

Libro de Actas de las XV Jornadas
Internacionales sobre Asociacionismo en los
Programas Universitarios de Mayores

"En torno al IV Centenario de la muerte de Miguel de Cervantes"



OBRAS COLECTIVAS
HUMANIDADES

UAH





VISIÓN DE GÉNERO EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LAS ASOCIACIONES UNIVERSITARIAS DE MAYORES: EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS

Eva Leal Gil

Periodista e ideóloga social. Directora de *Madurez Activa*

RESUMEN

Desde que comenzaran en España los Programas Universitarios para Personas Mayores, hace 20 años, el 80% de su alumnado ha sido femenino. Sin embargo, cuando se constituyen las Asociaciones Universitarias de Alumnos Mayores vinculadas a estos Programas, es muy escasa la presencia de la mujer en sus Juntas Directivas y órganos de decisión, más bien testimonial. La situación ha cambiado sorpresivamente desde hace un lustro, cuando las nuevas generaciones de personas mayores han sumado mujeres que llegan ya integradas en todos los ámbitos de la sociedad – laboral, económico, educativo, de ocio, o político- y por tanto más preparadas, participativas y con capacidad en la toma de decisiones. La incorporación de las mujeres en las Juntas Directivas de las Asociaciones Universitarias de Mayores están creando tendencia, porque han diferenciado sustancialmente la forma de trabajar, tanto en sus actividades como en la gestión de la entidad, pioneras en un ámbito de investigación, reduciendo además la brecha en Igualdad en una labor conjunta competitiva pero sin competencia.

ÍNDICE

1. Evolución y contexto de la mujer mayor y universitaria.
2. Mujer Mayor Universitaria y Asociacionismo.
3. Las Juntas Directivas de Asociaciones Universitarias de Mayores: aspectos diferenciales de género y aportaciones.
4. Deducciones y perspectivas.
5. Bibliografía



1. Evolución y contexto de la mujer mayor y universitaria

El concepto de “feminización de la vejez” se ha acuñado recientemente para sumar a la esperanza de vida, la evolución que ha experimentado la mujer en el envejecimiento y la situación en la que se encuentra actualmente. Los roles por sexo han dejado de estar tan arraigados desde que la mujer se ha integrado en todos los ámbitos de la sociedad: consigue introducirse como elemento imprescindible del mercado laboral, puede estudiar sin impedimentos, avanza en una educación de los hijos no sexista, llega, aún “tímidamente”, a ser responsable en órganos de decisión, y pone rostro a la longevidad. Según el demógrafo y sociólogo Julio Pérez Díaz, esta revolución aparece así como “un patrimonio exclusivo de las mujeres”, y parece producirse en una única dirección: “son ellas las que asumen progresivamente funciones que, hasta hace poco, parecían exclusivas de los hombres”¹.

Este progresivo cambio está ayudando a la igualdad entre sexos, porque desde esta óptica, existe una progresiva “masculinización” de los roles femeninos, y los hombres asumen tareas que antes eran impensables, como unirse a una mujer con estudios superiores, trabajar bajo las órdenes de una mujer directiva, cuidar y educar a los hijos, o compatibilizar horarios en la familia, entre muchos otros. Esta concepción de igualdad, aunque ya existe y está arraigada en las generaciones jóvenes y adultas, no se contempla actualmente en las personas mayores, por las condiciones educacionales en las que les ha tocado vivir. Son esas mujeres las que están transformando el actual envejecimiento, las que han abierto el

camino a una igualdad de género en la edad madura, pero que también se apoyan y saben aprovechar el impulso de la situación actual, y saben colaborar hoy con las que serán futuras generaciones de mayores mañana.

Uno de los roles que nunca se ha atribuido a la mujer es la de estudiante, y aún más en la formación universitaria. El revolucionario proceso de envejecimiento de la sociedad, unido a la revolución de la mujer, ha llevado a las Universidades a crear los Programas Universitarios para Personas mayores que, a pesar de ser una oferta abierta a ambos sexos, desde sus comienzos -hace más de veinte años- ha tenido rostro femenino; entre un 70 y un 80 por ciento, aproximadamente, del alumnado mayor universitario han sido y son mujeres.

Los Programas Universitarios para Personas Mayores (PUM) surgieron hace dos décadas para ofrecer una oportunidad de educación superior a aquellas personas que no la habían podido tener y querían incorporarse a la Universidad; sin embargo, a esa función se han sumado muchas otras en su vertiginosa evolución. Más allá de un beneficio estrictamente educativo y formativo, están generando provechos, ya no sólo a las personas que participan en ellos, sino también a la sociedad en general, por los impactos que están teniendo en la contribución al envejecimiento activo y saludable de la población envejecida del siglo XXI.

