadoras no era necesaria, simplemente sus cuerpos. Esta manera de enfocar el trabajo y la gestión funcionó en la era industrial y garantizó la eficiencia de sus organizaciones.



A partir de la segunda mitad del siglo XX los cambios en el enfoque del trabajo y del management han sido drásticos para adaptarse a los cambios en los mercados y en los entornos de las distintas organizaciones.

Las formas y procesos de producción, el tipo de productos y servicios que se demandan y/o se ofertan, la mucha mayor complejidad de la realidad actual, la velocidad de los cambios que se suceden y el grado de incertidumbre con el que se toman las decisiones, hacen que ese modelo de la empresa-máquina haya dejado de ser útil. El trabajo manual ha perdido relevancia y el trabajo del conocimiento ha crecido de manera exponencial, la toma de decisiones es mucho más compleja, la creatividad y la innovación son ahora competencias clave para no quedarse atrás. La uniformidad que requiere una cadena de montaje no es útil en una organización del conocimiento, que requiere de la diversidad de perspectivas, de la creatividad y de la iniciativa individual.<sup>1</sup>

La naturaleza cambiante del trabajo actual pide cada vez en mayor medida organigramas que puedan adaptarse a los cambios con rapidez, organigramas más planos que favorezcan las estrategias de colaboración entre departamentos y entre personas, lo cual también implica una mayor autonomía en el trabajo y una toma de decisiones más distribuida.

También se apunta a que las funciones requeridas tienen una duración determinada y que se hace necesario ser capaz de dejar de hacer funciones que se tornan “disfuncionales” y tener la capacidad de crear nuevas funciones. Se imponen las estrategias de colaboración y el trabajo en equipo, equipos multidisciplinares y cambiantes en función de los proyectos.

Es decir, la idea de la organización como máquina y de los trabajadores y trabajadoras como engranajes ya no sirve. Para ser eficiente y para sobrevivir en un entorno incierto y complejo se requiere de la inteligencia, el conocimiento, la creatividad, la proactividad y el compromiso de las personas. Se pone en valor la diversidad de conocimientos, perspectivas y enfoques. Se fomenta la colaboración frente a la competencia. Requiere también generar espacios de bienestar, aprendizaje y de desarrollo profesional y personal. Así, este cambio de enfoque implica nuevas competencias, otras maneras de gestión y de liderazgo.

---

<sup>1</sup> Ideas recogidas de David Burkus “Bajo una nueva gestión”, Editorial Empresa Activa, Junio 2017



La idea de jefe o jefa que da órdenes y luego controla que se hagan, que tiene que tener todas las respuestas, donde el error no es una opción o donde la manera de relacionarse es la distancia porque se entiende que la cercanía compromete la propia autoridad, ya no funciona para obtener lo mejor de las personas.

Los nuevos modelos de liderazgo se enmarcan en los liderazgos más transformacionales, donde se lidera desde la confianza para generar compromiso, se hace hincapié en el aprendizaje colectivo y es tarea del liderazgo el desarrollo profesional de las personas y la atención a sus necesidades, el mantenimiento de un clima adecuado para trabajar y el enfoque hacia la innovación y el cambio.

Del enfoque en exclusiva hacia la tarea se pasa a un enfoque hacia la tarea y la relación que establecen las personas para trabajar juntas. La razón es importante, pero también la emoción como motor, (¿qué mueve a las personas?) con sus necesidades de autorregulación, y una mayor consciencia, autoconocimiento y desarrollo personal.

En consecuencia, se incorporan las competencias denominadas “blandas” y nuevas metodologías de apoyo a las personas para facilitar el cambio, y la mejora, tales como el coaching, el mentoring, constelaciones organizacionales, etc.

¿Qué se entiende por competencias “blandas”? La escucha activa, la empatía, la generación de confianza y la capacidad de establecer vínculos, la capacidad para colaborar, la capacidad para detectar necesidades de las personas y prestar ayuda, la gestión de los conflictos interpersonales, el manejo de las propias emociones, la flexibilidad, etc.

