

Poder y liderazgo de mujeres responsables de Instituciones Universitarias

por Marita SÁNCHEZ MORENO y Julián LÓPEZ YÁÑEZ

Universidad de Sevilla

1. Introducción

Este artículo somete a discusión los estilos de liderazgo y las redes de poder desplegados por las mujeres que gobiernan unidades organizativas universitarias. Sostendremos que es posible reconocer nuevas formas de liderazgo en el modo en que las mujeres ejercen el poder, las cuales podrían contribuir al desarrollo y la mejora de las organizaciones de educación superior. La discusión de estos aspectos se apoyará en los resultados de una investigación acerca de las mujeres que desempeñan tareas directivas y de gestión (como Rectoras, Vicerrectoras, Decanas, Vicedecanas, Directoras y Secretarías de Departamento) en universidades españolas, tanto públicas como privadas. Dicha investigación se desarrolló en dos fases. La primera de ellas, cuyos resultados componen el contenido del presente artículo, tuvo un carácter descriptivo y comenzó a partir de un cuestionario diseñado expresamente para recoger datos acerca del perfil profesional de las participantes en el estudio, los roles desempeñados, sus estilos de liderazgo, los problemas y las necesi-

dades formativas percibidos por ellas, así como su contribución a la construcción de la cultura de sus unidades académicas. Algunos de los aspectos incluidos en dicho cuestionario fueron contrastados con las respuestas a otro cuestionario, diseñado también *ad hoc*, dirigido a las personas que trabajaban en las unidades dirigidas por las participantes en nuestro estudio. En la segunda fase de la investigación, se seleccionaron ocho casos, para su estudio en profundidad.

2. Género y liderazgo en las organizaciones

La indagación sobre el acceso de las mujeres al poder en las organizaciones y las formas de ejercerlo es en estos momentos interesante al menos por dos razones. La primera porque la experiencia de las mujeres que se colocan al frente de las organizaciones podría ayudarnos a hacer más igualitario y más justo el acceso al poder organizativo. Y la segunda razón, porque nos ayudará sin duda a mejorar las organizaciones y su gobierno.

Respecto al acceso, en primer lugar: decididamente las mujeres no lo tienen fácil en las organizaciones. Una selección invisible hace que todavía sea minoritaria su presencia en los puestos relevantes, lo cual se ha explicado con la metáfora del “techo de cristal” (Asplund, 1988; Tierney y Bensimon, 1996; Glazer-Raymo, 1999; Van Vianen y Fischer, 2002; Wolf-Wendel y Ward, 2003); una vez en dichos puestos deben trabajar más y mejor que sus homólogos masculinos para recibir generalmente menor reconocimiento (Nicolson, 1997; Glazer-Raymo, 1999); se permiten en mucha menor medida que los hombres mantenerse al margen de otras preocupaciones, como por ejemplo la vida familiar (Wolf-Wendel y Ward, 2003); algunos diseños organizativos, especialmente los tradicionales, jerarquizados, burocratizados y basados en la experiencia de hombres concuerdan especialmente mal con su forma de ver el mundo (Bensimon, 1993; Calás y Smircich, 1993) y esto entre otras dificultades.

Esta situación la vemos reflejada también en las organizaciones universitarias en las que la mujer se ha incorporado masivamente en los últimos años (Glazer-Raymo, 1999). Este incremento se ha verificado tanto en la matrícula de estudiantes como en el número de docentes. Sin embargo, la presencia de las mujeres en los puestos de gestión, especialmente en los niveles jerárquicos más altos, no ha experimentado un incremento tan notable (Heward, 1996; García de Cortázar y García de León, 1997; Glazer-Raymo, 1999; Warren y O'Connor, 1999; Ropers-Huilman, 2003).