Según el balance de la Asociación Estatal de Programas Universitarios para Mayores (AEPUM), muchas de las personas mayores de 65 años que estudian en estos Programas se redescubren a sí mismas, con nuevas

¹ Pérez Díaz, J. “La feminización de la vejez” (<http://sociales.cchs.csic.es/jperez/PDFs/ArtiLamujer.pdf>); artículo que desarrolla algunas ideas de las enunciadas en Pérez Díaz, J. (1995), “Las mujeres ancianas, la auténtica vejez de la España actual” (en *Papers de Demografia*, 99: Centre d’Estudis Demogràfics).



facetas y potencialidades que desconocían tener, ya que esta formación universitaria "fomenta por vía del conocimiento y estudio el desarrollo de destrezas y habilidades dormidas o aprendidas en esta nueva etapa. El impacto social, y sobre todo, en la salud y calidad de vida de estos nuevos mayores, repercute, además, en todo su entorno social"². De hecho, en diez años, la incorporación de alumnos mayores en las Universidades españolas ha crecido más de un 50 por ciento, y eso sólo en el ámbito de las Universidades adscritas a AEPUM (actualmente 45 de 72 Universidades que ofertan PUM).

Muchas de estas personas han reorientado su vida después de incorporarse a los PUM, y se han involucrado activamente en proyectos multidisciplinares y comunitarios, lo que ha permitido el fortalecimiento de acciones socio-comunitarias, aumentando significativamente la participación colectiva, la integración social y también el voluntariado. En este sentido, han sido las mujeres mayores las que han hecho frente a sus vulnerabilidades cada vez de manera más eficaz, a través de ese proyecto de vida participativo, en el que, aunque la familia sigue siendo lo más importante, disponen de un tiempo y espacio propios en los que desarrollan sus aficiones y les permite ocupar los lugares públicos de participación, confiriéndoles una visibilidad ante la propia sociedad y las Administraciones públicas. En este aspecto, la psicóloga social y antropóloga Mónica Ramos Toro destaca la relevancia que tiene para las mujeres la pertenencia a asociaciones, como variable que promueve los cambios más importantes: "Muchas mujeres que han comenzado una andadura personal en el mundo asociativo y comunitario, di-

señan un proyecto de vida en la vejez que promueve más su inclusión social y su visibilidad"³.

La evolución de los Programas viene marcado por el perfil de las personas mayores que acceden y, según AEPUM, ha cambiado bastante en sus 20 años de existencia; es mucho más heterogéneo, y el porcentaje de hombres y mujeres que asisten a la Universidad se está igualando, porque en sus comienzos eran las mujeres las que más accedían por no haber tenido esa oportunidad antes. Actualmente, los Programas tienen un indiscutible éxito, independientemente de aspectos como situación socio económica, formación previa o género, que tienen los alumnos mayores que se matriculan. Eso sí, los datos muestran que un 60 por ciento siguen siendo mujeres.

Los responsables de los PUM asumen el carácter innovador de las personas mayores actuales. Al margen de sus deseos, sus aspiraciones, sus experiencias o sus capacidades, el aumento de la esperanza de vida, las convierten en "auténticos pioneros de un envejecimiento vital inexplorado", porque no tienen antecedentes, no pueden contar con los modelos de conducta que proporcionan quienes recorrieron antes ese camino, pero también lo son porque sus propias adaptaciones e "iniciativas" en la vejez están allanando el terreno a generaciones venideras. Esa innovación pasa por una responsabilidad social inequívoca, que antes era elemento de diferenciación, de valor y de calidad, pero que hoy en día es una exigencia. Por tanto, estamos en un momento de la construcción de un nuevo estatus.

² Fuente: AEPUM. Información recogida en el periódico *Entremayores*, junio 2016. Pags. 11 y 12.

³ Mónica Ramos Toro, antropóloga y psicóloga social ha obtenido el I Premio de Investigación en Estudios de Género G9 Universidades por su Tesis Doctoral titulada "Mujeres mayores: estudio sobre sus necesidades, contribuciones al desarrollo y participación social". Resumen publicado en *Género y Vejez* (2012) de Bibliografía.