Estas competencias llamadas “blandas” se corresponden al campo de lo que, desde los estereotipos y roles de género, se ha atribuido a lo femenino, que fueron relegadas al espacio privado y expulsadas de lo público, espacio en el que imperaron y se valoraron las competencias relacionadas con el estereotipo de lo masculino. Por tanto, los nuevos modelos de liderazgo integran (y redefinen) ambos tipos de competencias porque se requiere de seres humanos completos para garantizar la eficiencia y la supervivencia de las organizaciones.



Lo que se ha considerado estereotípicamente masculino (competitividad, orientación al logro, racionalidad) evoluciona hacia un modelo más orientado a las personas y a sus necesidades (inteligencia emocional, entornos colaborativos, orientación también a la relación, preocupación por el bien común).

Desde esta perspectiva, la relación de nuevas competencias y estilos de liderazgo con la igualdad de género es clara y parece que apunta a que la consecución de organizaciones más igualitarias responde, no solo a una cuestión de justicia, sino a una necesidad de adaptación a los nuevos entornos de trabajo para garantizar mejores resultados.

El programa Akademe se sitúa en el enfoque de los liderazgos transformacionales y presenta un modelo en el que se integran competencias que fueron separadas en estereotipos de género. Tiene como objetivo mostrar y desarrollar dichas competencias, en las que se incluye el auto liderazgo, con el fin de motivar en las académicas su acceso y mantenimiento en puestos de responsabilidad. Es decir, recoge ambas perspectivas: plantea un modelo de liderazgo en el que se incluye la perspectiva de género, a la vez que pretende contribuir a la desaparición del techo de cristal y a reducir las brechas de género en los puestos de dirección.

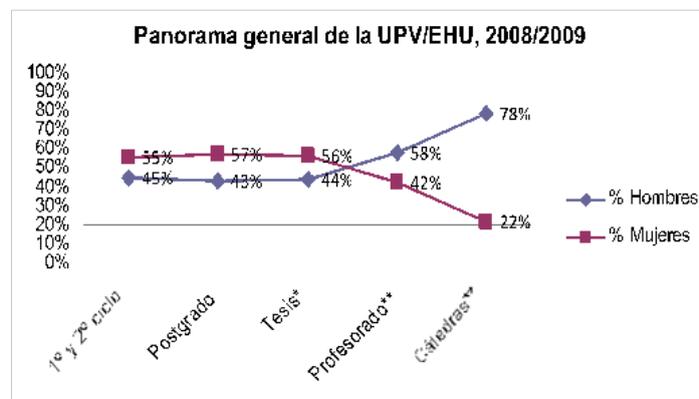
No obstante, en el curso de las diferentes ediciones de este programa, distintas participantes han detectado la necesidad de trabajar también con los hombres porque el cambio de la cultura organizacional de la UPV/EHU concierne tanto a hombres como a mujeres y no será posible sin la participación activa de estos últimos.



## 2. PRESENTACION DE LAS SESIONES

### El marco del programa Akademe

Presentamos algunos datos que muestran la decreciente participación de las académicas según se desarrolla la carrera académica y su menor presencia en cargos de dirección:



	Mujeres	Hombres
Decanatos y direcciones por centro	35%	65%
Direcciones Departamentos	31%	69%
Cátedras	22%	78%

Y presentamos **los objetivos del programa Akademe**, que se desarrolla en el marco del Plan para la Igualdad de mujeres y hombres de la UPV/EHU:

- Mejorar las habilidades de liderazgo y autoliderazgo de las académicas, para motivar su acceso y permanencia en puestos de responsabilidad.
- Generar una red de apoyo entre las académicas para compartir inquietudes y experiencias y establecer relaciones de ayuda mutua para acceder y desarrollar puestos de responsabilidad.



A continuación, presentamos **los objetivos del espacio Batera** y de estas dos sesiones de trabajo, y pedimos a las personas participantes que se presenten, señalando una palabra que muestre cuál es su conexión inicial con el tema que nos convoca:

<b>Mujeres</b>	<b>Hombres</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Equilibrio</li><li>• Construcción</li><li>• Experimento</li><li>• Red</li><li>• Fluir</li><li>• Conexión</li><li>• Mochila</li><li>• Refrescar</li><li>• Aprender</li><li>• Innovar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escuchar</li><li>• Compartir</li><li>• ¿Por qué sensibilidad feminista?</li><li>• Aprendizaje</li><li>• Interrogante</li><li>• Confrontación</li><li>• Transformar</li><li>• Realidad</li><li>• Transformación</li><li>• Paternidad</li><li>• Empatía</li></ul>

