
REPERCUSSIÓ DEL GÈNERE SOBRE EL DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL A LA POLICIA

JOANNA MARY ALISON YOUNG¹

Màster en Direcció d'Empreses, Certificat d'Aptitud Pedagògica

En aquest article s'examina la manca de representació de les dones en càrrecs d'escala superior a partir d'un estudi elaborat a la Policia de Kent (Regne Unit) l'any 2007. S'hi estudien les diferències que hi ha entre els dos gèneres pel que fa al desenvolupament professional fent ús principalment del paradigma positivista amb algunes dades qualitatives com a suport. Amb dades secundàries sobre la sol·licitud d'ascens i l'ascens a categories d'escala superior dins la Policia de Kent, s'ha comparat el desenvolupament professional dels homes i de les dones. Les dades primàries recopilades (qüestionari de l'enquesta) han permès d'analitzar les diferències de gènere en relació amb l'experiència pròpia i les percepcions pel que fa al desenvolupament professional. Finalment, mitjançant discussions de grup s'han estudiat les conclusions amb més detall.

This article explores the under representation of senior women officers using a study conducted in Kent Police (UK) in 2007. It examines the differences between genders in career progression, predominantly using the positivist paradigm with some qualitative data in support. Secondary data on application for, and promotion to, senior police ranks within Kent Police compared men and women's career progression. Primary data gathered (survey questionnaire) enabled analysis of gender difference in experience and perceptions of career progression. Lastly focus groups explored the findings in greater detail.

A main finding was that gender does have an effect on career progression. Experiences and perceptions when applying for and considering promotion differ between the genders. Men, more than women, rely on encouragement and support from others when

1. Em vaig incorporar al Cos Policial Metropolità (MPS, per les seves sigles en anglès) l'any 1984, als dinou anys. Vaig passar els primers cinc anys de la meua carrera en una atrafegada i cèntrica Estació de Policia de Londres, on vaig ser l'única dona del meu equip pràcticament durant tota la meua estada. Vaig anar ascendint de categoria policial dins l'MPS i vaig ocupar diversos càrrecs, inclosa una comissió a la Formació de la Policia Nacional, on vaig poder adquirir coneixements sobre altres cossos policials anglesos. Durant aquest temps, vaig viure a la zona de Greater London amb el meu marit i els meus fills. El 2003 em van ascendir a *superintendent* (intendenta) i vaig treballar a New Scotland Yard. Aquell mateix any la meua família i jo vam marxar a viure a East Kent. El 2004 vaig traslladar-me a la Policia de Kent per treballar més a prop de casa, millorar la meua qualitat de vida i poder desenvolupar la meua trajectòria professional amb una posició en un entorn policial diferent.

Poc després d'arribar a la Policia de Kent, se'm va demanar que presidís una xarxa de suport per a dones anomenada Kent Network of Women (KNOW). El meu interès per les qüestions de gènere i el desenvolupament professional prové del fet que, tot i que la representació de dones policies a Kent és relativament alta, moltes expressen certa insatisfacció, especialment en les escales superiors. Vaig decidir investigar el perquè d'aquesta anomalia mitjançant una recerca que vaig elaborar com a part d'un màster en direcció d'empreses.

Tot i que vaig aprendre moltes coses de la meua època a la Policia de Kent, com que trobava a faltar patrollar a l'MPS, a finals del 2007 vaig tornar a traslladar-m'hi gràcies a un ascens, que va implicar anar a treballar a Londres cada dia. Actualment, estudio un màster en Criminologia Aplicada i Gestió Policial a la Universitat de Cambridge.

Una de les conclusions principals ha estat que, efectivament, el gènere repercuteix en el desenvolupament professional. Les experiències i percepcions a l'hora de sol·licitar i valorar l'ascens són diferents entre els gèneres. Els homes, més que no pas les dones, confien en els ànims i el suport que reben dels altres en sol·licitar un ascens i també se senten més motivats per raons econòmiques, mentre que les dones s'esperen fins que creuen que reuneixen les destreses i competències necessàries abans de fer la sol·licitud. Si bé no hi havia cap relació entre el gènere i el percentatge de sol·licituds d'ascens, sí que hi havia una relació entre el gènere i el percentatge de persones ascendides, que eren majoritàriament homes en totes les categories. El més significatiu és que es discriminava les dones per la mateixa cultura de l'organització, especialment en les categories de més responsabilitat; fins i tot alguns homes que tampoc no encaixaven en els patrons culturals també se sentien perjudicats per aquesta cultura dominada pels homes. Ambdós gèneres buscaven millorar l'equilibri entre la vida personal i la laboral i consideraven que la cultura de la jornada llarga els era un impediment per progressar.

applying for promotion and are more motivated by money, while women wait until they feel they have all the necessary skills and competencies before applying. There was no relationship between gender and rate of application for promotion yet there was a relationship between gender and success rate at promotion with men being more successful at every rank. Most significantly, women were being discriminated against through the culture of the organisation, particularly at higher ranks, and some men, who did not fit the cultural norm, also felt disadvantaged by a male dominated culture. Both genders were seeking better work life balance and found the long hour's culture a barrier to progression.

1. INTRODUCCIÓ

El 1869, John Stuart Mill va escriure en la seva obra *La subjugació de les dones*: «La subordinació legal d'un sexe a un altre és un error [...] i és un dels principals obstacles per a la millora de l'ésser humà».

Més de cent quaranta anys després, malgrat tots els avenços aconseguits i malgrat que la dona ja no està *legalment* subordinada a l'home, encara avui les dones continuen sent en molts aspectes el gènere subordinat. Això es fa especialment evident als llocs de treball, on veiem que la presència de dones en càrrecs de responsabilitat és significativament menor. En aquest article, s'estudia la repercussió del gènere sobre el desenvolupament professional amb l'objectiu d'ajudar a comprendre millor els motius pels quals encara hi ha una manca de representació de les dones en llocs de responsabilitat.

Segons la cinquena Enquesta de Relacions Laborals al Lloc de Treball, de 2004,² que van respondre 22.451 empleats de 2.295 llocs de treball, i segons la Comissió de Dones i Treball (2006), si bé el 49 % d'empleats eren dones, només el 34 % dels llocs gerencials estaven ocupats per dones. El 2006, dins el Servei de Policia les dones representaven el 22 % de tots els agents de policia d'Anglaterra i

2. Enquesta disponible a <www.bis.gov.uk/files/file11423.pdf> (la sisena Enquesta va acabar-se al juny de 2012).

Gal·les, i el 10 % ocupaven la categoria de *chief inspector* (inspectora en cap) o una categoria superior.³ Al país en general, les dones no han assolit mai més del 15 % en cap de les categories superiors a *constable* (agent), i només el 8,9 % en les de *superintendent* (intendent) i superiors.⁴ Les xifres del Govern britànic per al març del 2012 mostraven una certa millora. El 27 % de tots els agents i el 15 % de *chief inspectors* (inspectors en cap) i càrrecs superiors eren dones. Les xifres generals de dones policia han anat creixent de manera constant en els darrers trenta anys, després de la promulgació de la Llei contra la discriminació per sexe del 1976, però el seu ascens a càrrecs d'escala superior ha estat relativament lent i no s'ha produït al mateix ritme que en la demografia social britànica.

A l'abril del 2007, el Govern va introduir l'Obligació d'Igualtat de Gènere, que exigia que les autoritats públiques, com ara la policia, afavorissin la igualtat de gènere i eliminessin la discriminació per sexe, tant internament com a l'hora de prestar el servei. Les autoritats públiques tenen l'obligació legal de revisar les polítiques i les pràctiques laborals, identificar-hi les desigualtats de gènere i prendre mesures per resoldre-les. En els darrers quinze anys, el Servei de Policia ha incorporat diferents iniciatives, com ara el treball flexible i a temps parcial, per tal d'augmentar el nombre de dones que l'integren. Per bé que aquest tipus d'iniciativa pot haver animat les dones a entrar al servei i, fins i tot, a sol·licitar un ascens, és força qüestionable que hagi servit per aconseguir un augment de la representació femenina en les categories d'escala superior. Per tal de tractar de manera eficaç la desigualtat de gènere, és necessari que el Servei compregui quins factors generen la manca de proporcionalitat en el desenvolupament professional i com es poden superar.

Quant a l'exterior, la Policia ha de garantir la igualtat de gènere en la prestació del servei. Per fer-ho, cal que compregui les necessitats i les expectatives dels seus clients per tal de poder-les satisfer. El 51 % de la població total del Regne Unit són dones. Si el Servei de Policia representés millor la societat que serveix, possiblement estaria en millor disposició d'identificar i satisfer les necessitats dels clients; aquesta representació hauria de donar-se en tots els nivells de l'organització, des de la prestació de primera línia, fins a les polítiques i l'estratègia.

El Servei de Policia s'enfronta a unes retallades de pressupost importants, de manera que ha de prestar més serveis amb força menys recursos. Es podria dir que augmentar la representació de dones en llocs de responsabilitat ajudaria en aquest aspecte perquè, segons Konrad i Kramer (2006), incrementar la representació femenina en nivells de responsabilitat millora el rendiment. El seu estudi dels membres de la llista «Fortune 500» va revelar que les dones condueixen els debats de la sala de juntes de tal manera que les preocupacions de les parts interessades i dels clients quedin més ben representades; mostren més voluntat que els homes per aconseguir respostes a preguntes difícils, i aporten un enfocament més col·laboratiu al lideratge, cosa que millora la comunicació i el rendiment.

3. Xifres del Ministeri d'Interior britànic: efectius del Servei de Policia el dia 31/03/06, Butlletí Estadístic del Ministeri de l'Interior britànic, 12/06.

4. www.crimeinfo.org i www.direct.gov.uk

1.1 INTENCIÓ, ABAST I CONTEXT DE LA RECERCA

La intenció de la recerca era comprendre per què hi havia una manca de representació femenina en l'escala superior de la Policia. En concret, es volia saber si es discriminava les dones en els processos de selecció, si la seva experiència sobre el desenvolupament professional era diferent de la dels seus companys homes i si hi havia una diferència significativa entre com percebi i viuen els homes i les dones policia el procés de valorar i sol·licitar un ascens. En resum, la intenció era conèixer la repercussió del gènere sobre el desenvolupament professional dins el Servei de Policia.

En ser capaç de comprendre les diferències i les similituds entre els gèneres pel que fa al desenvolupament professional, la Policia estarà en millor disposició d'elaborar polítiques i estratègies que aconseguixin avenços reals a l'hora d'augmentar la representació femenina en l'escala superior.

En l'estudi no s'inclouïen les qüestions relatives a la contractació o la retenció, sinó que l'interès se centrava en els policies d'escala superior i en el seu desenvolupament professional dins el cos estudiat, la Policia de Kent.

Tots els policies que s'incorporen al Servei de Policia Britànic ho fan com a *constables* (agents). Actualment no es pot entrar directament en càrrecs d'escala superior, tot i que és una possibilitat que s'està estudiant. La idoneïtat per sol·licitar un ascens a *sergeant* (sergent) i, posteriorment, a *inspector* (inspector) es decideix mitjançant un procés d'exàmens nacionals. Un cop els agents han superat aquest procés nacional, se'ls considera aptes per sol·licitar l'ascens. En el cos estudiat, la selecció per a les categories d'ascens inferiors a l'Associació de Caps de Policia (ACPO, per les seves sigles en anglès) es duu a terme presentant una carpeta de competències i passant una entrevista davant un tribunal de policies d'una categoria superior a la categoria a la qual es vol ascendir.

Taula 1. Categories i nombre d'agents que té cadascuna a la Policia de Kent, 30 de setembre de 2006 (les xifres entre parèntesis són les de març de 2012).

Categoria	Nombre de dones	Nombre d'homes	Total
Constable (agent)	745 (793)	2.145 (1.926)	2.890 (2.719)
Sergeant (sergent/a)	83 (99)	398 (385)	481 (484)
Inspector (inspector/a)	27 (35)	159 (160)	186 (195)
Chief Inspector (inspector/a en cap)	10 (9)	46 (53)	56 (62)
Superintendent (intendent/a)	3 (7)	14 (17)	17 (24)
Chief Superintendent (intendent/a en cap)	1 (1)	12 (9)	13 (10)
Assistant Chief Constable (assistent/a del cap de policia)	0 (0)	3 (3)	3 (3)
Deputy Chief Constable (sotscap de policia)	0 (0)	1 (1)	1 (1)
Chief Constable (cap de policia)	0 (0)	1 (1)	1 (1)
Total	869 (944)	2.779 (2.555)	3.648 (3.498)

Es considera, en general, que els policies d'escala superior són els que ocupen el càrrec de *chief inspector* (inspector/a en cap) o un de més alt. L'estudi es va centrar en els que ocupaven el nivell d'*inspector* i que, per tant, eren aptes per sol·licitar un càrrec d'escala superior, i en els policies amb càrrecs que anessin fins al de *chief superintendent* (intendent/a en cap), aquest inclòs. No es va poder comparar entre homes i dones per sobre de la categoria de *chief superintendent*, atès que no hi havia representació femenina.

2. REPÀS DE LA BIBLIOGRAFIA

Davant la manca de representació de les dones en càrrecs d'escala superior, durant els darrers quaranta anys s'han anat estudiant les diverses explicacions a aquest fenomen.

2.1 CAPACITAT I LIDERATGE

Una explicació òbvia de la manca de representació femenina en l'escala superior és, senzillament, que no són tan capaces de liderar com ho són els seus col·legues masculins.

Des del treball pioner de Kanter dut a terme en els anys setanta (1977), s'han fet nombroses recerques sobre les diferències de gènere pel que fa a estils de lideratge i gestió. Alguns autors han conclòs que sí que hi ha diferències de gènere en els estils de lideratge (Rosener, 1990; Alimo-Metcalf, 1995; Eagly i Johannesen-Schmidt, 2001; Gillick, 2001), mentre que altres autors afirmen que no hi ha cap diferència sistemàtica, o que n'hi ha molt poques (Grant, 1988; Bass, 1990; Bass i Stogdill, 1990, 1991). Tant l'estudi d'Oshagbemi i Gill (2003) de més de quatre-cents directius britànics com el breu estudi qualitatiu de Klerks i Brown (2004) sobre policies d'escala superior conclòien que hi ha més similituds que diferències entre els estils de lideratge dels homes i les dones.