2. Mujer mayor universitaria y Asociacionismo

Las diversas investigaciones realizadas sobre las mujeres mayores coinciden en que son más proclives al asociacionismo y al voluntariado. Las asociaciones son primordiales porque no sólo desarrollan el compañerismo que aleja la soledad, sino que cada vez más se nutren de cultura, turismo, deporte, ocio, que complementan las demandas más exigentes.

Sin embargo, entre las asociaciones que más aportan, según las usuarias consultadas, se encuentran las universitarias, porque además de las reuniones de los asociados, participan con el resto de sociedad universitaria, se organizan mejor internamente, se proporcionan ayuda mutua, desarrollan relaciones solidarias y de reciprocidad con otros estamentos; se hacen más presentes socialmente organizando congresos, jornadas, conferencias, sobre temas que les preocupa a ellos y tratan cómo solucionarlos, implicándose activamente, como instituciones, en debates sociales o problemas que viva la sociedad en el momento.

Y lo más importante, actúan desde la investigación –actividad cada vez más demandada según datos de AEPUM⁴–. La universidad tiene un escenario de saberes, y excelencia que aprovechan ante la pregunta ¿Cómo participamos los mayores?

Los datos públicos muestran en general una baja participación de mujeres en funciones directivas, en relación con empresas, entidades, organismos. De

ahí surge la idea de quienes proponen medidas como la de la ley de cuotas de representación femenina en puestos ejecutivos, porque las ven como acciones necesarias para impulsar la equidad en el acceso al liderazgo, asegurar la presencia de un punto de vista distinto con el fin de mejorar la toma de decisiones, y abrir nuevas vías a las miradas corporativas⁵. Las ventajas se asocian a mejores resultados económicos, mejor percepción de responsabilidad empresarial o de entidad, y decisiones más equitativas porque tienen en cuenta a todos los grupos de interés involucrados en la decisión, y lo hacen de “modo consistente”.

En lo que respecta a las Asociaciones Universitarias de Mayores, la composición de las Juntas Directivas ha modificado su porcentaje de género desde hace una década. A pesar de ser mayor el número de mujeres matriculadas en los Programas Universitarios de Mayores y como miembros de las distintas asociaciones vinculadas a las Universidades españolas, las Juntas Directivas han estado generalmente integradas por hombres. Además, estos directivos clasificaban sus tareas acorde con su vida laboral anterior, es decir, los presidentes habían sido directivos de empresas antes de la jubilación; los tesoreros habían ejercido puestos en bancos o tareas económicas y contables; los vocales solían ser personal de recursos humanos, etc.

Progresivamente, las mujeres mayores han ido integrándose en las Juntas Directivas como “equipo” del presidente, sobre todo, en el puesto de secretaria de la entidad, desarrollando su papel “en la sombra”,

⁴ Fuente: AEPUM. Ibidem.

⁵ Artículo: “Mujeres en Juntas Directivas: Ruptura de Paradigmas”, publicado en Portafolio el 30 de marzo de 2015 (www.portafolio.com).



sin que esa falta de reconocimiento le suponga algún problema personal o de autoestima. Esto es debido, según Ramos Toro, a la "capacidad natural que tienen las mujeres de estar disponibles para los demás, que contribuye muy activamente al mantenimiento de sus familias y al bienestar de la sociedad en su conjunto". La antropóloga considera en su estudio que incluso consiguen mantener la cohesión familiar "en un mundo en el que los parientes están cada vez más dispersos en hogares diferentes".

Pertenecer a una asociación ha sido desde el principio para las mujeres una de las maneras más accesibles para superar la sociedad. Por su situación de "cuidadoras", el peligro de estar solas les obligaba de alguna forma a realizar actividades en grupo como revulsivo contra el aislamiento. Actualmente, pertenecer a una asociación dentro de la Universidad sigue siendo uno de los motivos por los que las personas mayores universitarias se hacen miembros, atendiendo en muchos casos al tipo de actividad, como por ejemplo grupos de teatro, de investigación, de trabajos de voluntariado y lo más usual e innovador en estas asociaciones, las actividades intergeneracionales.

Las barreras, hasta ahora, son las obligaciones familiares, la inexperiencia en estos cargos, y los roles atribuidos al sexo masculino. Sin embargo, los grandes avances de las mujeres en el acceso a altos niveles educativos han conllevado un mayor acceso a posiciones de liderazgo cada vez más destacados, así como retos y triunfos profesionales cada vez mayores. Esta circunstancia ha favorecido y

concienciado a las mujeres mayores para acceder a órganos de decisión de distintas entidades.