La profusa literatura existente sobre el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en diferentes ámbitos profesionales y contextos sociales, políticos y culturales (Aisenberg y Harrington, 1993; Glazer-Raymo, 1999; Warren y O'Connor, 1999; Erkut, 2001; Glazer-Raymo, 2003; Ropers-Huilman, 2003; Wolf-Wendel y Ward, 2003) nos permite hablar de dos grandes tipos de barreras —usando la clasificación de Hawley et al. (1988)—:

A. *Barreras externas o contextuales*: Discriminación directa u hostigamiento en razón del sexo; menor salario en igualdad de puestos que los varones; falta de apoyo u obstáculos por parte de otros miembros de la organización que ocupan posiciones jerárquicas, no facilitándoles un adecuado mentorazgo; carencia de modelos femeninos de liderazgo; políticas de igualdad que a la larga no han hecho más que conformar una situación de desigualdad (en particular las políticas de discriminación positiva que permitieron una rápida incorporación de las mujeres a organizaciones que, una vez dentro, bloquearon o dificultaron la promoción de estas mujeres o su llegada a los puestos directivos).

B. *Barreras culturales o socializadas*: Mitos instalados culturalmente difíciles de erradicar, como por ejemplo: la supuesta *preferencia* de las mujeres por la enseñanza sobre la investigación, en el caso de la Universidad; el supuesto miedo al fracaso de las mujeres para explicar su desigual acceso a los puestos de dirección; la idea de que tras los primeros pasos de la incorporación de las mujeres al mundo del trabajo las desigualdades ya

se ha desvanecido y ahora son los más cualificados los que obtienen los mejores puestos, cuando la realidad demuestra que la segregación y la desigualdad continúan; determinadas expectativas sobre diferentes niveles de eficacia y capacidad intelectual, ligadas a los estereotipos de género; el supuesto estrés ocasionado a las mujeres por el desempeño de múltiples roles para hacer compatibles el trabajo y la familia.

Precisamente, algunos estudios como los de Alvesson y Billing (1992) y Glazer-Raymo (1999) han puesto de manifiesto la importancia de los factores culturales y han señalado algunas de las tradiciones y creencias sociales que han frenado el desarrollo profesional de las mujeres: a) la tradición judeo-cristiana que coloca el papel de la mujer en el hogar, contribuyendo así a retrasar la incorporación de la mujer al trabajo remunerado; b) ciertas teorías sobre el desarrollo evolutivo que sostuvieron el argumento de la incapacidad de las mujeres para soportar altos niveles de estimulación mental; c) las sospechas que pueden cernirse sobre aquellos —hombres en su mayoría— que favorecen el ascenso de una mujer a un puesto de gestión.

Además, como ha señalado Asplund (1988) también los propios valores y la visión del mundo y de las organizaciones de las mujeres, discordante como ya dijimos con la dominante, la de los hombres, pueden interferir en el desarrollo profesional de aquéllas. Al fin y al cabo ¿quién quiere progresar e implicarse en un mundo cuya lógica no entiende o no comparte? Por otro lado, las mujeres atraviesan

momentos cruciales en sus vidas, los relacionados con la maternidad y la crianza de los hijos, que también las lleva a veces a desistir del esfuerzo por alcanzar mayores logros en su desarrollo profesional o a posponer determinadas decisiones acerca de dicho desarrollo. Lea y Leibowitz (1992) y Wolf-Wendel y Ward (2003) han discutido este particular *conflicto de rol de género* y su influencia sobre la carrera profesional de las mujeres.

Por otro lado, como dijimos al principio, la llegada de las mujeres al poder en las organizaciones no sólo es algo bueno para las mujeres sino también para las organizaciones. Primero porque nos da la oportunidad de volver a pensar las formas que el poder reviste en ellas, esta vez desde una perspectiva de género. Y segundo porque nos permite analizar en la práctica determinadas formas de liderazgo —características de las mujeres— que podrían considerarse más adecuadas para las organizaciones modernas y más aún para determinado tipo de organizaciones como las educativas.