Tant si hi ha diferències com si no, el que importa és si aquestes diferències repercuteixen sobre la seva eficàcia com a líders. De nou, torna a haver-hi divisions sobre aquest assumpte. Alguns afirmen que els homes i les dones contribueixen de manera diferent al lideratge, però que són igual d'eficaços i valuosos (Kabacoff i Peters, 1998; Goleman, 1996 i 1999). D'altra banda, la recerca de Beck (2002) sobre els estils de gestió de les dones en el servei de policia suggereix que les dones són potencialment més eficaces que els homes.

Atesa la naturalesa de l'actuació policial, una qüestió especialment relacionada amb el lideratge és el lideratge en situacions de crisi. En un estudi realitzat per Mano-Negrin i Sheaffer (2004) en cent dotze dones i homes executius d'Israel, s'examinava com les maneres d'enfocar el lideratge es reflecteixen en com es té consciència d'una crisi. La conclusió va ser que les dones integren millor que els homes la preparació organitzativa per a la crisi i que probablement les capacitats «femenines» serveixen més per millorar la preparació davant una crisi (2004, 118). Tot i que la seva recerca es limitava a preguntes hipotètiques per comprovar les

diferències de gènere, els resultats obtinguts serveixen per fer caure el mite que les dones no s'adapten bé a les situacions de crisi, que són tradicionalment considerades com un terreny masculí, sobretot dins la policia.

Es podria al·legar que les dones s'adapten millor a les situacions de lideratge que impliquen un repte. Ryan i Haslam (2005a) van descobrir que, en empreses que estan a punt de fer fallida, es nomena dones per a càrrecs de responsabilitat, donant a entendre així que les dones són més hàbils en aquest tipus de situacions. En principi, pot semblar que això és un factor positiu, però, en realitat, atès que es col·loca les dones en càrrecs de gran exigència i poc estables, el risc que fracassin és més alt i ha conduït a allò que Ryan i Haslam (2005a) anomenen «el precipici de vidre». Tal com afirma el Chartered Institute of Personnel and Development (Institut Col·legiat de Personal i Desenvolupament):

Treure a la llum el fenomen del precipici de vidre és un avenç molt interessant per a la recerca sobre lideratge i diversitat. Com a fet positiu, la recerca posa en dubte l'afirmació que les dones directives són dolentes per als negocis. D'altra banda, però, també revela que les dones encara han de superar un altre obstacle, fins i tot quan ja han aconseguit trencar el sostre de vidre (2005a, 3).

Tot i que la bibliografia anterior constitueix només una petita porció de la recerca feta en lideratge i gènere, l'autora no va trobar cap prova que demostrés que les dones no són aptes o capaces de liderar alts càrrecs o que l'estil «femení» de gestió és ineficaç. Es pot afirmar, per tant, que la capacitat de lideratge de les dones no és un factor que justifiqui la manca de representació actual dins la policia.

2.2 CULTURA ORGANITZATIVA

La cultura d'una organització pot repercutir de manera significativa sobre el personal que la integra i sobre el seu rendiment i s'acostuma a definir com els «valors», «tradicions» o «actituds» amagats o tàcits, o bé els «supòsits o creences bàsics... que es donen per descomptat» en una organització (Schien 1997, Thompson i Strickland 1999, i Johnson, Scholes i Whittington 2005).

Molts experts afirmen que les cultures organitzatives són tradicionalment un feu masculí i que, per tant, exclouen les dones o en frenen o impedeixen l'avanç. Segons l'estudi de casos de Rutherford (2001) sobre dones directives en un banc d'inversions i en una companyia aèria, la cultura organitzativa exclou les dones. Rutherford va identificar un tipus de cultura que exclou les dones basada en l'existència d'un «club d'homes», en el menysteniment per part dels homes de les destreses de les dones en el lloc de treball i en el requisit de treballar moltes hores al dia.

Això suggereix que el requisit —i l'expectativa, de fet— existent en una sèrie de càrrecs d'elit en l'alta direcció de treballar moltes hores al dia en jornades llargues actua com un instrument d'exclusió de les dones, perquè hi ha moltes menys dones que homes que puguin complir aquesta demanda (pàg. 377).

El 1998, el Govern britànic va adoptar la Directiva europea relativa al temps de treball (WTD, per les seves sigles en anglès), que afirma que cap persona no ha de treballar més de quaranta-vuit hores setmanals de mitjana durant un període de disset setmanes. Malgrat aquesta adopció, la recerca demostra que a la Gran Bretanya encara hi ha una «cultura de jornades llargues». Segons l'enquesta WERS,⁵ l'11 % de la població activa treballava més de quaranta-vuit hores setmanals; l'enquesta de l'IES⁶ demostrava que:

Els homes tendeixen a treballar més hores que les dones, però aquesta tendència general en realitat disfressa les diferències pels càrrecs ocupats. Les hores que les dones han de treballar augmenten a mesura que s'incorporen a càrrecs de més responsabilitat. Un altre dels punts que destacava la recerca de l'IES és que hi havia moltes menys probabilitats que les dones amb persones dependents fessin jornades llargues que no pas els homes que conviuen amb nens o amb una persona dependent adulta (pàg. 2).

L'existència de la cultura de les jornades llargues en el Servei de Policia es va demostrar en l'enquesta realitzada pel Congrés de Sindicats (TUC, per les sigles en anglès),⁷ publicada el 2006. En l'enquesta es comprovava que els «agents de servei de protecció», on s'inclouen els agents de policia, ocupaven el tercer lloc en la classificació dels treballadors que treballaven més hores extres no cobrades i, de mitjana, treballaven deu hores i divuit minuts addicionals a la setmana.

L'estudi extern de Klerks i Brown (2004), que se centrava en un petit nombre⁸ d'homes i dones que ja ocupaven els càrrecs de més responsabilitat i que observaven com havia transcorregut la seva trajectòria professional, afirmava:

Les dones policia tendien a creure que la cultura organitzativa encara les desafavoria, especialment les que tenien fills o altres persones dependents al seu càrrec, a causa de les llargues jornades i de les reunions a última hora del dia (pàg. 3).

Tot i això, en l'estudi de Rosener (1990) sobre homes i dones directius, s'afirmava que:

Tant els homes com les dones patien el conflicte entre feina i família (malgrat que, quan hi ha nens a casa, les dones patien aquest conflicte una mica més que els homes) (pàg. 121).

Una enquesta realitzada a més de dues-centes cinquanta dones amb càrrecs d'escala superior a la policia va assenyalar que hi havia una estreta relació entre la

5. Workplace Employment Relations Survey (Enquesta de Relacions Laborals en el Lloc de Treball) del 2004, la notícia <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/2938324.stm>

6. L'Institut d'Estudis Laborals (IES, per les sigles en anglès), www.employment-studies.co.uk.

7. www.tuc.org.uk/work_life, feta pública al febrer del 2006.

8. Vuit homes i dones amb càrrecs de responsabilitat dins la categoria de l'Associació de Caps de Policia (ACPO, per les sigles en anglès) i els seus respectius policies subordinats.

insatisfacció amb l'equilibri entre la vida laboral i personal (EVPL) i el fet de treballar moltes hores al dia en jornades llargues (Young 2006).⁹ En canvi, no es va trobar cap relació entre tenir fills i l'horari laboral o la satisfacció amb l'EVPL, fet que indica que la qüestió no té a veure amb les dones i els fills sinó amb treballar moltes hores al dia. El 50 % de les policies que van participar en l'estudi van declarar que tenien fills. Atès que els homes no estaven inclosos en l'enquesta, no es van poder fer comparacions de gènere.

Altres experts, com Maddock (1999) i Arkin (2004), emfasitzen que les dones han de fer front a obstacles culturals dins les organitzacions, inclòs el fet que se les menysvalori, i Coe (1992) va concloure que la principal barrera per a les dones era el «club dels homes»: les xarxes internes que causen l'exclusió real de les dones.

L'existència d'un «club dels homes» en la policia és un fet que es destaca en les recerques de Silvestri (1998) i Brown (1998): a totes dues s'hi descriu la cultura de la policia com una cultura «hostil» vers les dones. De manera similar, Martin i Jurik (1996), en analitzar els llocs de treball dins la justícia penal, van concloure que les pràctiques i polítiques informals poden dividir la tasca policial en gèneres d'una manera que desfavoreix les dones. D'altra banda, segons un estudi qualitatiu entre *superintendents* (intendents) i *chief inspectors* (inspectors en cap), un dels tres determinants principals en l'ascens de les dones era «l'efecte d'una cultura ocupacional masculina problemàtica» (Scott, 1999, 53).

El 1993, un estudi sobre la policia realitzat per Anderson, Brown i Campbell va revelar que les dones denunciaven més sovint pràctiques discriminatòries en tots els aspectes investigats, inclòs l'ascens professional. Passats deu anys, sembla que això continua sent així, tal com es comprova en l'estudi sobre dimissions i sol·licituds de trasllat de dones policia o de policies pertanyents a minories ètniques encarregat pel Ministeri de l'Interior britànic (Cooper i Ingram, 2004). Segons aquest estudi, el 40 % de les dones (pel 10 % dels homes) afirmaven que havien patit algun tipus de discriminació.

Per bé que aquests estudis dins la policia tenen certes limitacions (com ara una mostra massa petita, un enfocament reduït i el fet que alguns ja estan antiquats), queda clar que la cultura pròpia de la policia és un factor potencial per a la manca de representació de les dones en càrrecs d'escala superior. De tota manera, però, la cultura organitzativa no ho explica tot.

2.3 VALORS I CREENCES

Un altre dels arguments esgrimits per a la manca de representació de dones en càrrecs d'escala superior és que cada gènere té uns valors diferents i que les dones escullen no competir precisament a causa d'aquests valors o de la manca de confiança en elles mateixes.

En primer lloc, sobre la qüestió dels valors, Moir (1998), Nussbaum i Sen (2003) i Cornelius i Skinner (2005) suggereixen que l'èxit no rau a ascendir sinó a assolir allò que

9. No publicat.

un mateix defineix com a èxit, allò que la persona considera que és realment valuós. Aquests experts van concloure que els homes atorguen més valor a l'èxit que va lligat als ascensos i als assoliments professionals i que estan disposats a treballar més hores al dia i a renunciar al temps que passen amb la família per tal d'aconseguir-ho. Per contra, van concloure que les dones valoraven més la qualitat de vida i, per tant, estaven menys disposades a fer sacrificis pel que fa a les hores de treball. El que no fan aquests investigadors és debatre si aquesta cultura de jornades llargues és realment necessària o si és una eina masculina per excloure les dones, com suggeria Rutherford (2001).

Gillick (2001) també defensa el tema dels valors i afirma que la manca de representació de dones en l'escala superior de la policia es deu:

a les diferències biològiques entre els gèneres i al fet que sembla que el preu que estan disposades a pagar per assolir un ascens és força diferent (pàg. 46).

Emprant les destreses en lideratge que es defineixen a Alimo-Metcalfe (1995), Gillick (2001) crea una «escala» per destacar quins són els punts forts de les dones i dels homes, i resol que:

El servei de la policia és «sexista institucionalment», perquè les destreses en lideratge que es valoren en la societat són les destreses en les quals els homes excel·leixen. Les dones que escullen no competir en la carrera per l'ascens (perquè hi ha parcialitat a favor dels homes) poden estar contribuint, sense saber-ho, a la cultura que crea aquest sexisme institucional (pàg. 58).

Si bé molta gent estaria d'acord amb aquest sentiment, Gillick aporta molt poques proves que demostrin les seves afirmacions sobre quin dels dos gèneres s'ajusta més a cadascun dels enunciatos de l'escala, o sobre el fet que les dones escullin activament renunciar a competir.

Dick i Jankowicz (2001) van utilitzar una tècnica de graella per tal d'identificar els *judicis de valor sobre rendiment* dins de la policia. Tot i que el seu treball es va limitar a cinquanta-un agents, dels quals només setze eren dones i cap no era supervisor/a, va descobrir la repercussió tant de l'explicació dels valors com de la cultura en la manca de representació de les dones. Segons Dick i Jankowicz, les dones i els homes del cos policial presenten valors diferents, i un dels resultats essencials explorats va ser el «compromís» amb el servei. La percepció general era que aquest «compromís» es demostrava en subordinar la vida familiar a la feina i al fet de treballar moltes hores. Van descobrir que el «compromís» estava molt ben valorat en totes les categories i gèneres, però sobretot pels agents homes. A més, van concloure que:

L'èmfasi en el compromís es redueix entre els homes que no consideren que el cos policial sigui la seva vida i en les dones que simplement no volen i/o no són capaces de subordinar la llar a les exigències de la feina (pàg. 196).

El tema del compromís també ha estat explorat per Metcalf i Dick (2002) en una àmplia enquesta realitzada a més de dos mil policies d'uniforme que conclouia que:

Les dades demostraven que tant els homes com les dones comparteixen un nivell similar de compromís amb l'organització; cal, per tant, refusar la idea que els homes s'hi comprometen més (pàg. 398).

Com es pot comprovar en l'enquesta citada, els valors tenen a veure amb les diferències entre els gèneres pel que fa al desenvolupament professional.

Una altra de les diferències esmentades és la de l'autoconfiança. Klerks i Brown (2004) van poder demostrar que fins i tot les policies d'escala superior poden tenir certa manca de confiança en les seves capacitats. Com a conseqüència, les dones volen demostrar un major desplegament de competències que els seus col·legues homes a l'hora de sol·licitar un ascens. Això confirmaria les conclusions de Tait i Brown (2003), que afirmen que, com més alta és la categoria que ocupen algunes dones, més creuen que han de demostrar que estan igual de capacitades que els homes. Aquesta manca d'autoconfiança, juntament amb el desig de demostrar la seva vàlua, també podria explicar per què les dones triguen més a sol·licitar un ascens. Metcalf i Dick (2002) van examinar l'antiguitat en el servei i els ascensos i van comprovar que només el 26 % de les dones amb més de deu anys de servei havien estat ascendides, en comparació amb el 50 % dels homes.