En este contexto generalizado de liderazgo femenino, expertos en *coaching* coinciden en que existen características comunes entre las entidades que integran a mujeres en sus equipos de dirección⁸:

- La presencia de las mujeres da forma a los negocios/actividades de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro.
- Demuestran un alto nivel de transparencia y evitan controversias a gran escala.
- Mayor calidad de gestión y más alto retorno de satisfacción.
- Valor corporativo compartido.
- Aplicación práctica de decisiones y organización de las tareas cotidianas que nunca han sido percibidas.
- Ausencia de actitudes discriminatorias hacia otras directivas.
- Cuentan con un valor añadido en términos de perspectiva, educación y comportamiento, que se convierte en positivo hacia sus compañeros por el efecto "contagio".

Precisamente, y para ilustrar lo expuesto, según un estudio del *Peterson Institute for International Economics*, que investiga el impacto de la diversidad de género en el mundo empresarial, las empresas con más mujeres al mando son más rentables, con cifras que llegan al 15 por ciento más de beneficios en compañías que tienen,

⁸ Artículo: "Las mujeres crean un futuro sostenible", publicado en *Gestión* en enero de 2015 (www.gestion.com.do). Este texto se ha seleccionado como resumen de cientos de artículos de diferentes fuentes que coinciden, y demuestran con datos y cifras, que las empresas con mujeres en los cargos directivos son más rentables; así como las razones de por qué se necesitan mujeres en los órganos directivos de empresas y asociaciones, de las que se resumen en este punto las más importantes.



al menos, un 30 por ciento de presencia femenina en altos puestos ejecutivos⁹.

En este contexto se entiende que la incorporación de las mujeres mayores en las Juntas Directivas de las asociaciones en general y de las universitarias en particular, ha introducido intensas modificaciones en varios conceptos:

- En la forma de trabajar interna y externamente: actividades, organización, gestión, relaciones con la Universidad, con el personal...
- En la reducción de la brecha en Igualdad, o bien el fomento de la igualdad de género en la toma de decisiones en un segmento de la educación en la que el 80 por ciento son mujeres, y aún no habían decidido por sí mismas.
- En el fomento de la competitividad y la reducción de la competencia, en cuanto a que nunca han podido luchar por los puestos superiores que ocupaban los hombres, lo que les hace ser más lógicas en el reparto de tareas, al tiempo que logran ser competitivas en el ejercicio de labores de decisión, que hasta ahora no habían tenido.

Estas características vienen dadas por los roles que les han tocado asumir. Hombres y mujeres tienen formas diferentes de acometer un proyecto, y de afrontar el trabajo, en general. Según los informes de los expertos consultados, las mujeres tienen una tendencia a pensar en ellas mismas en relación con los demás, mientras que los hombres se ven a sí mismos de forma independiente.

Bajo estas premisas, Ramos Toro explica que las mujeres mayores se adaptan

con mayor facilidad a la jubilación por dos razones: "en primer lugar, el trabajo desempeña una función menos central en su vida; y en segundo lugar, están acostumbradas a hacer las adaptaciones necesarias para vivir sin un trabajo asalariado".

Por tanto, en el equilibrio entre los miembros de una Junta Directiva, y ahora más que nunca, la innovación en las organizaciones es un factor clave; las asociaciones son entes en movimiento y la innovación es su fuente de energía, que se basa en un equilibrio entre explorar y gestionar, decisión en la que están de acuerdo la mayoría de las entidades consultadas. Es fundamental que en los equipos que trabajan en los servicios a las personas, y en este caso a otras personas mayores y bajo el espíritu universitario, exista "inteligencia colaborativa". Y para hacerlo bien se necesitan personas - mujeres y hombres- con actitud.

3. Las Juntas Directivas de Asociaciones Universitarias de Mayores: aspectos diferenciales de género y aportaciones

El análisis que se expone en esta ponencia parte del conocimiento, encuestas y trabajo con las asociaciones universitarias de mayores durante ocho años, tiempo durante el cual se ha recogido material sobre la "proyección de las Asociaciones Universitarias de Mayores en las Universidades" para mi tesis doctoral realizada en la Universidad Complutense de Madrid. Asimismo, se completa con una amplia base de datos de todas las asociaciones vinculadas a Universidades públicas y privadas de España, que realicé

⁹ Publicado en Expansión, el 9 de febrero de 2016. El Institute Peterson ha analizado 21.980 firmas cotizadas en 91 países, de las que 96 compañías son españolas. Estudio que completa la referencia anterior sobre el éxito empresarial con mujeres directivas.



dentro de las funciones de Comunicación para la Confederación de Asociaciones y Federaciones de Alumnos y Exalumnos de los Programas Universitarios de Mayores (CAUMAS).