Sin embargo, no deja de sorprender que el género haya estado ausente, como categoría y como perspectiva, del análisis de las organizaciones. Pese a su influencia en la estructuración de la sociedad, el *género* no es considerado a la hora de explicar los procesos organizativos y el funcionamiento de las organizaciones. Quizás esta *invisibilidad* del género tenga que ver con la aceptación generalizada de la visión del mundo masculina como la lógica implícita que rige el funcionamiento organizativo (Bensimon, 1993; Coronel Llamas, More-

no y Padilla, 2002). Pero también guarda relación con la persistente imagen de las organizaciones como máquinas, en lugar de sistemas sociales en los que todo un flujo de relaciones abiertas y emergentes corre por debajo de la estructura formal. Verdaderamente es difícil pensar en términos de género cuando se mira a una máquina. Sin embargo no lo es cuando lo que vemos es un sistema social en el que todo es construido socialmente y, por tanto, también puede ser criticado o deconstruido, no sólo el papel que juega el género sino también otras categorías como liderazgo o poder (Ropers-Huilman, 2003). Es en este sentido que, como afirman algunos autores (Calás y Smircich, 1993; Perreault, 1993; Gherardi, 1995) las tradiciones teóricas feministas y de estudio sobre las organizaciones sociales pueden aliarse de forma táctica y temporal para el logro de ciertos intereses comunes.

Es precisamente porque el liderazgo de las mujeres se desarrolla en condiciones difíciles y está condicionado a las barreras anteriormente mencionadas, que en muchas ocasiones adopta formas creativas, quizás las formas creativas que las organizaciones necesitan para ser más útiles, sostenibles y éticas en la nueva sociedad del conocimiento (Hargreaves y Fink, 2006). Ya Loden (1987) señaló que precisamente las barreras que las mujeres encuentran en su camino profesional las inducen no sólo a trabajar más que los hombres, en general, sino también a buscar nuevas alternativas. No podemos, por tanto, desperdiciar el conocimiento que las mujeres directivas están despla-

gando para la mejora de las organizaciones y también para hacerlas más humanas y manejables.

Algunas investigaciones han subrayado el carácter innovador de los liderazgos ejercidos por mujeres. En particular han sido destacados los siguientes rasgos:

- Una tendencia a compartir el liderazgo y a buscar el apoyo de un equipo en el ejercicio de la dirección, a diferencia de los hombres, que actuarían de manera más individualista (Bensimon, 1993). Esta tendencia, menos competitiva que en el caso de los hombres, funciona como inductora de un funcionamiento cooperativo, participativo y democrático, que favorece la apropiación de los logros por parte del conjunto.

- Una tendencia también a minimizar los controles burocráticos, prefiriendo colocarse a sí mismas como referentes, antes que a las normas formales (Aisenberg y Harrington, 1993). Esto plantea una proposición implícita de alianza o de *gestionar conmigo* a los seguidores (Coronel Llamas, Moreno y Padilla, 2002), lo cual favorece un clima cooperativo en el trabajo y un sentido de responsabilidad compartida por sus resultados (Loden, 1987).

- Un abordaje intuitivo de los problemas y en especial de las soluciones, sin que ello signifique un menor grado de racionalización, elaboración, o reflexión sobre los mismos. Ello lleva a muchas directivas hacia formas creativas de resolución de conflictos,

en las que, según Marshall (1990), están presentes ciertos rasgos: (a) una percepción holística del mundo y de los problemas; (b) el sustrato emocional como forma primera de contacto con el mundo; (c) actitud de *crianza/protección*, referida al mantenimiento de la calidad de vida y la satisfacción de los seguidores; (d) continuidad, referida a la duración y la estabilidad de los vínculos, incluso si no resultan satisfactorios; y (e) creatividad y determinación para iniciar transformaciones. En esta misma línea Bensimon (1993), apunta que las mujeres se perciben como interdependientes y se juzgan bajo estándares de responsabilidad y atención a los demás, en oposición a los hombres que se ven como independientes y se juzgan bajo estándares de logros individuales y competitivos.

— Priorización de la calidad y de la ética por encima de la eficiencia o, al menos, no supeditadas a ella (Donovan 1990, citado en Bensimon, 1993).