Gaston i Alexander (1997), citant Astin (1984) i Larwood i Gutek (1987), suggerien que les experiències de socialització de les dones donaven com a resultat que tinguessin menys confiança en les seves capacitats que els homes i, per tant, també menys expectatives professionals. L'enquesta de Gaston i Alexander sobre cent quaranta-dos agents homes i dones en un cos policial de grans dimensions preguntava per les aspiracions d'ascendir. En el moment de la contractació hi havia poca diferència entre gèneres, amb un 58,4 % de dones i un 60 % d'homes que aspiraven assolir la categoria de sergent després de cinc anys de servei. Passats tres anys de servei, les aspiracions havien crescut i el 71,4 % dels homes volien assolir la categoria de sergent en tres anys, mentre que les aspiracions de les dones havien davallat al 37,7 %. Les aspiracions de les dones queien encara més després de cinc anys de servei i quedaven en el 15 %, mentre que el 47,4 % dels homes encara aspirava a ascendir.

Un factor significatiu que, segons les dones, afectava la seva decisió de sol·licitar un ascens era la manca de suport que rebien dels altres, especialment dels supervisors (Gaston i Alexander). Aquesta manca de suport podria estar relacionada amb la cultura masculina que hem esmentat abans.

Holdaway i Parker (1998) van investigar tant els valors com l'autoconfiança com a possibles factors que influeixen en la diferència de gènere. El seu estudi es va dur a terme el 1995, després d'una inspecció de l'inspector de la Policia de Sa Majestat (HMIC, per les seves sigles en anglès) sobre un cos policial del nord de la Gran Bretanya que no rendia correctament¹⁰ i es va centrar en la patrulla d'uniforme, els ascensos i el Departament d'Investigació Criminal.

Entre les conclusions que en van extreure, hi havia les diferències importants que sorgien entre les experiències d'homes i dones que sol·licitaven un ascens. Els

10. L'inspector de la Policia de Sa Majestat va sol·licitar aquesta investigació en considerar que aquest servei de policia no complia els requisits pel que fa a la representació femenina.

homes atorgaven més importància que les dones al fet de tenir un «sou alt» i a la «seguretat laboral» (pàg. 43), mentre que les dones atorgaven més importància a l'oportunitat d'«avançar professionalment» i tenir una «feina interessant». Pel que fa a no sol·licitar un ascens, les dones van esmentar més que no pas els homes una «antiguitat insuficient en el servei», la «manca d'experiència» i la «manca de destreses i habilitats», fet que tendeix a indicar que la confiança és un factor decisiu en l'escassa representació femenina. També és significatiu que les dones esmentessin més sovint que els homes un «possible conflicte amb els compromisos domèstics» (pàg. 51).

Els investigadors Holdaway i Parker (1998) van concloure en el seu estudi que:

De fet, les nostres dades indiquen que, en aquests aspectes, les dones i els homes policies treballaven en entorns molt diferents dins un mateix cos policial i que els factors interns i externs combinats creaven una estructura laboral de gèneres molt diferenciada (pàg. 53).

Moltes de les qüestions tractades en l'estudi de Holdaway i Parker (1998) també van ser rellevants per al nostre estudi del 2007: hi havia els mateixos problemes deu anys després? O bé les dones decidien no presentar-se a un ascens pels seus valors i per la seva visió de l'èxit, d'acord amb el que proposaven Nussbaum i Sen (2003) i Cornelius i Skinner (2005)? Si el segon cas fos la resposta, aleshores haver invertit més esforços per intentar incrementar la representació femenina en categories superiors mitjançant pràctiques més «favorables a la família», si bé hauria estat una mesura benvinguda, hauria tingut ben poca repercussió en el desenvolupament professional. De manera similar, aquest esforç addicional per fer avançar les dones podria augmentar la sensació entre els seus col·legues masculins que ara eren ells els discriminats, ja que les dones rebrien un tractament favorable a costa d'ells, tal com afirmava un policia d'escala superior en l'estudi de Klerks i Brown (2004).

Un cop feta aquesta breu explicació de quin era el context de la recerca de Holdaway i Parker (1998), ara cal establir el context de l'estudi de Kent.

La Policia de Kent tenia un equip dedicat a la Diversitat i un Consell d'Estratègia per a la Diversitat, dirigits pel sotscaip de policia. Els directors encapçalaven les sis branques de diversitat a través dels Grups d'Acció per a la Diversitat que se centraven en la prestació de serveis interns i externs. A l'octubre del 2006, el seu treball positiu va ser reconegut per l'inspector de la Policia de Sa Majestat (HMIC), que va atorgar a Kent una qualificació d'excel·lent en Qüestions de Raça i Diversitat. La Policia de Kent ocupava el primer lloc al país pel que fa a contractació i representació de les dones en general. Les dones policia eren presents en totes les categories per sobre d'agent i fins a *superintendent* (intendent), en uns nivells que superaven els de la mitjana nacional.

Al novembre del 2004, la Policia de Kent va fundar una xarxa de dones, la Kent Network of Women (KNOW), un grup de suport tant per a agents de policia com per a personal de tots els nivells. Juntament amb el Grup d'Acció de Gènere, l'objectiu de la KNOW era impulsar la Segona Agenda Nacional sobre Gènere i contribuir a elevar el perfil femení dins el servei i a potenciar la seva aportació al cos policial.

Malgrat tot això, encara hi havia casos en què les dones se sentien discriminades, tot i tenir una representació elevada i malgrat la classificació positiva de l'HMIC.

3. METODOLOGIA

La recopilació de dades va ser majoritàriament quantitativa: dades secundàries del Departament de Recursos Humans de Kent i dades primàries procedents d'una enquesta. Les dades qualitatives i subjectives es van obtenir a través de textos lliures inclosos en l'enquesta i mitjançant les discussions de grup.

Les dades secundàries rebudes de Recursos Humans pertanyien al període entre el 30 de setembre de 2003 i el 29 de setembre de 2006, i incloïen:

- un nombre de policies d'ambdós gèneres de les categories d'inspector fins a intendent en cap,
- un nombre de policies d'ambdós gèneres que havien sol·licitat ascensos a la categoria d'inspector o a una de superior,
- un nombre de policies d'ambdós gèneres que havien aconseguit l'ascens a inspector o a una categoria superior,
- l'antiguitat en el servei dels policies d'ambdós gèneres en el moment de sol·licitar l'ascens a inspector o a una categoria superior.

També es van estudiar altres dades, com els resultats dels ascensos entre el període que va del 30 de setembre de 2006 fins al 31 de maig de 2007.

Les dades primàries es van recopilar a través d'un qüestionari enviat a tots els inspectors, inspectors en cap, intendents i intendents en cap de la Policia de Kent. El grup sencer era fàcilment accessible i prou reduït en nombre (272) com per poder-lo gestionar de manera analítica i evitar així l'ús de mètodes de mostreig. Es va calcular un índex aproximat de qüestionaris emplenats i retornats del 50 %, sobre la base d'experiències anteriors, fet que garantia la confiança en l'anàlisi estadística (Sekaran 2003).

En el qüestionari es tractaven temes com l'horari laboral, la realització de les avaluacions de rendiment i la intenció de sol·licitar un ascens. Els temes sobre valors i percepció es tractaven dins els factors que animen o dissuadeixen les persones enquestades a l'hora de valorar si sol·liciten un ascens i quins fets creuen que impedeixen o ajuden altres persones a aconseguir un ascens. La distribució de l'enquesta es va fer mitjançant un correu electrònic intern que permetia als destinataris d'emplenar el qüestionari en el lloc de treball i retornar-lo a través del mateix correu electrònic o imprimir-lo i retornar-lo per servei de correu intern per motius d'anonimat.

Després de l'enquesta, s'enviava un correu electrònic a tot el cos de policia, demanant voluntaris per a les discussions de grup. Gràcies al nombre d'enquestats disponible en les dates establertes, no va ser necessari seleccionar els participants. Es van realitzar tres discussions de grup (una de mixta, una d'homes i una de dones) durant la darrera setmana de març i la primera d'abril del 2007.

Les discussions de grup van aprofundir en algunes de les conclusions del qüestionari per tal d'oferir una comprensió i interpretació més àmplia de les dades. En cada sessió es va emprar un estil d'entrevista enfocada (Fiske i Kendal 1957, i Merton 1967). Això garantia la participació de tothom, mantenia la coherència entre tots els grups, contribuïa a recopilar informació i limitava possibles biaixos introduïts per la conductora del grup. Per ajudar en l'anàlisi i garantir-ne l'exactitud, cada sessió s'enregistrava amb el consentiment dels participants. S'elaborava un resum de cada sessió i, per garantir l'anonimat, les respostes només es classificaven per gènere i categoria.

3.1 CLASSIFICACIÓ I ANÀLISI DE DADES

3.1.1 Dades secundàries

Les dades secundàries es van convertir en percentatges per tal d'identificar l'índex de sol·licituds d'ascens, l'índex d'èxit en l'ascens i la representació de cada gènere en cadascuna de les categories. Com que aquests càlculs es basaven en períodes anuals i s'agrupaven per any, es va fer servir una prova no paramètrica de khi quadrat per identificar la contingència (incertesa que tingui lloc un esdeveniment) o la bondat d'ajust, entre les variables dependents i independents, a un nivell de confiança del 95 % ($p < 0,05$). Per identificar l'antiguitat en el servei en el moment de sol·licitar l'ascens a cada categoria, es va emprar una aritmètica simple. Es van aplicar mesures de tendència central per permetre les comparacions de gènere. Les dades relacionades amb l'autora es van excloure de l'anàlisi, ja que va aconseguir el seu ascens de categoria en un altre servei de policia. Atès el reduït nombre de dones intendentess i intendentess en cap, aquestes dues categories es van agrupar.

3.1.2 Dades primàries

Totes les dades del qüestionari es van classificar per gènere i categoria mitjançant el software SNAP. Les categories d'intendent i intendent en cap també es van agrupar per evitar que es pogués identificar les persones i per permetre una anàlisi estadística. Es van emprar mesures de tendència central i percentatges per gènere per identificar les variables entre gèneres i categories. Aquestes tècniques estadístiques descriptives es poden considerar com a relativament bàsiques, però proporcionen una bona base de discussió (Smailes i McGrane, 2000).

Com que algunes de les dades estaven organitzades per categories, es va tornar a fer servir el khi quadrat.

3.1.3 Dades qualitatives

Per agrupar les dades qualitatives es van fer servir els temes identificats en el repàs de la bibliografia: «Cultura organitzativa» i «Valors i creences».

3.2 POSSIBLE PARCIALITAT I LIMITACIONS

Podria ser que els enquestats haguessin respost les preguntes relacionades amb temes com les hores treballades per setmana influïts per la cultura de l'organització o per allò que creien que era la resposta «correcta». Així, es van comparar les conclusions amb la recerca prèvia per tal de comprovar-ne la coherència.

Com que tots els participants a les discussions de grup eren voluntaris, es podria al·legar que només es van presentar un cert tipus de persones amb unes determinades opinions i, per tant, que els resultats no representen tota la població, potencialment. Per garantir que això es va tenir en compte, les opinions que van expressar en un inici els participants es van comparar amb les conclusions del qüestionari per identificar possibles àrees de desviació respecte del grup de població. No es va identificar, però, cap desviació significativa respecte del grup mitjà de població.

La distribució de les dades qualitatives en temes es va basar en la interpretació de l'autora i, per tant, pot ser parcial o haver-se interpretat erròniament. Per minimitzar aquesta possible parcialitat, es van usar frases i paraules clau per ajudar a identificar la distribució de temes.

4. RESULTATS DE L'ANÀLISI DE DADES SECUNDÀRIES

4.1 REPRESENTACIÓ DE LES DONES

Per mostrar el canvi en la representació femenina en cadascuna de les categories de la Policia de Kent, entre el setembre de 2003 i el de 2006 es va calcular el percentatge anual de dones en relació amb el nombre general de dones i homes de cada categoria.

En els quatre anys analitzats va augmentar la proporció de dones en totes les categories, excepte la de *chief superintendent*. La categoria de *sergeant* i de *superintendent* van tenir un augment continu, al contrari que la categoria de *chief inspector*, que anava en descens des del 2004, mentre que en les categories d'*inspector* i *chief superintendent* hi va haver fluctuacions. En combinar les categories de *chief superintendent* i *superintendent*, perquè n'hi havia un nombre massa reduït, es va demostrar que el 2006 va haver-hi un descens en el percentatge de dones en totes les categories per sobre de *sergeant*. És interessant comprovar, cinc anys després de la recerca original, que les xifres de 2012 mostren un descens en *chief inspectors*, cap canvi en el nombre de *chief superintendents* i que continua sense haver-hi dones a l'ACPO.

En tot l'article, el terme «procés d'ascens», quan apareix i si no es diu el contrari, indica el procés de selecció per ascendir a *inspector*, *chief inspector*, *superintendent* i *chief superintendent*. Es van analitzar dades secundàries sobre ascensos, més concretament sobre els processos d'ascens que van tenir lloc a Kent entre el 30 de setembre de 2003 i el 30 de maig de 2007: el terme «període rellevant» s'utilitza per descriure aquest període de temps, si no es diu el contrari.

4.2 ÍNDEX DE SOL·LICITUDS D'ASCENS

Per tal d'identificar si la manca de representació de dones en l'escala superior anava lligada al fet que les dones no es presentessin a l'ascens en la mateixa proporció que els seus col·legues masculins, es va calcular un «índex de sol·licituds» per gènere. Durant el període rellevant es van dur a terme dotze processos d'ascens als quals es van presentar un total de 275 homes i 42 dones policies. En vuit dels dotze processos d'ascens, l'índex de sol·licituds d'homes va ser més elevat. La mitjana de sol·licituds, però, va mostrar només un 1,65 % de diferència a favor dels homes. Per permetre l'aplicació d'un test no paramètric, l'índex de sol·licituds es va transformar en un índex anual: es va agafar el nombre de sol·licitants presentats per any i es va relacionar amb el nombre total de sol·licituds permeses per gènere. Aleshores, es va aplicar una prova khi quadrat i en va resultar, en un nivell de confiança del 95 %, que no hi havia cap relació entre el gènere i l'índex de sol·licituds per any o per categoria.

4.3 ÍNDEX D'ÈXIT EN ELS PROCESSOS D'ASCENS

Dels 275 homes i 42 dones policies que es van presentar a un procés d'ascens, 129 homes i 17 dones van assolir l'ascens. Per tal de comprovar si la manca de representació de les dones podria anar lligada al seu èxit, es va calcular l'índex per gènere i, en tres dels quatre anys, el percentatge d'homes que s'havien presentat al procés i havien obtingut l'ascens era més alt que el de dones. Amb una prova khi quadrat es va demostrar que hi havia una estreta relació entre el gènere i l'índex d'èxit anual en els ascensos. Mitjançant aquest mateix mètode, es va calcular l'índex d'èxit per categoria i gènere. En cada categoria, els homes obtenien més ascensos que les dones. Així doncs, mentre que no hi havia proves que demostrassin que les dones no es presentaven als ascensos, sí que n'hi havia que demostraven que no tenien tant d'èxit com els seus col·legues masculins en els processos d'ascens.