Durante casi una década, las Juntas Directivas de las Asociaciones estudiadas han modificado sustancialmente la proporción de mujeres. Actualmente existen casi 150 Asociaciones Universitarias de Mayores en España, entendidas como aquellas cuyos socios miembros están matriculados en la Universidad -como alumnos de los Programas de Mayores-, ya que sólo el 5 por ciento de dichas Asociaciones están reconocidas como "Asociaciones Universitarias" de pleno derecho, incluídas dentro de los Estatutos de la propia Universidad, y ese parámetro no se puede aplicar al resto.

Aun así, un 80 por ciento están "protegidas" por la Universidad como entidad, tienen sede en la propia Universidad y cuentan con el beneplácito -incluso con algunas subvenciones económicas- de los responsables de los programas -generalmente dependientes del Vicerrectorado de Extensión Universitaria o homólogo-. El 20 por ciento restante tiene su sede fuera del suelo universitario y buscan financiación propia para su mantenimiento, aunque cuentan con las aulas y personal universitario para sus actividades.

Actualmente, de las aproximadamente 150 asociaciones que existen -algunas en fase de constitución- el 85 por ciento tienen como presidenta a una mujer, y el 97 por ciento cuenta con mujeres dentro de las Juntas Directivas, con cargos de responsabilidad que incluso acaparan

labores delegadas por el presidente. Hay que destacar que esta evolución ha explotado hace no más de un lustro, cuando las Juntas Directivas han tenido que renovarse -generalmente cada cuatro años- en pleno auge del desarrollo del concepto europeo de Envejecimiento Activo; y ante la rápida transformación de los Programas Universitarios de Mayores, más adecuados a la demanda de una nueva generación de personas mayores, más preparadas y con más exigencias formativas y participativas.

De las cuatro Federaciones de Asociaciones Universitarias de Mayores existentes en España -Andalucía, Castilla-León, Galicia, Comunidad Valenciana y Madrid- dos están dirigidas por mujeres. La Confederación Estatal ha tenido una presidenta hasta 2009 y desde entonces la dirige un presidente, que cuenta con mujeres en sus órganos de decisión.

El denominador común de las Juntas Directivas actuales es que la práctica mayoría de mujeres presidentas tienen estudios superiores o han ejercido una vida laboral plena, o incluso siguen ejerciéndola. La situación, indudablemente, ha cambiado y hay que aprovecharla en beneficio de los asociados.

Según un estudio de la Universidad Autónoma de Barcelona, dirigido por la directora de las Aulas de Mayores, Mercé Pérez Salanova¹⁰, entre las mujeres mayores implicadas en asociaciones cuya actuación se dirige a las personas mayores, su interés personal se define al servicio de los otros, es decir, "los otros son las personas destinatarias de las actividades de la asociación". Para ellas, la satisfacción se produce porque se sienten

¹⁰ Pérez Salanova, M.: "Acción, participación y prácticas sociales: un estudio psicosocial de mujeres mayores que ocupan posiciones formales de poder", en Athenea Digital, N° 13 (Primavera 2008), pags. 209-224. Este artículo ofrece parte de los resultados obtenidos en la Investigación "Mujeres mayores, vida cotidiana y participación social. Estrategias para la promoción del Envejecimiento Activo", proyecto financiado en la convocatoria I+D/Envejecimiento 2005.



colaborando en mejorar la vida de otras personas, ya sea en ofrecerles actividades que las hagan sentirse bien, o bien explícitamente en el mejor funcionamiento de la asociación.

Sin embargo, cuando las actividades de las asociaciones también se dirigen a personas de otras edades, su sentimiento es de utilidad. Y eso lo conocen bien las Asociaciones Universitarias de Mayores, que cuentan con un escenario ideal para sus actividades y proyectos intergeneracionales.

De este modo, ser parte de las Juntas Directivas de las asociaciones les permite a las mujeres mayores mostrarse a sí mismas sus capacidades y, a la vez, les proporciona reconocimiento externo. Cuando hablan de su actividad muestran su implicación tanto en el proyecto de la entidad como en la consecución de finalidades concretas. En este sentido, Pérez Salanova apunta que las mujeres mayores directivas reconocen que con sus propuestas están planteando cambios sustanciales y por ello las conciben como un proceso en el que contemplan avances, estancamientos y también retrocesos. Los resultados de las investigaciones en este tema, ponen de manifiesto que todas las mujeres mayores que ocupan puestos de poder en las asociaciones relacionan su actual ejercicio de responsabilidad con rutinas surcadas con anterioridad a través del compromiso o de la actividad profesional. Ninguna de ellas percibe que está inaugurando algo totalmente nuevo, diferente en sus vidas.