— Un amplio despliegue de habilidades y recursos sociales, en particular: (a) la escucha, la *percepción del otro y la empatía*, (b) la capacidad para *expresar los sentimientos*, y para hacer uso de ellos en la toma de decisiones y en la gestión de los grupos, (c) la *familiaridad y autenticidad*, así como el uso de *feed-back* en el establecimiento de las relaciones personales, (d) el reconocimiento del *propio impacto emocional* en los demás (Coronel Llamas, Moreno y Padilla, 2002).

Estas habilidades y recursos permiten a las directivas establecer modalidades de *'soft-control'* sobre los seguidores, es decir, modalidades basadas en la dimensión afectiva, lo cual permite, según Calás y Smircich (1991), conectar los términos liderazgo y seducción en el análisis del poder ejercido por las mujeres. Ello amplía la importancia concedida a las variables informales y relacionales, en el análisis de las organizaciones y propone nuevos retos a la teoría de la organización.

3. Metodología

La investigación se desarrolló en dos fases. La primera de ellas tuvo un carácter descriptivo y comenzó a partir de un cuestionario diseñado expresamente: *Cuestionario de Opinión de Mujeres que ejercen Cargos Directivos en la Universidad* (COMECADU), cuyo propósito era recoger datos acerca de las características personales y profesionales de las participantes en el estudio: roles desempeñados, estilos de liderazgo, problemas y necesidades formativas percibidos por ellas, así como su contribución a la construcción de la cultura de sus unidades académicas. Utilizando un nivel de confianza de 99,99 un error de 0,06 y un alfa de 0,001, el tamaño de la muestra fue de 435 sujetos, seleccionada a partir de los siguientes criterios: Comunidad Autónoma, Tipo de Universidad (pública/privada), Área de conocimiento del Departamento (Humanidades y Comunicación, Ciencias Sociales y Jurídicas, Ciencias Biológicas y de la Salud, Área Científica, Área Técnica).

El muestreo realizado fue aleatorio y sistemático para seleccionar a los sujetos teniendo en cuenta el primero de los criterios, y un muestreo aleatorio estratificado para el resto. El cuestionario fue respondido y devuelto por 136 directivas, es decir, el 31,26% de las mujeres consultadas. Esto supone que la información recogida alcanzó un importante nivel de representatividad, lo que nos sugiere que la investigación despertó singular interés entre las mujeres a quienes se requirió su participación.

Algunos de los aspectos incluidos en dicho cuestionario fueron contrastados con las respuestas a otro cuestionario, diseñado también *ad hoc*, dirigido a las personas que trabajaban en las unidades dirigidas por las participantes en nuestro estudio. Este cuestionario fue respondido por 91 profesores pertenecientes a 17 Departamentos Universitarios de diferentes universidades españolas y cuyas Directoras formaban parte de nuestra muestra de investigación y habían respondido previamente al COMECADU.

Los resultados obtenidos en ambos cuestionarios fueron tratados mediante el paquete estadístico SPSS 11.0. Se realizaron tanto análisis de corte descriptivo como otros dirigidos a establecer las relaciones entre las múltiples variables implicadas. Estos análisis sirvieron de base no sólo para la caracterización de los perfiles personales y profesionales de las gestoras universitarias que respondieron el cuestionario, sino también para definición de un cierto número de estilos de ejercicio de la función directiva y de gestión.

4. Resultados

4.1. Opiniones sobre el trabajo de gestión y su acceso al mismo

Una diferencia que aparece reiteradamente entre los hombres y las mujeres que ocupan cargos de gestión es el modo en que dicho cargo repercute sobre sus vidas personales y profesionales (Wolf-Wendel y Ward, 2003). Por tal motivo, fue una de las dimensiones hacia las que orientamos nuestra indagación.

Las mujeres de nuestro estudio opinaron que su trabajo de gestión les afectó de diversas maneras. Principalmente les afectó en la posibilidad (dificultad más bien) de dedicar tiempo a las *tareas de investigación*, que fueron las más afectadas. Igualmente la disponibilidad de *tiempo personal*, para dedicarlo a actividades extra-profesionales resultó notablemente afectada. Entre los aspectos que consideraron *muy poco afectados* por la gestión se encontraron los referidos a la *docencia* y la *atención a los alumnos en las tutorías*, así como el *tiempo dedicado a la familia*, que apareció como el aspecto menos afectado. Aunque no conocemos con precisión el tiempo dedicado a todas estas tareas antes y después del ejercicio de cargos directivos, podemos concluir que las mujeres de nuestro estudio realizan, según ellas mismas manifiestan, los mayores esfuerzos en salvaguardar la atención familiar en medio de las exigencias propias del cargo, resintiéndose a cambio su tiempo libre en el plano personal y las tareas de investigación en el profesional.