4.4 ANTIGUITAT EN EL SERVEI EN SOL·LICITAR L'ASCENS

Es van analitzar dades secundàries sobre antiguitat en el servei per estudiar les diferències entre gèneres i la seva relació amb l'antiguitat en el servei a l'hora de sol·licitar un ascens. L'antiguitat mitjana de servei de les dones en les categories d'*inspector* i *chief inspector* era menor que la dels seus col·legues masculins; en canvi, amb les categories de *superintendent* passava el contrari. Cal destacar que el 46,71 % dels *inspectors* homes havia assolit aquesta categoria amb menys de setze anys de servei, que contrasta amb el 39,29 % de dones; el 50 % de les dones *chief inspectors* havia assolit aquesta categoria amb menys de quinze anys de servei, per només el 16,33 % dels homes, i cap dona no havia estat ascendida a la categoria de *superintendent* amb menys de vint-i-un anys de servei, a diferència del 25 % d'homes que havia assolit aquesta categoria. En calcular les xifres acumulades, es demostrava que els homes continuaven sent ascendits fins a més tard en el servei, fet que augmentava la mitjana dels homes.

5. CONCLUSIONS A PARTIR DE LES DADES PRIMÀRIES

5.1 DADES DEMOGRÀFIQUES DELS PARTICIPANTS

Dels 272 qüestionaris distribuïts, 231 els van rebre homes i 41, dones. Van retornar el qüestionari emplenat 138 homes i 32 dones, la qual cosa suma un total de 170 qüestionaris respostos (62,5 %). Dos dels qüestionaris emplenats per homes no es van poder usar per a l'anàlisi a causa de l'alt índex d'errors que contenien. Per tant, en total es van analitzar 168 qüestionaris emplenats (el 61,76 %). Això representava el 59 % de tots els homes i el 78 % de totes les dones de la Policia de Kent entre les categories d'*inspector* i *chief superintendent*. Considerat globalment, el 81 % (n=136) dels qüestionaris analitzats pertanyien a homes i el 19 % (n=32) a dones.

La majoria dels enquestats (70 %, n=118, 22 dones, 96 homes) procedien de la categoria d'*inspector*, unes dades favorables respecte a la població general de la Policia de Kent, en què els inspectors hi representen el 68 % de tots els policies d'escala superior. El 17 % (n=29, 7 dones, 22 homes) dels enquestats pertanyien a la categoria de *chief inspector*, i el 13 % (n=21, dones 3, homes 18) a les categories de *superintendent* i *chief superintendent*. Només una de les inspectores treballava a temps parcial; la resta treballava a jornada completa.

La majoria dels enquestats (29,59 %) analitzats acumulava entre vint-i-un i vint-i-cinc anys de servei. La major part dels homes (30,15 %) havien estat entre vint-i-un i vint-i-cinc anys en el servei, mentre que la majoria de dones (33,33 %) hi havien estat entre setze i vint anys.

5.2 PREGUNTES DICOTÒMIQUES

Només el 38 % (n=12) de les dones enquestades va indicar que tingués fills, en comparació amb el 87 % (n=117) d'homes. En cadascuna de les categories, el percentatge d'homes amb fills era més alt. Cap de les dones de les categories *superintendent* i *chief superintendent* tenia fills. Més dones que no pas homes afirmaven tenir una avaluació de personal actualitzada. Això, però, no passava de la mateixa manera en totes les categories: les dones *inspector* i *chief inspector* tenien un índex de compliment d'aquestes avaluacions més alt que els seus col·legues masculins. En la categoria de *superintendent* passava el contrari: el 65 % dels homes havia dut a terme les avaluacions, per un 35 % de les dones. Les dades mostraven més variància entre les dones pel que fa a les avaluacions realitzades, amb xifres entre el 35 % i el 95 %, en comparació amb els homes, amb una variació de l'índex d'avaluacions realitzades entre el 55 % i el 65 %. Més endavant la realització de les avaluacions havia millorat en les dones: els anys 2006/07, la realització de les avaluacions havia augmentat fins al 57 % en les dones i havia caigut fins al 46 % entre els homes.

Un percentatge més alt de dones afirmaven que pretenien sol·licitar un ascens en els dos anys següents. Això, però, només passava en la categoria d'*inspector*, en què 14 dones i 38 homes afirmaven que pretenien sol·licitar un ascens en els

dos anys següents. En la categoria de *chief inspector* i les superiors, només 2 dones afirmaven que volien sol·licitar un ascens, mentre que el nombre de col·legues masculins que ho volien eren 25.

5.3 HORES TREBALLADES

Sobre aquest tema es va preguntar als enquestats per la mitjana d'hores treballades per setmana. Això es va desglossar tant per categoria com per gènere per tal de trobar-hi les diferències. Cap dels enquestats va respondre que treballés menys de 36 hores a la setmana. En el cas dels *inspectors* i *chief inspectors*, el grup modal era d'entre 46 i 50 hores setmanals treballades. En canvi, en els homes *superintendents*, aquesta xifra variava i era de 51 a 55 hores setmanals treballades de mitjana.

La prova khi quadrat en un nivell de confiança del 95 % demostrava que hi havia una relació entre la categoria i les hores treballades. Aquesta relació no existia, però, entre gènere i hores treballades. El grup modal tant per a homes com per a dones era d'entre 45 i 50 hores setmanals treballades. Si bé hi havia un percentatge més alt d'homes que de dones que treballessin entre 51 i 55 hores setmanals, un percentatge lleugerament més alt de dones treballaven de 55 a 60 hores setmanals. Aquí es va emprar una tabulació creuada per identificar si el fet de tenir fills afectava les hores que treballaven les dones, i no es va trobar que fos així.

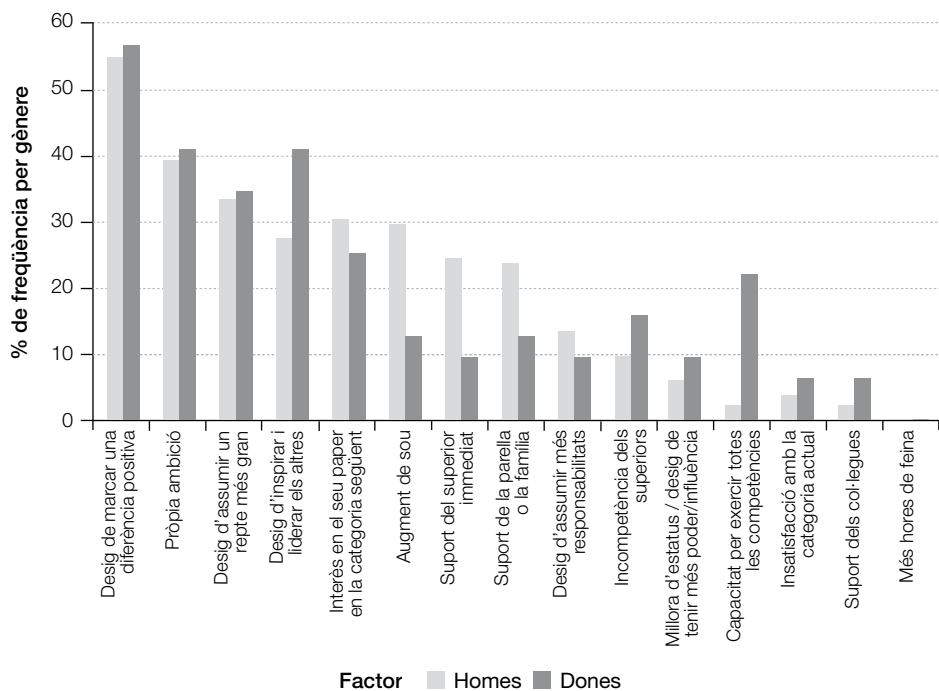
5.4 EXPERIÈNCIA I PERCEPCIONS SOBRE EL DESENVOLUPAMENT PROFESSIONAL

Es van fer quatre preguntes als participants per identificar els tres factors principals que afectaven el desenvolupament professional a partir d'una llista d'opcions possibles, inclosa una opció d'«Altres» amb text lliure. En primer lloc, es va sol·licitar als participants que assenyalessin, segons la seva experiència, els tres factors principals que els havien animat a sol·licitar un ascens.

El factor que apareixia més freqüentment en tots dos gèneres era el «desig de poder marcar una diferència positiva», seguit de la «pròpia ambició». El tercer factor per als homes era el «desig d'assumir un repte més gran», mentre que per a les dones era el «desig d'inspirar i liderar els altres».

Per tal de poder establir comparacions directes entre cada factor, es van convertir les respostes en percentatges de cada gènere (figura 1).

Figura 1. Comparació del percentatge de respostes per gènere a la qüestió: «Segons la vostra experiència, assenyalau els tres factors principals que us van animar a sol·licitar un ascens».



Es van fer paleses una sèrie de diferències substancials entre els gèneres, en tres àrees: «Suport del superior directe» (24,26 % d'homes, 9,38 % de dones); «Suport de la parella i/o la família» (23,53 % d'homes, 12,5 % de dones) i «Augment de sou» (el 29,41 % d'homes el van esmentar com a factor respecte un 12,5 % de dones).

Hi va haver dues àrees principals en què les dones esmentaven un factor més sovint que els seus col·legues masculins: el «desig d'inspirar i liderar els altres» (40,63 % de dones, 27,21 % d'homes). El diferencial més ampli entre els dos gèneres va veure's en el factor de «capacitat d'exercir totes les competències», que el 21,88 % de les dones van assenyalat com un dels tres factors principals, en contrast amb només el 2,21 % dels homes.

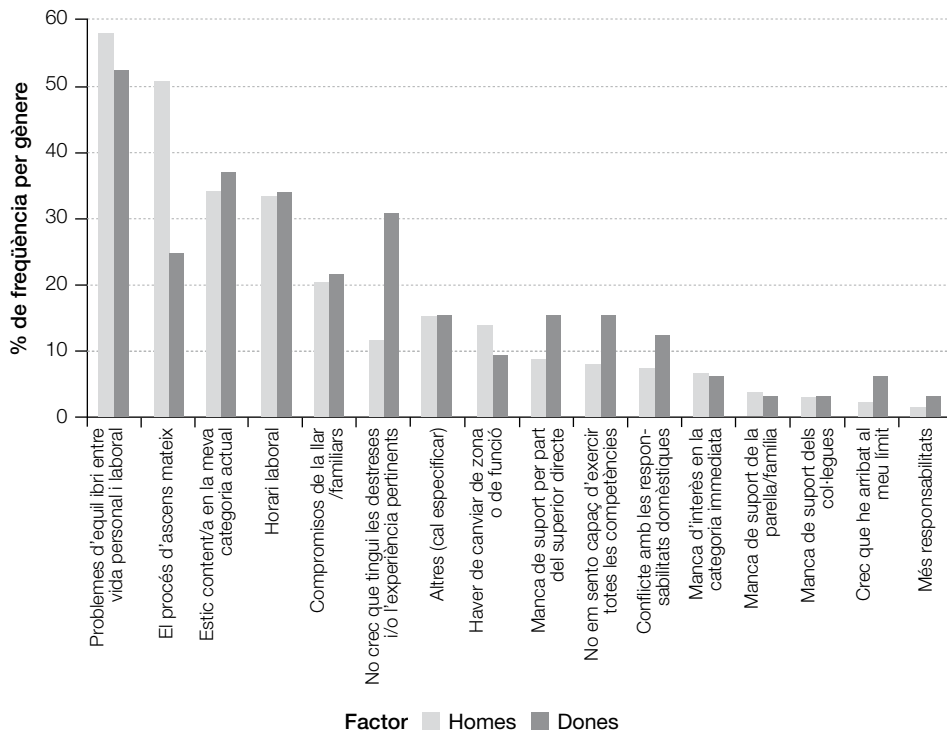
Amb una prova khi quadrat es va demostrar que hi havia una relació entre el gènere i els factors que animen els policies de l'escala superior a sol·licitar un ascens.

Emprant el mateix procés, es van identificar i analitzar els factors que dissuadeixen els policies de sol·licitar un ascens.

El factor que van esmentar més sovint, tant dones com homes, van ser els «problemes d'equilibri entre vida personal i laboral». El segon factor per als homes era el «procés d'ascens mateix», seguit per «Estic content/a en la meua categoria actual», que també va ser el segon més esmentat per les dones. El tercer factor més esmentat per les dones va ser «Horari laboral», seguit de prop per «No crec

que tingui les destreses i/o l'experiència pertinents». En convertir les respostes per gènere en percentatges, es van obtenir els resultats següents (figura 2).

Figura 2. Comparació del percentatge de respostes per gènere a la qüestió: «Segons la vostra experiència, assenyalau els tres factors principals que us van dissuadir de sol·licitar un ascens.»



En percentatges, el doble d'homes (51,47 %) que de dones (25 %) van esmentar «el procés d'ascens mateix» com un dels tres primers factors que els havien dissuadit o els dissuadien de sol·licitar l'ascens. D'altra banda, gairebé el triple de dones (31,25 %) que d'homes (11,76 %) van assenyalar «no crec que tingui les destreses i/o l'experiència pertinents». Els factors «manca de suport del superior directe» i «no em sento capaç d'exercir les competències» van ser esmentats pel 15,63 % de dones, a diferència del 8,82 % i 8,09 % d'homes, respectivament. Malgrat aquesta diferència, no hi havia relació entre els gèneres i els factors que dissuadeixen els policies d'escala superior de sol·licitar un ascens.

Els factors que els animaven a sol·licitar un ascens o els en dissuadien eren qüestions relatives a les seves pròpies experiències a l'hora de valorar l'ascens. Per contra, les dues preguntes següents se centraven en allò que els policies d'escala superior percebien o creien que ajudava o limitava l'ascens d'altres persones.