### **3. IMPACTO DE LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO: VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE MUJERES Y HOMBRES EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO**

Propusimos una dinámica en la que las y los participantes se distribuyeron en 4 grupos mixtos, cada uno de los cuales tuvo como cometido contestar a una de las siguientes preguntas:

- Ventajas y dificultades de los hombres en relación con la investigación y la docencia.
- Ventajas y dificultades de las mujeres en relación con la investigación y a la docencia.
- Ventajas y dificultades de las mujeres en relación con la gestión.
- Ventajas y dificultades de los hombres en relación con la gestión.



Se realizaron 4 rondas con el fin de que cada grupo rotase, de manera que todas las personas pudieran contestar a las cuatro preguntas. Los resultados fueron los siguientes:

	DOCENCIA	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MUJER	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejores horarios buscando conciliar.</li><li>• Mayor confianza con el alumnado. Identifica a la mujer más cercana en el comienzo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El acceso a la carrera docente es más difícil.</li><li>• La docencia de "prestigio" es para los hombres.</li><li>• Menos autoridad ante el alumnado.</li></ul>
HOMBRE	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los cursos de master y más altos están asumidos por hombres. La docencia de prestigio para hombres.</li><li>• Los TFG dirigidos por hombres reciben mejor nota. Más prestigio en algunas facultades.</li><li>• Si no hay consenso y se deciden por rango y entonces los mejores horarios y asignaturas para los hombres.</li><li>• Se supone que mantienen más autoridad.</li><li>• Acompañar un TFG desde un acompañamiento más cercano.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Menos pedagógico. Enseña peor.</li><li>• Juicio más severo al hombre por implicarse en la conciliación.</li><li>• Preocupación: la falta de políticas de género impulsa que no se trate igual a mujeres y hombres en el aula.</li></ul>



	INVESTIGACIÓN	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MUJER	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empiezan a estar de moda las investigaciones de género.</li><li>• Mayor capacidad de construir redes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La maternidad.</li><li>• La investigación de género es menos prestigiosa.</li><li>• Existe un modelo de liderazgo clásico patriarcal (pirámide y autoridad) y tienen que asumirlo.</li><li>• Dificultad acceso a IPs.</li><li>• El acceso a cátedras es más complejo para las mujeres.</li><li>• Invisibilidad en las publicaciones. El nombre queda neutro y parece que todas están firmadas por hombres.</li><li>• Más difícil acceso a esta tarea que da prestigio y reconocimiento.</li><li>• Más difícil hacer CV.</li></ul>
HOMBRE	<ul style="list-style-type: none"><li>• La conciliación familiar recae en las mujeres.</li><li>• Se percibe que saben más.</li><li>• Evaluaciones de proyectos no ciegas favorecen más a los hombres.</li><li>• Más individualistas y egoístas. Les beneficia.</li><li>• Ocupan puestos de decisión en investigación.</li><li>• Más perfil de autoridad.</li><li>• Tienen más demanda de TFGs o proyectos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resta calidad la falta de mirada global.</li><li>• ANECAS....</li><li>• El juicio severo al hombre por implicarse en la conciliación.</li></ul>