Cada vez hay más estudios que analizan las capacidades de liderazgo de hombres y mujeres para dirigir y coordinar

actividades, y no lo hacen por cuestión comparativa sino con el fin práctico de adecuar esas capacidades a los puestos que ocupan en empresas, asociaciones, organismos, entidades –con o sin ánimo de lucro- y llegar a la igualación en función de aptitudes y no de proporción.

La psicóloga Isabel Cuadrado considera que las mujeres aportan otros atributos que suman al de los hombres, y hacen que su capacidad para el liderazgo sea brillante¹¹:

- Intuición.
- Coraje.
- Conexión con la emoción.
- Cambio de paradigmas, en referencia a que las mujeres líderes tienden a:
 - Enfatizar la cooperación sobre la competición.
 - Primar la igualdad sobre la jerarquía.
 - Liderar de forma más democrática
 - Ser más transformacionales

Hay que reconocer la loable labor de los hombres en la puesta en marcha de las asociaciones desde que comenzaron los Programas Universitarios para Personas Mayores. La gestión, la redacción de estatutos, la lucha por los derechos, la captación de socios... han sido iniciadas por hombres que han aplicado su experiencia laboral en una iniciativa voluntaria y beneficiosa. Hasta la fecha, se han encontrado con obstáculos que encabezan la falta de participación y las dificultades con las Administraciones y las propias Universidades, problemas que se recogen ilustrativamente en el Libro Verde

¹¹ Cuadrado, I.: "¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección", en Revista de Psicología Social Vol. 18 (nº3) (2003) págs. 283-307. Artículo que forma parte del Dossier "Género y Liderazgo".



de las Pequeñas y Medianas Asociaciones de Personas Mayores (PYMAS)¹²:

- Falta de relevo generacional (no hay más ganas de trabajar más o implicarse porque ya se viene cansado del trabajo anterior).
- Falta de cultura asociativa. El movimiento de personas mayores "es tierno, reciente, y está falto de personas que impulsen y aglutinen, que den ideas y dinamicen cada asociación (...) esto ocasiona una falta de respuesta por parte de las asociaciones (...) estamos en los inicios de algo emergente, que debe cuajar".
- Liderazgo excesivamente personalista, fruto, quizás, de la falta de renovación y actualización de los estilos de dirección y movilización de los equipos humanos, que lleva a un excesivo culto a la persona del presidente/a y al monopolio de la asociación por parte de algunos dirigentes.
- No existe el espíritu de asociación, más allá del pago de una cuota. Falta un sentido de vínculo entre la entidad y sus miembros; se echan en falta estudios de carencias y posibilidades: "... no hay renovación porque los nuevos colectivos de jubilados no están concienciados de la necesidad de prepararse para una nueva situación que viene y que les va a generar una problemática de la que ni siquiera tienen todavía una visión".

Desde 2007 que se publicara el Libro verde de las PYMAS, la situación de las Asociaciones de Mayores, y específicamente de las Universitarias, ha evolucionado por la mayor implicación de

las personas –hombres y mujeres– que integran la Junta Directiva, mayores más preparados y participativos, así como la innegable aportación de los valores de la mujer en los órganos de decisión, que han llevado a incorporar:

- Imaginación y creatividad.
- Actitud resolutiva y proactiva.
- Flexibilidad para romper moldes.
- Confianza en sí mismas.

4. Deducciones y perspectivas

Hasta no hace mucho la mujer ejercía un liderazgo virilizado, un calco al liderazgo ejercido por el hombre al no tener referentes pasados. La mujer que tenía poder reproducía patrones que no se alejaban demasiado de las del hombre. Sin embargo, la situación ha cambiado. Ahora la mujer ejerce un liderazgo empático, donde funciona el equipo, inspirados, participativo, motivador. Ha sido necesario desaprender para empezar a aprender¹³.