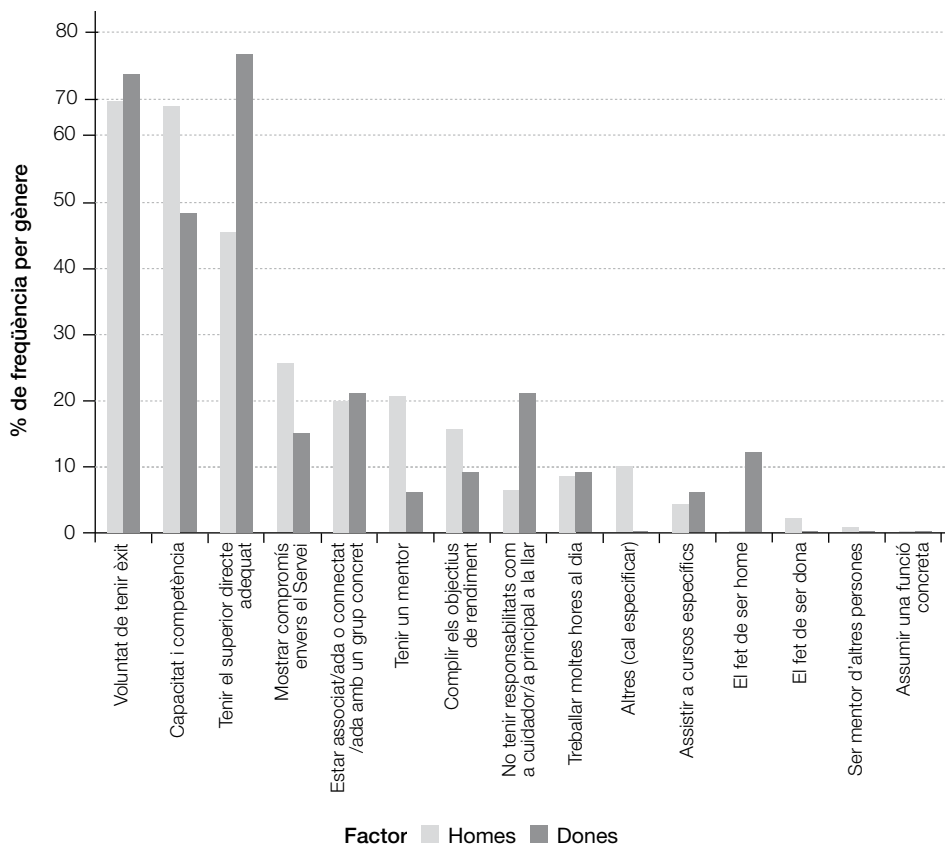
Si bé els tres factors principals que els homes i les dones creien que ajudaven els altres a ascendir dins el Servei de Policia eren els mateixos, l'ordre en què apareixien era diferent. Els homes van identificar la «voluntat de tenir èxit» com a factor principal, seguit de prop per «capacitat i competència» i després per «tenir el superior directe adequat».

El 75 % de les dones van considerar que el principal factor que, en general, ajudava els i les policies a aconseguir l'ascens era «tenir el superior directe adequat» (respecte el 47,06 % d'homes). De nou, seguia aquesta xifra de prop la «voluntat de tenir èxit» i després «capacitat i competència».

Quatre dones creien que «el fet de ser home» ajudava els policies a ascendir, mentre que cap home no va citar aquest factor; d'altra banda, tres homes van esmentar que «el fet de ser dona» ajudava les policies a ascendir.

Les diferències entre gèneres es poden comprovar clarament en convertir-les en percentatges per gènere (figura 3).

Figura 3. Comparació del percentatge de respostes per gènere a la qüestió: «Quins creieu que són els tres factors principals que habitualment ajuden els i les policies a ascendir en el servei de policia?»



A part de «tenir el superior directe adequat», altres diferències notables van ser: «tenir un mentor», que es trobava entre els tres primers factors per al 21,32 % dels homes, però només per al 6,25 % de les dones, mentre que «mostrar compromís vers el Servei» va ser esmentat pel 26,47 % dels homes i només pel 15,63 % de les dones. Un percentatge més gran de dones (21,88 %) que d'homes (6,62 %) va esmentar «tenir responsabilitats com a cuidador/a principal a la llar».

Més del 20 % dels participants, tant homes com dones, van identificar «Estar associat/ada o relacionat/ada amb un grup concret de gent o un esport», com un dels tres factors principals.

Amb l'aplicació del khi quadrat es va demostrar que hi havia una estreta relació entre el gènere i els factors que els i les policies d'escala superior creuen que ajuden habitualment altres policies a ascendir.

La darrera pregunta explorava les diferències sobre les percepcions en relació amb els factors que habitualment impedeixen que els i les policies ascendeixin en el Servei. El factor que s'ha inclòs amb més freqüència entre els tres factors principals, en tots dos gèneres, va ser «el procés d'ascens mateix»; el segon per part dels homes va ser la «manca de capacitats i competències», mentre que les dones el situaven en quart lloc. El tercer, en tots dos gèneres, va ser la «manca d'ambició». El segon factor que van identificar amb més freqüència les dones va ser la «manca de suport per part dels altres», mentre que només un terç dels homes incloïa aquest factor entre un dels tres principals. De nou, les diferències entre gèneres són més òbvies quan es traslladen a percentatges per gènere (figura 4).

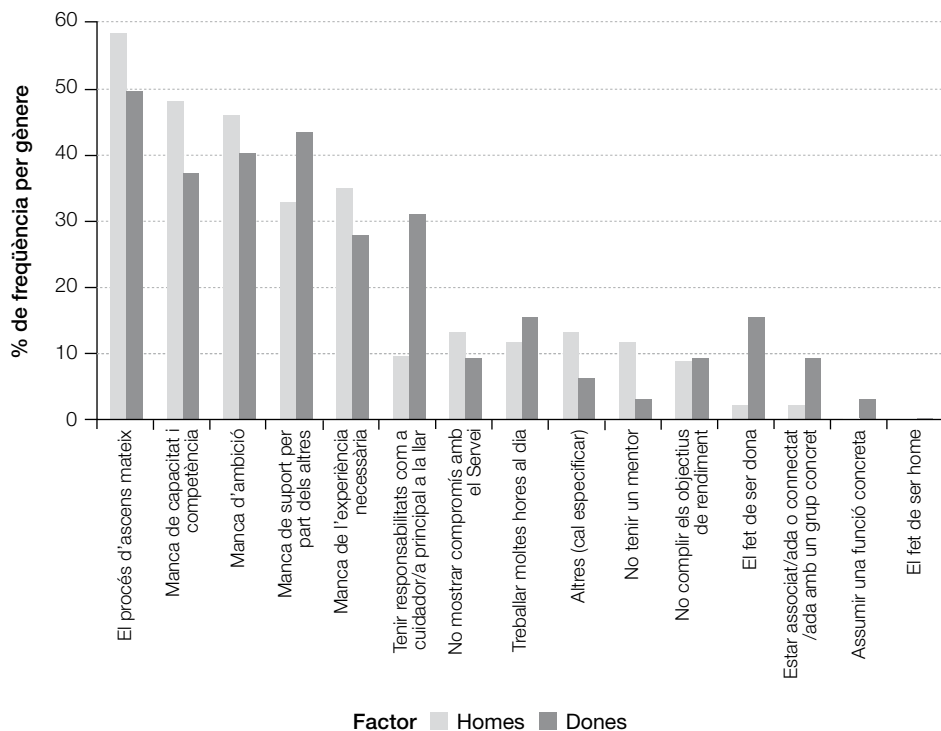
La diferència més notable entre gèneres va ser «tenir responsabilitats com a cuidador/a principal a la llar», amb un 31,25 % de dones que l'esmenten, respecte de només un 9,56 % d'homes. El següent diferencial més elevat va ser «el fet de ser dona», que el 15,63 % de les dones va considerar com un factor clau, per només un 2,12 % dels homes. Cap dels dos gèneres no va esmentar «el fet de ser home» com a factor que impedisís l'ascens.

Mentre que la «manca de capacitat i competència» apareixia com a segon factor per als homes, va ser el quart esmentat per les dones, amb un 37,5 %. Més del 11 % dels homes va assenyalar el fet de «no tenir un mentor» com a factor important, en comparació amb només el 3,13 % de les dones.

En un 95 % de nivell de confiança, la prova va demostrar que hi havia una relació entre el gènere i els factors que els i les policies d'escala superior creien que habitualment impediaven a altres policies ascendir en el Servei de Policia.

Les quatre preguntes examinades anteriorment identificaven les opinions dels i les policies d'escala superior sobre el desenvolupament professional en relació amb els ascensos. En tres d'aquestes quatre preguntes es va trobar una relació entre el gènere i el desenvolupament professional respecte als factors que animen, ajuden o impedeixen el desenvolupament professional. En altres paraules, hi havia diferència entre gèneres.

Figura 4. Comparació del percentatge de respostes per gènere a la qüestió: «Quins creieu que són els tres factors principals que habitualment impedeixen que els i les policies ascendeixin en el servei de policia?»



5.5 DADES QUALITATIVES

Gràcies a l'opció dels comentaris oberts i a la categoria «Altres» de cada pregunta, es va poder obtenir una perspectiva qualitativa dels factors que afecten el desenvolupament professional. En total, hi va haver 36 homes i 7 dones que van fer-hi comentaris.

L'autora va categoritzar els comentaris en dos temes, per coincidir amb les qüestions identificades en el repàs de la bibliografia: cultura organitzativa, i valors i creences. Si bé es pot argumentar que els valors i les creences formen part de la cultura organitzativa (Johnson *et al.*, 2005), per a aquesta recerca s'han examinat per separat.

Dins el tema principal de valors i creences, es van identificar uns subtemes en consonància amb el repàs de la bibliografia i, a més, s'hi va afegir el subtema del «procés d'ascens». Dins el tema de cultura organitzativa, es va identificar el subtema addicional «no ajustar-se als patrons culturals».

La majoria de les respostes obertes (42,86 % de dones i 30,56 % d'homes) estaven relacionades amb xarxes internes. Així, tres dels comentaris de les dones

esmentaven xarxes internes que exclouïen les dones, amb comentaris com: «Crec que la Policia de Kent té una cultura de 'feina per als homes' i no dóna suport a les dones amb fills». Els onze comentaris dels homes sobre xarxes internes parlaven de «qui coneixes» i d'«estar en càrrecs més afavorits».

Quatre homes que es van referir al fet de no ajustar-se als patrons culturals van esmentar encara una altra qüestió que no s'havia identificat en les dades quantitatives. Això volia dir que els homes que no s'ajusten als «patrons culturals» percebuts també se senten exclosos.

Gairebé el 20 % dels homes van fer comentaris negatius sobre el procés d'ascens afirmant que es tractava més de ser expert en el procés que no pas de ser capaç en el lloc de treball. Per contra, cap dona no va esmentar aquesta qüestió.

La part final de l'enquesta oferia als participants l'oportunitat d'afegir comentaris, cosa que van fer el 38 % de les dones i el 32 % dels homes. Com abans, aquests comentaris es van dividir entre els temes de cultura organitzativa i valors i creences, i l'autora els va vincular a les qüestions identificades en el repàs de la bibliografia. Les conclusions que se'n van extreure coincidien amb les dades primàries quantitatives i eren similars als comentaris oberts: la majoria eren negatius i sobre la cultura organitzativa.

De nou, alguns homes creien que el fet de no ajustar-se als patrons culturals els havia impedit l'ascens: «si no encaixes en el motlle que es busca, l'ascens pot ser molt difícil d'aconseguir».

Les qüestions introduïdes per les dones confirmen les conclusions prèvies en relació amb l'equilibri entre vida personal i laboral, la cultura de la jornada llarga i les xarxes internes. Per exemple: «Em preocupa molt la manca de suport que reben les dones que tenen fills i senten que se les discrimina».

A més, les dades qualitatives van aportar proves que demostraven que la cultura i l'entorn eren més hostils envers les dones amb fills, que sovint eren víctimes de comportaments inapropiats que no es qüestionaven, de la jornada llarga i de la discriminació.

5.6 DISCUSSIONS DE GRUP

També es van obtenir dades qualitatives mitjançant les discussions de grup.

La discussió del grup mixt va ser la primera i la més nombrosa amb cinc homes i quatre dones.¹¹ Després de la presentació, el grup va debatre les quatre qüestions clau sobre els factors que afavoreixen i impedeixen la sol·licitud d'ascens i allò que creuen que ajuda o impedeix l'ascens dels altres.

Els membres del grup estaven de bon humor, reien junts i van trobar més aspectes en què estaven d'acord que no pas en desacord. Les qüestions que s'hi van tractar van ser les mateixes que les assenyalades a l'enquesta. Sobre valors i creences, les dones van parlar de l'autoconfiança, del desig de marcar una diferència positiva i del fet que s'esperarien a tenir totes les destreses necessàries per aconseguir l'ascens, mentre que els homes se centraven en l'aspecte econòmic, en la

11. Set inspectors/ores, un home i una dona inspector/a en cap.

voluntat de proveir per a la família i en el poder com a motivacions, més que no pas en el fet de marcar la diferència. Els homes també van afirmar que els calia una «empenta» i el suport dels altres per presentar-se a un ascens, però que s'hi presentarien independentment de les seves destreses. En parlar de la cultura organitzativa, les dones van afirmar que creien que era una cultura dominada pels homes que exclouia les dones, tant amb fills com sense, i més encara en l'escala superior. També mostraven la voluntat de prestar el seu suport a altres persones, tant a homes com a dones, i algunes sentien que havien de prendre decisions molt difícils entre família i feina. També hi havia la sensació entre els homes que les xarxes internes els exclouien, també volien un millor equilibri entre vida personal i laboral i no els agradava la cultura de la jornada llarga. Va ser particularment destacable que els homes se sentissin discriminats respecte de grups minoritaris.

Ambdós gèneres indicaven que tenien la sensació que la discriminació creixia com més alt era el càrrec, pel fet que els policies d'escala superior pertanyien a una «època» en què el sexisme era més habitual.

Hi havia tres diferències notables entre els gèneres d'aquest grup que no s'havien destacat abans. En primer lloc, alguns homes tenien la sensació que se'ls discriminava en benefici de la «xarxa d'amiguisme» (que també els exclouia a ells) i pel «formulisme» que afavoreix els grups minoritaris. En segon lloc, les dones solteres també tenien la sensació que se les discriminava perquè s'esperava que poguessin treballar moltes hores al dia i fer guàrdies, atès que no tenien família. En darrer lloc, un inspector en cap va expressar que la principal diferència entre els gèneres era el lideratge i la motivació, ja que les dones s'esperen fins que reuneixen les destreses que es demanen per a l'ascens i volen liderar i inspirar els altres, mentre que els homes «ho intenten» independentment d'això i el que els motiva és l'aspecte econòmic.