	GESTIÓN	
	VENTAJAS	DESVENTAJAS
MUJER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influyen cargos/estatus y edad.</li> <li>• Los espacios que se crecen en relación con mujeres son más horizontales y abiertos.</li> <li>• Dificultad / oportunidad para transformar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La división sexual del trabajo impacta en el desempeño de cargos: secretaría para mujeres y dirección para hombres.</li> <li>• La maternidad y la conciliación se considera una desventaja.</li> <li>• Hay desigualdad en cuanto a las áreas de gestión.</li> <li>• A igualdad de cargo están más en manos de hombres y los de cuidado en mujeres.</li> <li>• Cuestionamiento sobre todo del expertise.</li> <li>• Vinculación afectiva.</li> <li>• ¿Grado de voluntariedad para ocupar estos lugares?</li> <li>• Tomar el espacio público. Los espacios públicos más ocupados por los hombres.</li> <li>• Los espacios masculinizados son más hostiles hacia las mujeres.</li> <li>• Falta de referentes.</li> <li>• Falta de credibilidad, necesidad de justificación.</li> <li>• Pedimos a las mujeres que cambien un modelo que no nos gusta.</li> <li>• Las mujeres se dedican más a coser los departamentos, en detrimento de la ejecución y representación.</li> </ul>
HOMBRE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades para los hombres a partir de las desventajas de las mujeres y las ventajas de los hombres.</li> <li>• El estilo de gestión duro desincentiva a muchas mujeres. Los hombres tienen más oportunidades de acceder a esos cargos.</li> <li>• La gestión de lo común por parte de las mujeres da oportunidad a los hombres para gestionar los aspectos más privados. O personales.</li> <li>• La distribución mayor de los "marrones" para las mujeres hace que los hombres se vean afectados en menor medida (no te tocan).</li> <li>• Cultura que asocia el liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La intensificación en la conciliación está castigada. Si el hombre cuida mucho es un jeta, si cuida poco está bien.</li> <li>• Salir de patrones está sancionado.</li> <li>• Dificultad de explicitar la distancia de un estilo de liderazgo (no identificación con un modelo de liderazgo masculino).</li> <li>• El estilo de dirección vertical genera más eficacia desde el punto de vista masculino, más tensiones y peores relaciones humanas.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>a los valores masculinos.</li><li>• Más individualistas y egoístas y les beneficia.</li><li>• Cargo simbólico de lo masculino. Ellas no quieren dar clase y ellos son generosos.</li><li>• Secretaría/director.</li><li>• Un estilo de dirección duro desincentiva. La distribución de marrones de gestión se realiza desde mujeres.</li><li>• Aportar menos tiempo a los cuidados tienen más tiempo para gestionar aspectos claves en espacios informales.</li><li>• ¿Quién hace la página web del departamento? ¿Quién presenta la cátedra?</li><li>• El hombre no necesita demostrar. No hay síndrome del impostor (no me merezco estar aquí).</li><li>• No se lleva problemas a casa.</li><li>• Menor necesidad de demostrar la valía.</li><li>• Disponibilidad de más tiempo para los espacios informales.</li><li>• Más capacidad de abstracción de los problemas privados.</li></ul>	
--	---	--

- El cuadro muestra que las desventajas de las mujeres son muchas más que las de los hombres, que ganan en ventajas. Las ventajas de los hombres suponen desventajas para las mujeres y, a su vez, las desventajas de las mujeres generan más oportunidades para los hombres.
- En la docencia, donde la relación es asimétrica con el alumnado, el lugar está ganado por las mujeres. Sin embargo, en investigación y gestión, que supone una relación entre iguales, la situación es de desigualdad. Estos lugares están disputados.
- A pesar de que se trabaja en protocolos y procedimientos formalmente igualitarios, el contexto universitario es informalmente desigualitario, que alude a lo más sutil y difícil de identificar y



transformar. Hay una introyección del patriarcado que no es reciente, sino que tiene una historia de miles de años.

- Hay actitudes machistas y feministas que son actuadas por hombres y mujeres. Se señala, por ejemplo, el conflicto que surge entre mujeres cuando una de ellas se siente superada por otra.
- Hacer militancia feminista dentro de la universidad es difícil. Es necesario sobrevivir en el contexto laboral.
- Se da una desvalorización de la parte sostenida por las mujeres en el trabajo académico, que deja de ser atractiva para ambos géneros.
- En el contexto universitario se da menos importancia a la docencia. Si una persona acumula méritos (por ocupar cargos de gestión u otro trabajo añadido), se reducen horas de docencia. No se reconocen las buenas prácticas en docencia.
- Mientras que las mujeres, en términos generales, apuestan por reconocimiento a la docencia y pueden decir “no quiero investigar”, es difícil que esto lo diga un hombre.

#### **4. ¿HAY DIFERENCIAS ENTRE MUJERES Y HOMBRES EN CUANTO AL MODELO DESEADO DE LIDERAZGO?**

Dividimos a las y los participantes en cuatro grupos, dos de mujeres y dos de hombres. Les entregamos un cuadro en el que se recogía una propuesta de funciones que ha de desempeñar la persona que lidera. Les pedimos que seleccionasen las 10 funciones clave que, desde su punto de vista, debería de desempeñar el liderazgo. Los resultados fueron los siguientes:

##### **Funciones señaladas por mujeres y hombres:**

- Cuidado de la relación, del clima de trabajo del equipo: Cuidado de las relaciones: evitar juicios y normalizar situaciones. Cortar conversaciones tóxicas y mirar la parte positiva.