Indagamos también sobre el modo en que el ejercicio del cargo había afectado

a la relación con los compañeros. Pues bien, un 48% de las mujeres consultadas pensaba que sí había cambiado, mientras que un 50% pensaba que no lo había hecho. Las del primer grupo destacaron varios aspectos en los que la transformación se había producido: *distanciamiento y enfrentamiento por el ejercicio del poder* (18,4%); *se comparten más actividades con los compañeros* (14,7%); se ha producido una *reducción de confianza*, y los compañeros las consideran, en ocasiones como *oponentes* en las relaciones que mantienen con ellos. Por último, algunas mujeres piensan que sus compañeros las consideran *controladoras* en el ejercicio del cargo y en su relación con ellos.

También quisimos conocer las motivaciones que les llevaron a asumir responsabilidades en la gestión universitaria. En este sentido, las mujeres consultadas consideraron que el desarrollo de un proyecto de grupo, la oportunidad de mejora y la satisfacción personal fueron los criterios fundamentales que manejaron a la hora de tomar dicha decisión. Por el contrario, los aspectos que no influyeron en absoluto fueron la liberación de horas de docencia, la remuneración o el prestigio concedido a los cargos públicos.

En cuanto a los problemas fundamentales que las directivas de nuestro estudio encontraron en el desarrollo de sus tareas destaca, en primer lugar, el exceso de burocracia que tuvieron que soportar en el desempeño del cargo. A éste problema las participantes en el estudio añadieron el de los privilegios adquiridos por determinados miembros de la uni-

dad organizativa de referencia, los derivados de un funcionamiento organizativo jerárquico y eficientista, y los provocados por la falta de colaboración del personal administrativo. Otros problemas que fueron señalados en menor grado fueron la dificultad para formar un equipo de confianza, la falta de colaboración del antecesor en el puesto y la falta de respeto a sus decisiones. Por otro lado, la mayoría de las participantes en el estudio consideraban insuficientes las políticas de apoyo relacionadas con la maternidad, como ayudas económicas o de otro tipo que faciliten y permitan a las docentes con hijos pequeños desempeñar cargos de gestión.

Las gestoras universitarias de nuestro estudio pensaban que, en general, se valora muy poco su dedicación a las tareas de gestión, tanto por parte de superiores, colegas, estudiantes o del personal de la administración y los servicios. Sin embargo, no se sentían valoradas negativamente por sus propios compañeros. Ellas también mostraron una opinión bastante positiva acerca de su propia gestión, incluso *eufórica* podríamos decir si consideramos que el 95% de ellas eligió una de las dos opciones que mostraban satisfacción en este sentido: Un 40,4% señaló que creían estar desarrollando bien sus funciones como directivas, mientras que un 55,1% matizaban esa opinión positiva con aspectos que debían mejorar.

4.2. Estilos de liderazgo

Para conocer el estilo de liderazgo de las directivas construimos una escala de 9 ítems agrupados en tres factores den-

tro del cuestionario COMECADU. Los tres factores fueron: 1. Gestión del tiempo y de las tareas; 2. Orientación externa vs. interna de la gestión; y 3. Prioridad a los aspectos formales vs. informales de la organización. Los ítems tenían una estructura bipolar, con un abanico de respuesta de 1 a 6, en donde 1 y 6 representaban respectivamente la máxima preferencia hacia cada uno de los polos (ver Figuras 1, 2 y 3).

Respecto a la gestión del tiempo y de las tareas, nuestros resultados confirman la idea de un claro predominio de la concepción policrónica respecto a la monocrónica, caracterizada por la realización simultánea de múltiples tareas. Ante diferentes preguntas, las directivas consultadas afirmaron mantener múltiples frentes de acción simultáneos y atender frecuentemente varios asuntos a la vez (ver Figura 1).