En la discussió de grup integrada només per homes —hi havia cinc inspectors— es va seguir el mateix format i s'hi van identificar qüestions similars. En canvi, la diferència ara era en l'estil. Les qüestions que es podien considerar com a potencialment controvertides es plantejaven a la conductora del grup com una pregunta més que no pas com l'afirmació d'una creença. De vegades, a l'autora li semblava com si alguns dels homes tinguessin un conflicte intern i donessin el seu suport a les dones en el lloc de treball, però després opinessin que les dones amb fills potser haurien de passar més temps a casa. Per exemple, cap al final de la sessió, un dels homes va dir:

Siguem clars, quan vostè (adreçant-se a la conductora) ha dit que tenia fills i que el seu home també treballa, he pensat: «I els nens què? Han sofert, ells, amb això?». És una opinió personal, però la meva dona treballa en una escola i ella té les vacances lliures, ho vam decidir així.

Per contra, un altre dels homes opinava que no era una qüestió de gènere i dels papers a la llar sinó de qui guanyava més diners i que, si la seva dona guanyés més diners, aleshores ell es quedaria a casa amb els nens ben content mentre ella treballava. Alguns van posar en dubte que les dones tinguessin les destreses ne-

cessàries per dur a terme la feina. Tots tenien la sensació que la «xarxa d'amiguisme» anava desapareixent en general, però encara era evident en els nivells de *superintendent* i *chief superintendent* i que la xarxa KNOW també era excel·lent. Hi va haver força debat sobre l'equilibri entre vida personal i laboral, la jornada llarga i el fet que «calia que algú tingués cura dels nens», que majoritàriament hauria de ser una dona. Hi havia una forta sensació que també ells s'havien d'adaptar/sotmetre a les exigències de la feina per tal d'ascendir i, si bé expressaven que encara era un entorn dominat pels homes, pensaven que anava millorant.

El darrer grup era el de les dones. S'hi havien presentat voluntàries cinc dones, però per causa de compromisos de feina o familiars, només van poder-n'hi assistir dues, amb la qual cosa la sessió va ser més aviat com una entrevista.¹² De nou, l'ambició va ser un factor essencial per al desenvolupament professional, com va ser-ho la idea que podien fer-ho millor que els que ja ocupaven els càrrecs superiors tot i tenir la sensació que havien de demostrar que eren millors que els homes, a qui consideraven arrogants i masculistes. Van opinar que la xarxa d'amiguisme no era oberta i transparent, i també que el seu principal problema era la manca de suport per part del superior directe, seguit de l'equilibri entre vida personal i laboral, la jornada llarga i el paper de la dona com a cuidadora principal a la llar. Pensaven que hi havia una certa discriminació, però que es feia més per ignorància que no pas de manera deliberada.

Tot i que els grups eren reduïts, les dades qualitatives confirmaven les conclusions extreïdes de les dades quantitatives pel que fa a les qüestions que tots dos gèneres consideraven que afectaven el desenvolupament professional. Això no obstant, també s'hi van identificar altres qüestions. Alguns homes pensaven que se'ls discriminava a favor de les dones perquè no se'ls assignaven mentors, per la creença que algunes dones ascendeixen gràcies a formulismes, i també pel KNOW; per la seva banda, les dones pensaven que eren elles les discriminades, però més per ignorància que per un acte deliberat i que això es feia més evident com més alt era el nivell de responsabilitat.

6. ANÀLISI I DISCUSSIÓ

En aquesta secció, s'estudia si les conclusions estan relacionades amb les cerques ja existents, quines són les noves perspectives aportades i, en concret, les respostes a les principals preguntes d'aquesta recerca:

1. Es discrimina les dones en els processos de selecció per a un ascens?
2. Són diferents per a cada gènere els factors que animen els i les policies d'escala superior a sol·licitar un ascens?
3. Són diferents per a cada gènere els factors que dissuadeixen els i les policies d'escala superior de sol·licitar un ascens?

12. Una inspectora i una inspectora en cap.

4. Hi ha una diferència de gènere en els factors que els i les policies d'escala superior assenyalen com a factors que habitualment a) ajuden o b) impedeixen el desenvolupament professional dins el servei de policia?

Per dir-ho en termes simples, en el cos policial estudiat la resposta a les preguntes 2 i 4 és «sí», mentre que la resposta a la pregunta 3 és «no». Tenint això en compte, es pot afirmar que, en general, hi ha diferències de gènere pel que fa al desenvolupament professional. Aquesta, però, és una visió massa simplista i no explica la repercussió del gènere en el desenvolupament professional, si es discrimina les dones en els processos de selecció i si aquestes diferències són les que provoquen la manca de representació de les dones en l'escala superior.

Els temes de valors i creences i cultura organitzativa es tornen a emprar per examinar amb més detall aquests factors, juntament amb la resta de conclusions, per tal de descobrir si hi ha discriminació i quina és la repercussió del gènere en el desenvolupament professional.

6.1 VALORS I CREENCES

En donar una primera ullada als factors que els i les policies d'escala superior van assenyalar com a factors que els van animar a sol·licitar un ascens, no sembla que hi hagi una gran diferència entre els gèneres, atès que ambdós estan d'acord que el factor principal és el «desig de marcar una diferència positiva». Això és un factor favorable, que indica que tant homes com dones se senten motivats a proporcionar un servei de qualitat. En consonància amb la recerca de Holdaway i Parker (1998), hi va haver més dones que van esmentar el desig d'assumir un repte més gran com un dels factors. La diferència entre gèneres, però, era força escassa (el 56 % de les dones pel 54 % dels homes), fet que indicava que aquest factor no representava una diferència significativa en aquesta recerca.

De fet, en molts dels aspectes ambdós gèneres estaven d'acord. La importància de les conclusions, però, radicava sovint en l'ordre en què cada gènere esmentava els factors, en el percentatge d'homes i dones que ho feia i en les àrees en què hi havia discrepàncies entre tots dos.

Més homes que dones esmentaven un «augment de sou» (29 % i 13 %, respectivament) com a factor clau que els animava a sol·licitar un ascens. A més, els homes van fer més comentaris oberts sobre el fet que l'escàs augment de sou que representava l'ascens a la categoria de *chief inspector* no era prou incentiu per sol·licitar-lo. Això confirmava les tesis de Holdaway i Parker (1998), que indicaven que el sou era un incentiu més freqüent entre els homes. Aquesta idea es va estudiar més àmpliament en les discussions de grup, en les quals els homes —tot i que no exclusivament— expressaven que tenien la sensació de ser la font d'ingressos principal de la seva família i que el seu sentit de la responsabilitat en aquest aspecte exercia un paper bàsic a l'hora de motivar-los a ascendir.

Queda clar, doncs, que l'incentiu econòmic representa una part important en la motivació dels homes a ascendir. Aquesta recerca no es va ocupar, però, d'estudiar si aquest fet també afecta la selecció. Podria passar que, d'alguna manera, els

homes seleccionin, conscientment o inconscient, altres homes en lloc de dones perquè creuen que els homes han d'aportar ingressos a les famílies?

Un tema significatiu durant tota la recerca tenia a veure amb el suport rebut del superior directe i d'altres persones. El 75 % de les dones va esmentar el fet de «tenir el superior directe adequat» com a factor clau a l'hora d'ajudar els altres a ascendir, per només el 47 % dels homes. D'altra banda, la «manca de suport per part dels altres» era el principal factor que impedia ascendir i el citaven el 44 % dels homes i el 33 % de les dones. Però només el 9 % de les dones afirmaven que el «suport per part del superior directe» les animava a sol·licitar un ascens, davant del 24 % dels homes. Les dades qualitatives ampliaven la informació sobre aquesta qüestió i assenyalaven dos punts clau: la manca de suport per part dels altres per a les dones, i que els homes sovint necessiten més ànims per part del superior directe o de la família per presentar-se a un ascens.

Històricament, part de la qüestió sobre la manca de suport dels superiors directes es podria deure al fet que menys dones que homes duguessin a terme les seves avaluacions de rendiment a temps. De tota manera, en els darrers tres anys la realització de les avaluacions examinades ha millorat en el cas de les dones (del 35 % el 2004-2005 al 57 % el 2006-2007), mentre que en els homes ha disminuït del 49 % al 46 % en el mateix període.

Tot i aquesta millora, partint de les dades es pot comprovar que les dones senten que reben menys suport que els homes dels seus superiors directes i dels altres, i que, per als homes, aquest suport és clau per motivar-los a ascendir. Aquesta conclusió coincideix amb l'estudi de Gaston i Alexander (1997). Així, la manca de suport a les dones per part dels seus superiors directes i d'altres persones es confirma com un dels problemes per al desenvolupament professional de les dones.

Una altra qüestió significativa és la de la confiança. Les dones van esmentar més sovint el «desig d'inspirar i dirigir els altres» (41 % dones, 27 % homes) i la seva «capacitat d'exercir totes les competències» (22 % dones, 2 % homes). Pot semblar que el desig d'inspirar i liderar els altres indica una confiança en les habilitats pròpies per dirigir, com també la capacitat d'exercir totes les competències. Per contra, com a factor que impedeix als policies i les policies d'escala superior sol·licitar un ascens, més dones (31 %) que homes (12 %) van esmentar el factor «no crec que tingui les destreses i l'experiència pertinents». Sembla que els dos punts anteriors es contradiguin entre si, per la qual cosa cal que els expliquem millor.

En analitzar la qüestió del procés d'ascens com a tal, apareix una nova perspectiva sobre aquesta anomalia. Proporcionalment, el doble d'homes (51 %) que de dones (25 %) van esmentar el procés d'ascens mateix com un factor que els dissuadeix de sol·licitar un ascens. És així perquè els homes no tenen prou confiança en les seves pròpies habilitats? Pel que indiquen les dades, no. Una altra explicació és que, habitualment, les dones s'esperen fins que creuen que reuneixen totes les destreses i habilitats necessàries tant per superar el procés com per complir la seva funció en una categoria superior, mentre que els homes «ho intenten» esperant passar el procés. Totes les discussions de grup van aportar dades que confirmaven aquesta visió.

Un cop afegit l'aspecte del procés d'ascens a la qüestió de la manca de confiança de les dones en elles mateixes, es pot comprovar que, més que una simple

manca de confiança, el que sentien les dones era que havien de demostrar més coses que els seus col·legues masculins i esperar fins a estar segures que podrien exercir les competències necessàries abans d'intentar ascendir. Aquesta conclusió donava suport als estudis de Tait i Brown (2003) i de Klerks i Brown (2004), que afirmaven que les dones sentien la necessitat de demostrar un desplegament més gran de destreses i competències en presentar-se a un ascens, així com la necessitat de demostrar-se a elles mateixes que n'eren capaces.

Malgrat tot, en un primer examen de les conclusions extretes de l'anàlisi de dades sobre antiguitat en el servei semblava que les dones es presentaven als ascensos abans que els seus col·legues masculins, ja que, de mitjana, les dones assolien la categoria d'*inspector* i *chief inspector* una mica abans que els homes. Això, però, era degut al fet que els homes seguien rebent ascensos fins a més tard en el servei, fet que augmentava la mitjana dels homes. Els càlculs del grup modal i de l'antiguitat acumulada en el servei demostraven que, en realitat, un percentatge més gran d'homes ascendia amb menys temps de servei que les dones, especialment en les categories de *superintendent*, on cap dona no havia assolit la categoria amb menys de vint i-un anys de servei, a diferència del 25 % dels seus col·legues masculins.

Tant les conclusions que indiquen que les dones s'esperen més que no pas els homes fins que poden exercir totes les competències abans d'intentar ascendir, com les dades de l'antiguitat en el servei en el moment de sol·licitar l'ascens, suggereixen que la manca de representació sí que es podria deure al fet que les dones prefereixen no competir, com proposava Gillick (2001). Malgrat tot, les conclusions sobre l'índex de sol·licituds per gènere continuen sense confirmar aquesta teoria.

Per bé que la mitjana de sol·licituds mostrava una diferència d'1,65 % en favor dels homes, la prova no paramètrica (khi quadrat) demostrava que durant el període rellevant no hi havia cap relació significativa entre el gènere i l'índex de sol·licituds per any o per categoria. És més: en l'enquesta, proporcionalment més dones (52 %) que homes (47 %) van afirmar que preveien sol·licitar un ascens en els dos anys següents. Per tant, cal rebutjar la teoria que les dones estan poc representades en els nivells d'escala superior perquè estan poc disposades a competir.

Però, si no hi ha cap relació entre gènere i índex de sol·licituds, ni per any ni per categoria, per què continuen trigant més, les dones, a arribar a les categories d'escala superior? Bona part de la resposta podria ser l'escàs índex d'èxit de les dones en les entrevistes de selecció per als ascensos.

L'anàlisi de les dades secundàries mostrava que en totes les categories era més alt el percentatge d'homes que es presentaven al procés d'ascens i tenien èxit que no pas el de dones i, en tres dels quatre anys estudiats, els homes van obtenir més ascensos. Una prova khi quadrat va demostrar que, en nivells de confiança del 95 %, hi havia una estreta relació entre el gènere i l'índex d'èxit per any.

Per què, doncs, les dones tenen menys èxit en els processos d'ascens? És perquè estan equivocades i calculen malament les seves pròpies capacitats, o bé hi ha altres factors que hi intervenen?

6.2 CULTURA ORGANITZATIVA

Tal com s'ha comentat en el repàs de la bibliografia, segons recerques prèvies, algunes cultures organitzatives són hostils envers les dones i les exclouen. Cap de les persones que van participar en l'enquesta va esmentar que el fet de ser home impedis ascendir, però el 16 % de les dones i el 2 % dels homes opinaven que el fet de ser dona impedia el desenvolupament professional, i el 13 % de les dones també pensava que el fet de ser home ajudava a ascendir. Per quin motiu el gènere d'una persona influeix en el desenvolupament professional més que no pas les habilitats?