- Generar espacios de confianza en el grupo o equipo.
- Generar corresponsabilidad por los resultados dentro del equipo.
- Atención a las necesidades de capacitación y formación de las personas del equipo.
- Reforzar en las dificultades. Reforzar dinámicas de apoyo entre personas para realizar la tarea.
- Coordinar acciones: fijar compromisos y reclamar cumplimientos.
- Aprendizaje y contraste: comprender los errores como oportunidad del equipo aprendizaje y mejora del equipo.
- Mantener presente el propósito y los objetivos comunes.
- Mantener una mirada a largo plazo y visión estratégica.
- Flujos de información: Trasladar información relevante al equipo.

### **Funciones señaladas sólo por hombres**

- Contribuir a la rigurosidad y eficacia de las reuniones.
- Orientación al alumnado, a la universidad y a la sociedad (*se entiende incluida en mantener el propósito*).
- La persona que lidera es ejemplo. Modelaje como líderes.
- Acordar toma de decisiones desde el inicio: participación y *colectiva (ellas señalan como tarea clave la toma de decisiones y esta es una manera de tomar decisiones)*.

### **Funciones señaladas sólo por mujeres**

- Reparto de funciones y tareas: Priorizar tareas y repartir cargas. Organizar seguimiento.
- Regulación de conflictos. Poner encima de la mesa situaciones difíciles. Gestión de conflictos mirando al propósito (*ellos lo entienden incluido en cuidado de la relación*).
- Análisis de problemas y toma de decisiones (*ellos mencionan un tipo de toma de decisiones*).

### **Funciones que no señala ninguno de los grupos**

- Selección de personas para constituir equipos y grupos.
- Coordinar acciones con otros grupos o instancias.



- Implementar y desplegar decisiones tomadas en otras instancias superiores.

### **La reflexión compartida fue la siguiente:**

Hay un acuerdo amplio entre mujeres y hombres participantes en torno al modelo de liderazgo deseado y se constata que el modelo de liderazgo desplegado en la universidad no se corresponde al modelo deseado. El modelo imperante, con variaciones en los distintos centros, facultades y departamentos, es un liderazgo tradicional, autoritario y ligado al estereotipo de género masculino (racionalidad, eficacia, control, poder).

Cuando las mujeres acceden a puestos de responsabilidad se encuentran con dinámicas de doble vínculo: si actúan el modelo imperante, se las considera "chicazos" o "trepas", y si intentan cambiarlo desde una atención a las personas y a lo relacional se les acusa de debilidad y falta de autoridad. Hagan lo que hagan, va mal.

No obstante, hay espacios de transición entre estereotipos e identidades. Los participantes en estas sesiones no representan tanto al estereotipo masculino ni desean el modelo de liderazgo clásico. Se inclinan, al igual que sus compañeras, por un modelo que recoge un enfoque más integrado en el que se incluye la atención a las personas y el cuidado de la relación, la racionalidad y la emocionalidad.

## **5. COMPETENCIAS ASOCIADAS A LAS FUNCIONES**

¿Qué competencias asociamos a cada función? Para responder a esta pregunta entregamos a las personas participantes tarjetas de competencias de distintos colores:

- Amarillas. Competencias ligadas a la reflexión
- Verdes: competencias ligadas a la acción
- Rojo: competencias ligadas a la relación
- Azules: competencias de integración