El acceso de las mujeres mayores a los órganos de decisión de las asociaciones está arrojando efectos positivos a corto, medio y largo plazo, porque la mujer utiliza un modo diferente de enfrentarse al liderazgo. Sin embargo, lejos de ser incompatibles en la manera de enfrentarse a la sociedad, llegan a compenetrarse a la perfección cuando existe respeto y ganas de progresar. El trabajo en equipo de los órganos de decisión puede determinar que las mujeres dirijan tareas en las que se sabe que van a obtener mejores resultados o de forma más eficiente; de esta manera el ejercicio de puestos ejecutivos se establece por la capacidad y

¹² Libro verde de las PYMAS, Imsero (2007). Ver bibliografía.

¹³ Información tomada del Curso: "El mismo juego, nuevas reglas. Liderazgo femenino", dirigido por la periodista Teresa Viejo Jiménez, en julio de 2016 en la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA), celebrado en La Rábida.



la actitud de los miembros de la Junta con criterios de igualdad y no en un reparto de tareas que obedezca a estereotipos sexistas acerca del papel del hombre y la mujer, ya desfasados y que responden a épocas pasadas.

Según los expertos en Liderazgo, el XXI es un siglo preocupado por el bienestar social, y desde el punto de vista del género, el feminismo ha sido superado por una nueva feminidad, que se opone a cualquier tipo de confrontación entre sexos. La periodista experta en género Teresa Viejo considera que “hombres y mujeres estamos aquí para ayudarnos y no para considerarnos contrarios; una cosa que estáis haciendo los hombres es escucharnos y escucharos a vosotros mismos. Cuando ponemos en común todas nuestras ideas, todos nuestros empujes, comenzamos a cambiar las cosas”¹⁴. De este modo, las mujeres quieren huir de las ideas preconcebidas y cuando acceden a las decisiones de sus propias asociaciones, el liderazgo femenino se define como la búsqueda de estrategias evolutivas para desarrollar un trabajo que mejore las condiciones actuales en beneficio de todos.

Se suma a esa condición que existe una convivencia entre distintas generaciones de personas mayores, y la gran diferencia es que las nuevas generaciones son “muy poco mayores” y están desplegando comportamientos y demandas sociales muy alejadas de lo que entendemos como envejecimiento. Se están produciendo muchas salidas del mercado laboral de manera anticipada, por eso, el proceso de readaptación (social, tiempo, ocio, amistades...) dura poco, porque los

mayores no se reconocen como mayores.

En opinión del catedrático de Sociología, Gregorio Rodríguez Cabrero, han cambiado los roles sociales, y entre ellos, “el de género, porque la revolución cultural del envejecimiento la hicieron las mujeres, no los hombres”¹⁵. Sin embargo, se necesitan hombres y mujeres mayores activas organizadas y participativas para seguir ordenando una sociedad avanzada.

Ante un mundo cambiante, Europa también ha lanzado un reto social de unión y multidisciplinar, con el que pretende alcanzar sociedades inclusivas; innovadoras y reflexivas. Y necesita hacerlo con el apoyo de todos los sectores, “sobre todo atendiendo a que el número de europeos con edades superiores a los 65 años aumente de manera importante, en un 42 por ciento”¹⁶.

En la búsqueda y construcción de esas sociedades, apuntamos las perspectivas que arrojan las conclusiones de esta ponencia, como muestra de las aportaciones de las mujeres mayores que integran Juntas Directivas de Asociaciones Universitarias de Mayores:

- La incorporación de la mujer a las Juntas Directivas de las Asociaciones de Mayores ha hecho posible la reducción de la brecha en Igualdad de Género, al tratarse como iguales con sus compañeros varones, en un trabajo competitivo pero sin competencia.
- En ese fomento de la igualdad, hay que destacar las estrategias utilizadas por las mujeres directivas para promover que otras mujeres

¹⁴ Idem.

¹⁵ Artículo incluido en la publicación: Envejecer sin ser mayor (2015). (Ver bibliografía).

¹⁶ Publicado en Horizonte 2020, portal español del Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea (www.eshorizonte2020.es).



asuman responsabilidades en la asociación. Según Pérez Salanova "se trata de estrategias muy afinadas que reconocen las fortalezas y se ofrecen pautas para la acción".