Tant Rutherford (2001) com Gillick (2001) esmenten el menysteniment dels homes respecte a les destreses de les dones en el lloc de treball com a part d'aquesta cultura hostil i exclouent dominada pels homes. Si bé hi havia poques proves explícites en aquesta recerca del fet que es menystinguessin les destreses de les dones, a banda de la disparitat de l'índex d'èxit entre ambdós gèneres, sí que hi havia proves implícites. Una *chief inspector* va escriure en l'apartat de text lliure de l'enquesta:

«No fa gaire vaig assistir com a assessora del president d'un consell on el meu homòleg va confondre un raonament calmat i una resposta mesurada —és a dir, enraonar sense cridar— (provinents d'una candidata dona) amb ser tímid».

D'altra banda, un dels participants de la discussió de grup integrada només per homes va preguntar:

Pel que fa a l'ascens, és que les dones no tenen les destreses però pensen que se'n sortiran perquè són dones?»; i un altre va demanar: Poden complir totes les funcions de la Policia i satisfer les demandes, les dones?

En el primer exemple hi ha la prova que, en un procés de selecció, els homes poden mal interpretar les destreses i habilitats de les dones per causa d'una visió estereotipada del que és un lideratge i una direcció eficaços. Els altres dos comentaris indiquen que alguns homes creuen que les dones, en realitat, no disposen de les destreses necessàries per ocupar el càrrec. El grup dels homes es va mostrar reticent a aprofundir en aquesta qüestió. No va quedar clar si no volien fer-ho perquè l'autora era una dona o si a alguns membres del grup els dissuadia la presència d'altres col·legues homes que potser no compartien la seva opinió. Fent retrospectiva, l'autora creu que amb una entrevista estructurada s'haurien obtingut resultats més aclaridors, ja que alguns homes s'haurien animat a ser més oberts en una situació de cara a cara. Una altra possibilitat és que hauria d'haver dirigit la discussió del grup d'homes un conductor masculí per tal que el grup fos enterament masculí.

Un fet que també podria estar vinculat al menysteniment de les destreses de les dones en el lloc de treball és que siguin vistes com a principals cuidadores a la llar. Tot i que només el 38 % de les dones amb càrrecs d'escala superior tenien fills, el 31 % esmentava «tenir responsabilitats com a cuidador/a principal a la llar» com un factor que impedia el desenvolupament professional. En canvi, el 87 % dels homes afirmava tenir fills, però només el 10 % esmentava que les responsabilitats

com a cuidador a la llar fossin un aspecte que impedís el desenvolupament professional. El 22 % de les dones va esmentar «no tenir responsabilitats com a cuidador/a principal a la llar» com a factor que ajudava els altres a ascendir, per només el 7 % dels homes. Així, doncs, la majoria d'homes no preveien les responsabilitats de tenir cura d'algú a la llar com un factor que els afectés a ells o als altres. Això indica que els homes no valoren la repercussió que pot significar per a algú (es tracta majoritàriament de dones) el fet de tenir responsabilitats com a cuidador/a principal a la llar. Les dones no només van esmentar el fet de tenir fills com un problema sinó també altres tipus de responsabilitats com ara la cura d'una persona gran, ja que tenien la sensació que requeia més en elles que no pas en els homes.

Per tant, la percepció de la funció de les dones en la societat pot desembocar en l'opinió que les dones no es comprometen amb les seves carreres professionals o bé que no poden treballar les hores que se'ls exigeix. Així, el 26 % dels homes i el 16 % de les dones van esmentar com a factor que ajuda els altres a ascendir el fet de «mostrar compromís vers el Servei», per bé que, quan aquest tema es va introduir en les discussions de grup, no quedava clar quin significat tenia la idea de «compromís», i ningú es va posar d'acord en què volia dir. Algunes persones opinaven que es tractava de posar la feina per davant de tot, altres que era treballar moltes hores al dia i altres que potser era alguna cosa més, però no n'estaven segures.

La capacitat de treballar moltes hores al dia va sorgir tant en relació amb les responsabilitats com a cuidador/a principal a la llar com en relació amb el compromís. En aquesta recerca es va descobrir que el 29 % de policies d'escala superior afirmaven que treballaven més de cinquanta hores setmanals, possiblement incomplint la Directiva relativa al temps de treball, i que el 70 % treballaven més de quaranta-cinc hores setmanals (xifres acumulades). Segons aquestes dades, es demostrava l'existència, a la Policia de Kent, d'una cultura de jornada llarga que coincidia amb les conclusions extreïtes en l'enquesta del Congrés de Sindicats.

És important assenyalar que no es va trobar cap relació entre el gènere i les hores treballades o entre dones amb fills o sense i les hores treballades. Això contradia la recerca duta a terme per l'Institut d'Estudis Laborals, segons la qual els homes tendien a treballar en jornades llargues més que les dones, i les dones amb persones dependents tendien molt menys a treballar en jornades llargues que no pas els homes que convivia amb fills o adults dependents. Això demostrava clarament que, malgrat que el problema de les responsabilitats com a cuidador/a principal a la llar requeia sobretot en elles, les dones treballaven les mateixes hores que els seus col·legues masculins. Aquesta exigència genera un possible obstacle per al desenvolupament professional de les dones, ja que hi ha més dones que homes que es veuen obligades a escollir entre els compromisos familiars i la carrera professional, tal com assenyalaven Rutherford (2001) i Klerks i Brown (2004).

Les conclusions també demostren que la cultura de les jornades llargues afecta directament la qüestió de l'equilibri entre la vida personal i laboral (EVPL). El tema dels «problemes d'equilibri entre la vida personal i laboral» va ser el més esmentat pels participants com a factor que els dissuadia de sol·licitar un ascens (59 % d'homes, 53 % de dones). Aquest equilibri afecta clarament tant els homes com les dones, tal com suggereix Rosener (1990), i de nou reforça la visió que no

és només una qüestió de tenir fills o no sinó, en general, de qualitat de vida. El fet que tant homes com dones se sentissin insatisfets per aquesta cultura de jornades llargues constitueix tot un repte per a la policia, especialment en aquesta època de retallades importants. En principi, es van posar en pràctica una sèrie d'iniciatives per tractar l'EVPL i ajudar a retenir les dones en el seu lloc de treball; actualment, però, cada vegada hi ha més homes que consideren que també volen un millor EVPL i que estan menys disposats a treballar hores extra. Si no s'aborda aquesta qüestió d'una manera eficaç, la policia tindrà un alt percentatge de personal desafecte i insatisfet, o bé simplement pot ser que no es faci la feina degudament.

La conclusió més significativa sobre la cultura organitzativa va ser l'existència de xarxes internes que es considerava que afectava les perspectives d'ascendir tant dels homes com de les dones. Més del 20 % de tots dos gèneres esmenten el factor «estar associat o relacionat amb un grup concret de persones o un esport» com un factor que ajuda els altres a ascendir. La qüestió de les xarxes internes genera la majoria de comentaris oberts, amb un 43 % de dones que l'esmenten i un 31 % d'homes. De manera similar, ambdós gèneres van comentar durant les discussions de grup els efectes negatius de la «xarxa d'amiguisme», que segons tots ells incloïa també pertànyer a grups/societats concrets de fora de la feina i jugar a determinats esports (golf o rugbi). Les dones van destacar que els semblava que era una cultura de «feina per als amics».

Les xarxes internes negatives poden afectar tant els homes com les dones, i ambdós gèneres tenien sentiments controvertits sobre aquesta qüestió. Algunes persones van afirmar que xarxes com la KNOW representaven un desavantatge per als homes. De tota manera, no hi havia proves que confirmessin aquesta teoria i es va convidar els homes a incorporar-se a la KNOW, que ja estava integrada per membres masculins. La «xarxa d'amiguisme», d'altra banda, no està definida clarament i no està oberta a les dones. Les dones se sentien excloses pel seu gènere, mentre que alguns homes se sentien exclosos pel fet que no s'ajustaven als patrons culturals. També hi havia proves que demostraven que la cultura no només era excloent sinó també hostil.

Una qüestió que es va desprendre de les dades qualitatives va ser que els homes se sentien desfavorits pel fet de no tenir un mentor i que les dones sí que tenien aquest avantatge. Si bé aquesta pregunta no es va fer en l'enquesta, les dades qualitatives aportaven proves que la majoria de les dones en realitat no tenien cap mentor. És a dir, que a alguns homes els semblava molt important que les dones tinguessin aquest avantatge, tot i que les proves demostraven el contrari. Un dels homes del grup mixt va comentar:

Si ets un tipus normal i blanc, estàs pràcticament sol; no seré jo el que posi el crit al cel, jo no formo part del «club», aquest club mig maçònic del qual parla la gent, que són habitualment homes blancs, sens dubte. Però aquest gran grup blanc d'agents blancs i homes han de pensar en ells mateixos.

Els comentaris d'alguns dels homes reflectien cert ressentiment dels homes vers les dones, i també vers altres minories, i demostraven que alguns homes creien

que només s'ascendia les dones pel fet de pertànyer a un gènere i no per les seves destreses o capacitats. En conseqüència, es dedueix que, de vegades, les dones han de treballar en un entorn hostil, tal com suggereixen Silvestri (1998) i Brown (1998).

Si es posen juntes totes aquestes qüestions, es pot argumentar que no només hi havia una diferència de gènere en els factors que animaven els i les policies d'escala superior a sol·licitar un ascens i en els factors que creien que ajudaven i impedien l'ascens, sinó que, a més, la cultura organitzativa actuava desfavorint i discriminant les dones d'escala superior dins la Policia. La cultura de la jornada llarga desfavoreix les dones, que habitualment tenen la responsabilitat com a cuidadores principals a la llar; les xarxes internes dominades per homes exclouen les dones, i hi ha proves implícites que els homes menystenen les destreses de les dones en el lloc de treball, ja que creuen que si ascendeixen és per raons de gènere més que no pas de capacitat.

A més, sembla que les dones de les dues categories superiors eren les més afectades per aquesta cultura organitzativa dominada pels homes: la representació de dones d'escala superior, que en la Policia de Kent estava per sobre de la mitjana nacional, s'aturava de cop en la categoria de *superintendent*, fet que indicava que el «sostre de vidre» se situava en aquest nivell; la realització d'avaluacions de rendiment per part de dones és més alta que en els homes, però en la categoria de *superintendent* passa el contrari. No s'ha identificat cap relació entre gènere i índex d'èxit per categoria, però en les categories de *superintendent*, l'èxit dels homes era del 43% i el de les dones, només del 25%; a la Policia de Kent, cap dona no havia assolit la categoria de *superintendent* amb menys de vint-i-un anys de servei, en comparació amb gairebé una cinquena part dels homes; i algunes de les dades qualitatives van demostrar la percepció que una cultura organitzativa negativa és encara pitjor per a les categories de major escala. De tota manera, però, atès l'escàs nombre de dones en categories de *superintendent*, comparar els percentatges amb els seus col·legues masculins pot dur a confusions.

No queda clar si la discriminació és deliberada o institucional. Les dues dones de la discussió del grup de dones opinaven que la discriminació de les dones era deguda a la ignorància.

És evident que s'han pres mesures per assolir més igualtat: l'índex de realització d'avaluacions de rendiment de les dones ha augmentat; alguns homes expressaven el seu suport a les dones en el lloc de treball; no hi havia relació entre gènere i índex de sol·licituds d'ascens, cosa que assenyalava que les dones estaven més disposades a presentar-se a un ascens, i, en comparació amb l'any 2003, a la Policia de Kent hi havia hagut un increment de la representació de dones en relació amb els homes en totes les categories per sota de l'ACPO.

6.3 LIMITACIONS I SUGGERIMENTS PER A NOVES RECERQUES

El ressentiment envers les dones que s'ha descobert en aquesta recerca va sorgir de les discussions de grup i, per tant, podrien no ser representatives de la resta de la població. Hi ha encara algunes preguntes que queden sense resposta: Està gaire

estesa aquesta qüestió? En quina mesura afecta el desenvolupament professional de les dones, si és que ho fa? Els homes emprenen accions negatives contra les dones basant-se en aquesta creença?

Cal aprofundir la recerca sobre aquestes qüestions. No hi va haver cap dona per sobre de la categoria de *chief inspector* que participés en les discussions de grup. Per comprendre millor les qüestions que afecten les dones en les categories de *superintendent*, seria més adequat emprar entrevistes individuals cara a cara i estructurades, juntament amb entrevistes a *superintendents* homes, per tal de poder establir comparacions entre gèneres.

D'altra banda, els homes consideraven que eren la principal font d'ingressos de les seves famílies. Aquesta qüestió podria influir, de forma conscient o inconscient, en el fet que escollissin altres homes, perquè potser ho feien inspirats per la idea que ells també necessitaven mantenir les seves famílies. Si bé aquest aspecte no s'ha estudiat en aquesta recerca, és digne de ser investigat amb més profunditat.

Finalment, per entendre millor per què hi ha una disparitat en l'índex d'èxit en els processos d'ascens, caldria dur a terme una recerca més àmplia sobre aquesta qüestió. Aquesta recerca, si es duigués a terme de forma independent, també serviria per abordar la creença compartida per molts participants masculins de l'enquesta segons la qual el procés actual desfavoreix els homes que no s'ajusten als patrons culturals i porta a seleccionar «les persones no apropiades».

7. RESUM I CONCLUSIÓ

L'estudi del 2007 va demostrar que el gènere, efectivament, té una repercussió en el desenvolupament professional dins del cos policial estudiat. Si bé van aparèixer moltes similituds entre ambdós gèneres, en general les experiències i percepcions dels homes i les dones sobre el desenvolupament professional eren diferents. Més preocupant va ser comprovar l'existència d'una cultura dominada pels homes que possiblement desemboca en una certa discriminació en els processos de selecció per a un ascens i situa les dones en una posició de desavantatge en el lloc de treball. Les dones van expressar la manca de suport que rebien dels seus superiors directes i una sensació de quedar excloses d'una mena de «xarxa d'amiguisme». També s'han trobat proves que les dones, més que no pas els homes, s'esperaven fins que consideraven que reunien totes les destreses necessàries abans d'intentar ascendir, però tot i això tenien menys èxit que els seus col·legues masculins. A més, hi havia proves implícites que els homes menystenien les destreses de les dones en el lloc de treball i proves explícites que, malgrat que força menys dones tenien fills, els afectava més el fet de tenir responsabilitats com a cuidadores principals a la llar.