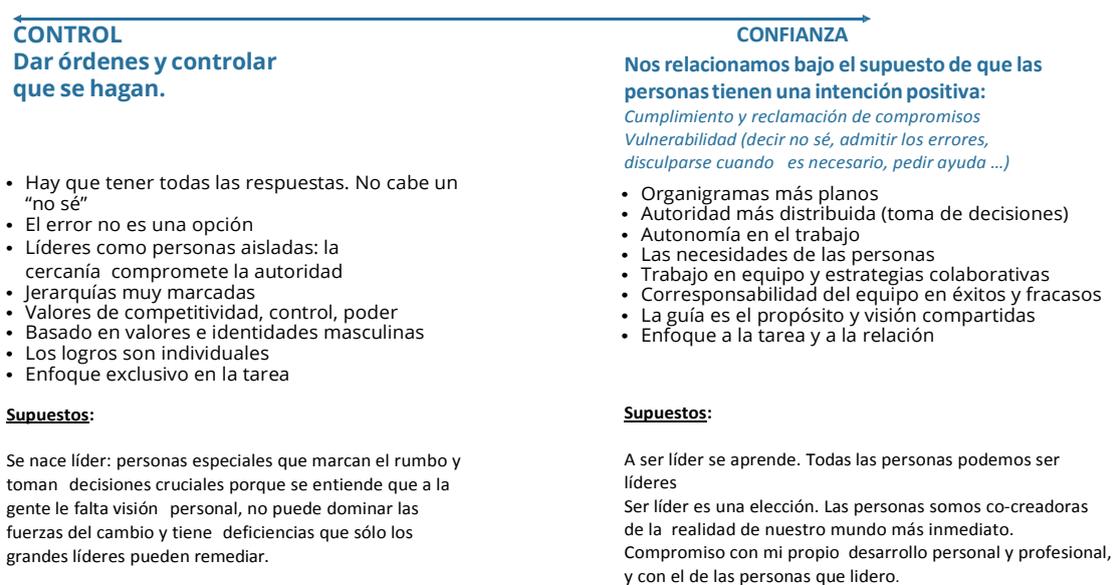
Colocamos en el suelo las funciones ordenadas según el resultado de la dinámica anterior (señaladas por mujeres y hombres, sólo hombre, sólo mujeres, nadie). Y les pedimos que situasen en cada función las competencias que consideraran clave para desempeñarla. Se suscitó una reflexión compartida en torno a las siguientes cuestiones:

- Las tareas a realizar por la persona líder/equipo recogen competencias de los tres polos.
- Las competencias aprendidas en el espacio privado requieren de una adaptación para pasar al espacio público. En concreto, trascender los modelos de maternaje/paternaje, distinguir entre cuidar y proteger, entender que nos ocupamos de la relación del equipo o del grupo...
- El trabajo en el aula requiere de más competencias de integración.
- En el espacio privado también las mujeres desarrollan competencias que corresponden a los polos de la acción y de la reflexión: organización, capacidad de planificación, coordinación de acciones ...
- Se plantea una reflexión sobre la mayor o menor eficacia del trabajo en los equipos y grupos cuando se incluyen competencias más ligadas al polo de la relación. Sin embargo, señalamos que estas competencias se toman en consideración en los nuevos modelos de liderazgo porque aumentan la eficacia y mejoran los resultados de los equipos.
- Para las competencias más ligadas al polo de la relación no nos han preparado y mantenemos una mala relación con la vulnerabilidad.
- Los liderazgos que se ejercen en docencia, investigación y gestión son diferentes.



## 6. EL MODELO AKADEME Y EL MODELO DE LIDERAZGO DESEADO

Enmarcamos los distintos modelos de liderazgo en un continuum entre control y confianza. El modelo clásico, más autoritario y masculino, está muy cerca del extremo de control, mientras que los liderazgos transformacionales se sitúan más cerca de la confianza como base del liderazgo. El modelo que plantea el programa Akademe se sitúa más cerca de la confianza e integra tanto el enfoque en la tarea como el enfoque en la relación y sus competencias asociadas.



El modelo Akademe está en línea con el modelo de liderazgo preferido por los y las participantes en las sesiones. Elimina sesgos de género, integrando enfoques y competencias más asociadas al estereotipo de lo femenino. El esquema es el siguiente:

### Liderarme:

Construir mi propia autoridad interna en base a:

- La autoaceptación con mis luces y mis sombras. Acepto mi humanidad y así puedo aceptar la humanidad de las demás personas.
- Conocer mis potenciales (fortalezas, recursos...).



- Identificar mis valores personales como motores para la acción.
- ¿Cuál es mi propósito para liderar?
- Manejar mis emociones.
- Manejar mis creencias limitantes.