- Los hombres son los que han comenzado la creación de las Asociaciones Universitarias de Mayores como pioneros en una sociedad que comenzaba a democratizarse y abría vías para el asociacionismo, con el rol de disponer de mayor capacidad de aglutinar esfuerzos en una sociedad que aún arrastraba los roles sexistas y de desigualdad de género. Sin embargo, las mujeres han avanzado en el desarrollo de las asociaciones profundizando en su democratización y enriqueciéndolas con el ejercicio de la idea trabajar por una igualdad plena, en la que hombres y mujeres contribuyen al desarrollo asociativo con sus capacidades, independientemente de la vida laboral ejercida antes de la jubilación.
- Mientras los hombres se responsabilizan con todo el tiempo de que disponen –asumido en su rol de trabajador cabeza de familia– las mujeres aplican la conciliación de la vida personal y "profesional", coincidiendo en que en este tiempo de jubilación, tienen que pensar primero en "ellas mismas" y apreciando más el tiempo libre para emplearlo en lo que desean. De esta forma, los hombres tienen más horario de trabajo en la asociación, mientras que las mujeres clasifican el nivel de urgencia de las tareas para alternar las horas libres con las horas de "trabajo".
- Los hombres abandonan antes su responsabilidad en la asociación por cansancio o por "jubilarse en la jubilación", como comentan muchos

presidentes que han estado al frente de su institución durante varios mandatos. En cambio, las mujeres son capaces de mantenerse por evitar que la asociación se disuelva al no haber nuevas candidaturas que se propongan como Junta Directiva –rol de pilar familiar y a veces no tan positivo–.

- El compañerismo y la labor conjunta en las Juntas Directivas de estas asociaciones han conseguido un avance en innovación, creatividad y participación en ámbitos sociales antes impensables, gracias a la puesta en común de hombres y mujeres formados, preparados y provenientes de distintas labores profesionales, en un trabajo donde ya no tienen que competir, ni lucrarse, sino beneficiar a un colectivo de los que son miembros.
- La presencia mayoritaria de mujeres en la presidencia y órganos directivos de las Asociaciones Universitarias de Mayores están marcando tendencia, en cuanto al papel relevante de la mujer en entidades mixtas, y no exclusivamente en asociaciones de mujeres, y en cuanto a que se convierten en pioneras en su trabajo para ámbitos sociales más amplios, fomentando iniciativas desde la formación permanente, la investigación, la intergeneracionalidad, y la participación ciudadana. En un escenario único universitario.

En definitiva, lo que hasta no hace mucho tiempo se percibía como Junta Directiva personalista, presidencialista y con roles masculinizados, está desarrollando una forma de trabajar conjunta hacia un beneficio común –incluidos los de los propios directivos–. Esto es debido al valor añadido de la incorporación de la mujer en los órganos directivos de las asociaciones, y a la toma de conciencia de que, hoy en día, en estos órganos multidisciplinares



accede quien tiene capacidad para ejercer el puesto, independientemente de ser hombre o mujer, e incluso de la formación adquirida a lo largo de la vida.

Indudablemente, el compromiso es importante, a lo que se suma el clima actual internacional de fomentar la igualdad en todos los ámbitos de la sociedad; de unir esfuerzos y capacidades tanto laborales como las genéticas de cada sexo; de ser conscientes que estas asociaciones no deben ser un trabajo más, sino una ocupación donde no sólo se vive un envejecimiento activo y saludable, sino que se tiene el privilegio de estar en un escenario único para ser gestores del conocimiento. A partir de esa posición y sumando la experiencia, pueden seguir aportando lo que la sociedad –inclusiva, innovadora y reflexiva– necesita en su evolución al futuro.

- Debeljuh, P; Bernal Gonzales, C.; Idrovo Cartier, S.: *El lado femenino del poder*. Editorial LID (2015).
- AAW: *Libro Verde de las PYMAs (pequeñas Y Medianas Asociaciones de personas mayores): Estado de la cuestión y propuestas de actuación*. Dykinson (2006).
- Imsero: *La participación social de las personas mayores*. Colección Estudios Serie Personas Mayores (2008).
- Maqueira D´Angelo, V.: *Mujeres mayores en el siglo XXI. De la invisibilidad al protagonismo*. Imsero (2002)

5. BIBLIOGRAFÍA

- Gascón Navarro, D.L.; Belo da Fonte, I.; García Fuentes, E.A.: *Género y Vejez. De la naturalización a la diversidad*. Editorial Académica Española (2012).
- Prieto Sancho, D.; Herranz Andújar, D.; Rodríguez Rodríguez, P.: *Envejecer sin ser mayor. Nuevos roles en la participación social en la edad de la jubilación*. Estudios de la Fundación Pílares para la autonomía personal, nº 2. (2015)
- Escarbajal de Haro, A.; Martínez de Miguel López, S.; Salmerón Aroca, J.A.; *Vejez, mujer y educación. Un enfoque cualitativo de trabajo socioeducativo*. Editorial Dykinson (2014).