La discriminació és un tema sensible i controvertit i aquesta investigadora era conscient que aquest era un estudi intern i que, per tant, hi havia factors externs que podien repercutir en les conclusions i l'anàlisi. Malgrat tot, les conclusions de les dades quantitatives primàries i secundàries i les de les dades qualitatives coincidien i, a més, reforçaven les conclusions d'altres recerques dutes a terme prèviament.

A banda de tractar les preguntes originals que es plantejaven en la recerca, van sorgir moltes altres qüestions addicionals, algunes de les quals han quedat sense respondre. Caldria dur a terme un altre estudi empíric per tal d'investigar aquestes qüestions i comprendre millor per què hi ha aquesta manca de representació femenina en l'escala superior, atès que no sembla que hi hagi una explicació clara i única sinó tot un entramat de factors.

Un tema especialment difícil pel que fa al Servei de Policia és l'equilibri entre vida laboral i personal (EVPL). Ambdós gèneres consideraven que el Servei de Policia comporta una cultura de jornades llargues que afecta molt, i de manera innecessària, el seu EVPL. Les dades quantitatives confirmen aquesta visió, amb el 29 % de policies que podrien estar incomplint la directiva relativa al temps de treball.

Una de les conclusions esperançadores de la recerca va ser l'elevat nombre de policies d'escala superior que desitgen marcar una diferència positiva.

En molts aspectes, els homes i les dones encara operaven en entorns diferents dins la mateixa organització, i aquí es comprovava la repercussió del gènere sobre el desenvolupament professional, que anava en detriment de les dones. Tot i que l'autora no ha repetit la recerca des de l'any 2007 i actualment ja no treballa a la Policia de Kent (i, per tant, no pot emetre judicis objectius sobre quina és la cultura que hi ha ara), és interessant destacar que, el 2012, continua havent-hi només una dona *chief superintendent*.

Com a conclusió, la recerca va posar en relleu les qüestions que afavorien la manca de representació femenina en l'escala superior i mostrava que, per a les dones, el gènere pot tenir una repercussió negativa en el seu desenvolupament professional.

BIBLIOGRAFIA

- ADAMS, K. (2001) *Women in Senior Police Management*. Payneham, S. A.: Australasian Centre for Policing.
- ALIMO-METCALF, B. (1995) «An Investigation of Female Constructs of Leadership and Empowerment». *Women and Management Review*, vol. 10, núm. 2.
- ANDERSON, R.; BROWN, J.; CAMPBELL, E. (1993) *Aspects of Sex Discrimination Within the Police Service in England and Wales*. Home Office Research Group, Hampshire Constabulary.
- ARKIN, A. (2004) «The Fairer Sex». *People Management*, núm. 14, octubre de 2004, pàg. 40-42.
- ASTIN, H. (1984) «The meaning of Work in Women's Lives: a Sociopsychological Model of Career Choice and Work Behaviour». *The Counselling Psychologist*, vol. 12, núm. 2, pàg. 117-26.
- BASS, B. M. (1990) «From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision». *Organisational Dynamics*, vol. 18, pàg. 19-31.
- BASS, B. M.; STOGDILL, R. M. (1990) *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press, pàg. 11-18.
- (1991) «Cited in Debate: Ways men and women lead». *Harvard Business Review*, gener-febrer, pàg. 151.

- BECK, R. D. (2002) «Integration or exclusion? Perceptions of gender equality» [tesi doctoral]. Cardiff University.
- BROWN, J. (1998) «Aspects of Discriminatory Treatment of Women Police Officers Serving in Forces in England and Wales». *British Journal of Criminology*, vol. 38, núm. 2, pàg. 265-283.
- BRYMAN, A.; BELL, E. (2003) *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press, pàg. 119.
- REES, D. (2004) «The Change Agenda: Women in the Boardroom. A Bird's Eye View». Chartered Institute of Personnel and Development.
- COE, T. (1992) *Key to the Men's Club; Opening the Doors to Women in Management*. Corby: Institute of Management.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. (2003) *Business Research - A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. London: Palgrave, 2a ed.
- COOPER, C.; INGRAM, S. (2004) «Retention of police officers: a study of resignations and transfers in ten forces». *RDS Occasional Paper*, núm. 86.
- CORNELIUS, N.; SKINNER, D. (2005) «An Alternative View through the Glass Ceiling. Using capabilities theory to reflect on the career journey of senior women». *Women in Management Review*, vol. 20, núm. 8, pàg. 595-609.
- CRESWELL, C. W. (1994) *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, California: Sage.
- DICK, P.; JANKOWICZ, D. (2001) «A Social Constructionist Account of Police Culture and its Influence on the Representation and Progression of Female Officers». *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, vol. 24, núm. 2, pàg. 181-199.
- EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. (1991) *Management Research: An Introduction*. London: Sage.
- FIELDING, N. (1988) *Joining Forces*. London: Routledge.
- FISKE, M.; KENDALL, P. (1957) «The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures». A: MERTON, R. K. (1967). *On Theoretical Sociology*. New York: Free Press.
- GASTON, K. C.; ALEXANDER, J. A. (1997). «Women in the Police Factors Influencing Managerial Advancement». *Women in Management Review*, vol. 12, núm. 2, pàg. 47-55.
- GHERARDI, S. (1995) *Gender, Symbolism and Organisational Cultures*. London: Sage.
- GILLICK, M. P. (2001) «Do Women Police Officers who Choose not to Compete in the Promotion Race Unwittingly Support an Organisation that is Institutionally Sexist?». *Police Research and Management*, vol. 5, pàg. 45-58.
- GOLEMAN, D. (1996) *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ* [1a ed.]. London: Bloomsbury Publishing.
— (1999) *Working with Emotional Intelligence*. London: Bloomsbury Publishing.
- GRAHAM, J.; THOMSON, P. (2005) «A Woman's Place is in the Boardroom». Palgrave Macmillan [esmentat a *Times* 2, 22 de maig de 2007, pàg. 3-6].
- GRANT, J. (1988) «Women as Managers: What they can offer to organisations». *Organisational Dynamics*, vol. 16, núm. 3, pàg. 56-63.

- GUBA, E. G. (1985) «The Context of Emergent Paradigm Research». A: LINCOLN, Y. S. (ed.) *Organisational Theory and Enquiry: The Paradigm Revolution*. Beverly Hills, California: Sage.
- HEIDENSOHN, F. (1992) *Women in Control? The Role of Women in Law Enforcement*. Oxford: Clarendon.
- HOLDAWAY, S. (1983) *Inside the British Police*. Basil Oxford: Blackwell.
- HOLDAWAY, S.; PARKER, S. K. (1998) «Policing Women Police. Uniform Patrol, Promotion and Representation in the CID». *British Journal of Criminology*, vol. 38, pàg. 40-60.
- JOHNSON, G.; SCHOLE, K.; WHITTINGTON, R. (2005) *Exploring Public Sector Strategy* [7a ed.]. Pearson Higher Education Ltd.
- KABACOFF, R.; PETERS, H. (1998) *The ways women and men lead - different, but equally effective*. Portland, Maine: Management Research Group.
- KANTER, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- KLERKS, N.; BROWN, J. (2004) «Senior Police Women: Experiences and Perceptions of Management and Leadership». Guildford: University of Surrey, Department of Psychology.
- KONRAD, A. M.; KRAMER, V. W. (2006) «How Many Women Do Boards Need?». *Harvard Business Review*, desembre de 2006, pàg. 22.
- LARWOOD, C.; GUTER, B. (1987) *Women's Career Development*. Beverly Hills, California: Sage.
- LINCOLN, Y. S. (1994) «Competing Paradigms in Qualitative Research». A: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, California: Sage.
- LORD, V. B.; FRIDAY, P. C. (2003) «Choosing a Career in Police Work: A Comparative Study between Applicants for Employment with a Large Police Department and Public High School Students». *Police Practice and Research*, vol. 4, núm. 1, pàg. 63-78.
- MADDOCK, S.; PARKIN, D. (1993) «Gender Cultures - How They Affect Men and Women at Work». *Women in Management Review*, vol. 8, núm. 2, pàg. 23-29.
- MADDOCK, S. (1999) *Challenging Women: Gender, Culture and Organization*. London: Sage.
- MANO-NEGRIN, R.; SHEAFFER, Z. (2004) «Are Women Cooler than Men During Crises? Exploring Gender Differences in Perceiving Organisational Crisis Preparedness Proneness». *Women in Management Review*, vol. 19, núm. 2, pàg. 109-122.
- MARTIN, S. E.; JURIK, N. C. (1996). *Doing Justice, Doing Gender*. Thousand Oaks, California: Sage.
- MARTIN, S. E. (1997) «Police Women and Police Women: Occupational Role Dilemmas and Choices of Female Officers». *Journal of Police Science and Administration*, vol. 7, núm. 3, pàg. 314-323.
- METCALF, B.; DICK, G. (2002) «Is the Force Still With Her? Gender and Commitment in the Police». *Women in Management Review*, vol. 17, núm. 8, pàg. 392-403.
- MILL, J. S. (1869) *The Subjection of Women* [en línia]. Disponible a: <<http://en.wikipedia.org/wiki/feminism>> (Consulta: 7 novembre 2006).

- MOIR, A.; JESSEL, D. (1998) *Brainsex: The Real Difference Between Men and Women*. London: Arrow.
- NUSSBAUM, M. (2003) «Capabilities as fundamental entitlements: Sex and Social Justice». *Feminist Economics*, vol. 9, núm. 2/3, pàg. 33-49.
- NUSSBAUM, M.; SEN, A. (1995) *The Quality of Life*. Oxford: Oxford University Press.
- OAKLEY, J. G. (2000) «Gender Based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female Chief Executive Officers». *Journal of Business Ethics*, vol. 27, núm. 4, pàg. 321-34.
- ORR-MUNRO, T. (2003) «The Gentle Touch: Female officers still account for only 20% of the Service». *Police Review*, 31/01/03, pàg. 22-24.
- OSHAGBEMI, T.; GILL, R. (2003) «Gender Differences and Similarities in Leadership Styles and Behaviours of UK Managers». *Women in Management Review*, vol. 18, núm. 6, pàg. 288-298.
- PETERS, H.; KABAKOFF, R. (2002) «Leadership and Gender: A new look at the glass ceiling» [informe de recerca]. Portland, Maine: Management Research Group.
- REINER, R. (1992) *The Politics of the Police*. Brighton: Wheatsheaf.
- ROSENER, J. (1990) «Ways Women Lead». *Harvard Business Review*, vol. 68, núm. 6 (novembre-desembre), pàg. 119-125.
- RUTHERFORD, S. (1999) «Equal Opportunities - Making a Difference». *Women in Management Review*, vol. 14, núm. 6, pàg. 212-219.
- (2001) «Organisational Cultures, Women Managers and Exclusion». *Women in Management Review*, vol. 16, núm. 8, pàg. 371-382.
- (2001b) «Are you going home already? The long hours culture, women managers and patriarchal closure». *Time and Society*, setembre.
- RYAN, M. K.; HASLAM, S. A. (2005) «The glass cliff: Implicit theories of leadership and gender and the precariousness of women's leadership positions». *British Journal of Management*, vol. 16, núm. 2, pàg. 81-90.
- SCHIEN, E. (1997) *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 2a ed.
- SCOTT, J. (1998) «Breaking Barriers». *Policing Today*, vol. 4, núm. 2, juny, pàg. 52-54.
- (1999) «Senior Women Police Officers: Changing 'Monoculture' to Manage Diversity». *Police Research and Management*, vol. 3, núm. 3, pàg. 51-58.
- SEN, A. (1982) *Choice, Welfare and Measurement*. Oxford: University Press.
- (1992) *Inequality Re-Examined*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- SEKENAN, U. (2003) *Research Methods for Business*. Wiley.
- SILVESTRI, M. (1998). «Visions of the Future: The Role of Senior Police Women as Agents of Change». *International Journal of Police Science and Management*, vol. 1, núm. 2, pàg. 148-161.
- (2003) *Women in Charge: Policing, Gender and Leadership*. Cullompton: Devon Willan Publishing.
- SMAILES, J.; MCGRANE, A. (2000) *Essential Business Statistics*. FT Prentice Hall.
- SMITH, D. J.; GRAY, J. (1983). «The Police in Action». *Police and People in London*, vol. IV, London: Policing Study Institute.
- TAIT, S.; BROWN, J. M. (2003) «Holy Orders». *Police Review*, maig del 2003.

- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. (1999) *Strategic Management: Concepts and Cases*. 11a ed., McGraw-Hill.
- WESTMARLAND, L. (1999) «Women in Managing in the Police». *Police Research and Management*, vol. 3, núm. 3, pàg. 59-68.
- WILKINSON, S. (1998) «Focus Groups in Feminist Research: Power, Interaction and Co-Production of Meaning». *Women's Studies International Forum*, 21, pàg. 111-125.
- (1999). «Focus Group Methodology: A Review». *International Journal of Social Research Methodology*, 1, pàg. 181-203.
- YOUNG, M. (1991) *An Inside Job*. Oxford: Clarendon Press.
- YOUNG, J. M. A. (2006) «*Management Decision Making*». Presentat com a part d'un curs del Màster d'Administració d'Empreses a la Christ Church University de Canterbury (sense publicar).

FONTS

- WIKIPEDIA. *Feminism* <<http://en.wikipedia.org/wiki/feminism>> [Consulta: 12 de setembre 2006].
- UKCES. WOMEN AND WORK COMMISSION. *Shaping a Fairer Future*. <<http://www.ukces.org.uk/publications/women-and-work-fairer-future>> [Consulta: febrer 2006]
- BBC NEWS. *UK's long hours culture 'a myth'*. <<http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/2938324.stm>> [Consulta: 26 maig 2003]
- GOV.UK. *Services and information*. <www.direct.gov.uk> [Consulta: 20 abril 2007].
- GOV.UK. *The 2004 Workplace Employment Relations Survey*. <<https://www.gov.uk/government/publications/the-2004-workplace-employment-relations-survey-wers>> [Consulta: 5 juliol 2006].
- INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES (IES). <<http://www.employment-studies.co.uk/main/index.php>> [Consulta: juliol 2006].
- CRIMEINFO.ORG <www.crimeinfo.org>
- ACPO. *Association of Chief Police Officers of England and Wales and Northern Ireland* (Associació de Caps de Policia d'Anglaterra, Gal·les i Irlanda del Nord). <<http://www.acpo.police.uk/>> "Press release 54/07" [nota de premsa: 19 abril 2007].