### Para poder liderar:



## 7. ¿COMO CONTRIBUIMOS A MANTENER CONTEXTOS DE DESIGUALDAD?

Como siguiente dinámica, propusimos una conversación por parejas hombre/mujer. El objetivo consistió en compartir una situación en la que, siendo conscientes de estar contribuyendo a una manera de estar en la organización que contribuía a la desigualdad, no fuimos capaces de hacerlo



diferente. ¿En qué contexto se dio? ¿Con qué personas? ¿Qué fue más importante que la igualdad? Los aprendizajes fueron los siguientes:

- La universidad es muy heterogénea.
- Cierta cobardía en relaciones de poder.
- A veces estamos ciegos ante lo que está pasando.
- Mostramos pasividad.
- Cuando hacemos algo, respondemos de manera reactiva. ¿Se puede ir por otro lado?
- A veces las cosas tienen que ir mal para darnos cuenta.
- El nivel de autocrítica tiene género.
- Necesitamos nuevas estrategias.
- Depende del cargo que ocupes.
- Hay cosas que no tienen solución. Puedes navegar y rodearlo.
- A veces la relación de jerarquía se genera a partir de las personas lideradas.
- El ambiente laboral tiene altos índices de toxicidad.
- Elegimos nuestras batallas.

## **8. ¿COMO CONTINUAMOS? PROPUESTAS FINALES**

Para cerrar la sesión, propusimos la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los pasos que sería clave dar? Y planteamos tres niveles de acción para que situasen sus propuestas:

- Compromiso individual.
- El espacio Batera/Akademe: cómo continuar, qué lugar puede ocupar Batera en el programa Akademe.
- Propuestas a la universidad para apoyar el cambio de modelo de liderazgo y la igualdad que trascienda la dimensión formal.

Los resultados fueron los siguientes:



### **Compromiso individual:**

- Las prisas, la falta de tiempo y la multitarea no serán excusas para meditar, reflexionar, madurar y mimar mi forma de liderar.
- Cuando tomo una decisión, preguntar sobre el acuerdo o desacuerdo que suscita esa decisión para ser consciente del descontento que pueda generar.
- Criticar públicamente actitudes autoritarias que afectan a las compañeras con mayor precariedad.
- Romper mis actitudes binaristas: ellos vs. yo.
- Tomar consciencia de mi esfera de poder.
- Facilitar el camino a nuevos compañeros y compañeras.
- Visibilizar e impulsar modelos de liderazgo igualitarios y transformadores en el trabajo en grupo con el alumnado.
- Utilizar el lenguaje inclusivo en reuniones de departamento, direcciones, juntas de facultad, etc. en escritos y comunicaciones.
- Tomar la iniciativa para cuestionar los liderazgos clásicos.
- Como directora de departamento, que cree en el liderazgo compartido, actuar en consecuencia. Dar ejemplo público.
- En clase, vigilar que las relaciones sean igualitarias.
- Alzar la voz ante situaciones desiguales, también las más sutiles, y en entornos hostiles y difíciles.
- Llevarlo al alumnado. Darles herramientas, dinámicas. Integrarlo en nuestro día a día.
- Seguir llevando la chapa morada, sobre todo en mis contactos con el alumnado.
- Demostrar mayor asertividad ante situaciones de desigualdad.
- Fomentar la corresponsabilidad. Relativizar el liderazgo de mis compañeras.
- Tomar parte en espacios como Akademe Batera.
- Analizar mis actuaciones cotidianas, sutiles, simbólicas, desde la prueba del algodón: ¿Tenderían a ser las mismas tanto si se dirigen a personas con poder como si se dirigen a personas sin poder en la universidad?

### **El espacio Batera / Akademe:**

- Batera en paralelo a Akademe. Es necesario que Akademe se mantenga como hasta ahora.



- Batera por centros. Facilita la creación de redes.
- Crear red Batera.
- Que no se quede sólo en el diagnóstico.
- Aportar datos científicos acerca de desigualdades en entornos formalmente igualitarios.
- Se necesitan herramientas activas de formación sobre intervenciones en espacios públicos.
- Se necesitan herramientas para que los hombres cedan poder.
- El programa Batera debe gestionar rigurosamente que las intervenciones se den de forma igualitaria.
- Revisar la estructura para incorporar más gente. ¿Obligatoriedad a cargos?
- Incorporar al alumnado.
- Ampliar/garantizar que perfiles que no gestionan entren.
- Bajar a cada centro la formación en nuevos liderazgos y gestionar su aplicación (abrir espacios para nuevo liderazgo).
- Analizar pros y contras de la dinámica mixta.
- Espacio Akademe para PAS.

### **Universidad:**

- Asignatura obligatoria (troncal) sobre igualdad.
- Recursos para la igualdad.
- Cursos de formación obligatorios para el profesorado.
- Revisar la representatividad y las estructuras "democráticas".
- Formación a los equipos directivos en temas de igualdad y liderazgo igualitario.
- Impulsar la transparencia.
- Desarrollar un documento tipo decálogo para difundir en toda la estructura. Micromachismos, buenos tratos.
- Que el sistema informático de gestión (GAUR) no sea una excusa y, si lo es, que se explique por qué.
- Dedicación a cuidados y bajas por maternidad cómputo en investigación y gestión. Corrección del cómputo de plazos.
- Consecuencias reales de las listas cremallera en órganos importantes.
- Que el premio por gestionar no sea quitar clases.
- Impulsar formación en metodologías y comunicación para la transformación



## **9. PROPUESTAS DE MEJORA**

- Más duración.
- Más distancia entre sesiones.
- Sesiones quincenales.
- Cuidar los peligros de los espacios mixtos.
- Puedo sacar chispas a las dinámicas que se pueden replicar.
- Advertencia: la dinámica de check-in con fotografías: “no tengo cinco años”.
- Con respecto a la misma dinámica: se trata de romper esquemas y cambiar lenguajes.
- Deslocalización: hacer sesiones en Eibar y Donostia.
- Agradecimiento. Merece la pena.

## **10. UNA REFLEXIÓN FINAL**

Al finalizar la sesión algunas personas señalaron la necesidad de controlar de manera muy rigurosa el turno de intervenciones. Exponían que, en el uso de la palabra, este espacio había contribuido a afirmar dinámicas conocidas dónde algunos hombres habían ocupado más espacio. Somos conscientes de lo apuntado y, sin tener datos que lo confirmen, creemos que efectivamente más hombres hablaron más veces. Siendo esto así, también consideramos que tanto el clima como el tono y secuencia de las intervenciones fue suficientemente respetuoso y fluido, lo cual nos lleva a plantear la siguiente reflexión:

Batera es un espacio para el encuentro y aprendizaje desde las distintas ideas y experiencias, un espacio para probar a estar y hacer lo que no es habitual. Experimentar nuevos comportamientos que nos permitan contribuir a cambiar las dinámicas que se generan habitualmente en los espacios mixtos. Estas emergen y creemos importante que lo hagan para poder aprender y tomar conciencia.

Si queremos contribuir a ese cambio, es necesario que ambas partes, mujeres y hombres, tomen la responsabilidad, actuando de manera que



contribuya a generar nuevas dinámicas. Para los hombres, no acaparar espacios, palabras, tareas. Para las mujeres, ser más proactivas, tomar la iniciativa y “coger” la palabra, la tarea, la iniciativa.

Si yo no rompo la dinámica habitual y espero que otra persona represente esta función reguladora, hago dejación de mi parte de responsabilidad y la descargo en quien regula. A veces nos gustaría que la estructura decidiera por nosotros y nosotras. Y muchas veces lo hace y nos peleamos.

Ocurre también que cuando consideramos que solo una parte tiene que cambiar, tendemos a mantener nuestro comportamiento habitual (una parte de la dinámica) y a señalar ese comportamiento en la otra parte, lo cual no contribuye al cambio de la dinámica en cuestión. Por el contrario, muchas veces tiende a fijarla y a ocultar los pequeños movimientos de cambio que se realizan en uno y otro lado.

Aun considerando que en determinados contextos puede ser necesario regular e intermediar, creemos que en el espacio Batera ésta no es una práctica que nos invite y ayude a la responsabilización y a la toma de conciencia.

Escritas estas palabras, queremos agradecer de nuevo la participación de todas las personas que asististeis a las sesiones. Agradecer a quienes hablaron mucho, a quienes hablaron poco y a quienes han señalado que es importante regular la palabra. Porque entre todas y todos contribuimos a dar un paso más para comprender un fenómeno complejo que nos reta.