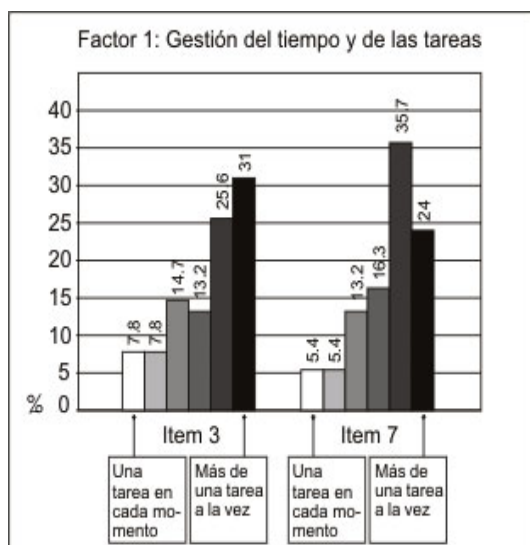


FIGURA 1: *Estilo de liderazgo. Factor1*

En lo que respecta al factor 2, las directivas consultadas se orientaron con absoluta claridad hacia los aspectos internos de la organización frente a las relaciones con el exterior. Así, en la Figura 2 puede verse que descartaron prácticamente la atención a la imagen externa para dar toda la prioridad al funcionamiento interno (ítem 4); y que concedieron bastante poca importancia a la relación con otras organizaciones para dedicarse a los asuntos propios (ítem 8). Sin embargo, las respuestas estuvieron más equilibradas ante el ítem 5, el cual

planteaba la alternativa entre el bienestar de los miembros, por un lado, y el cumplimiento de las tareas y de los acuerdos adoptados, por el otro. Esta respuesta es congruente con la importancia concedida por las mujeres directivas en general al clima y a las relaciones entre los miembros de la organización. Podríamos inferir, a partir de las respuestas a los tres ítems de este factor, que el bienestar de los miembros es considerado un asunto interno de igual importancia que la actividad propia de la organización.

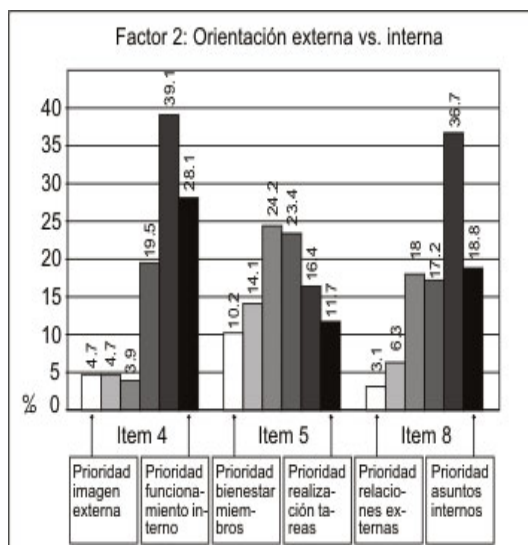


FIGURA 2: Estilo de liderazgo. Factor2

Finalmente, en lo que respecta al factor 3, las directivas respondieron eligiendo sistemáticamente las opciones que priorizaban los aspectos informales sobre los formales. Sin embargo, en un marcado paralelismo con las respuestas al ítem 5, que acabamos de comentar, el ítem 1 mostró un significativo equilibrio entre los dos polos (formal/informal), algo que no ocurrió en los otros ítems de este factor. En este ítem 1 hubo un empate

virtual entre las tres opciones relativas a la prioridad de los compromisos académicos y las tres opciones relativas a la prioridad del clima organizativo (49.7% y 50.5% respectivamente, ver Figura 3). Por el contrario, las directivas priorizaron claramente los acuerdos internos sobre las normas formales (ítem 2), los aspectos éticos sobre la eficacia (ítem 6) y la atención a las personas sobre la toma de decisiones (ítem 9).

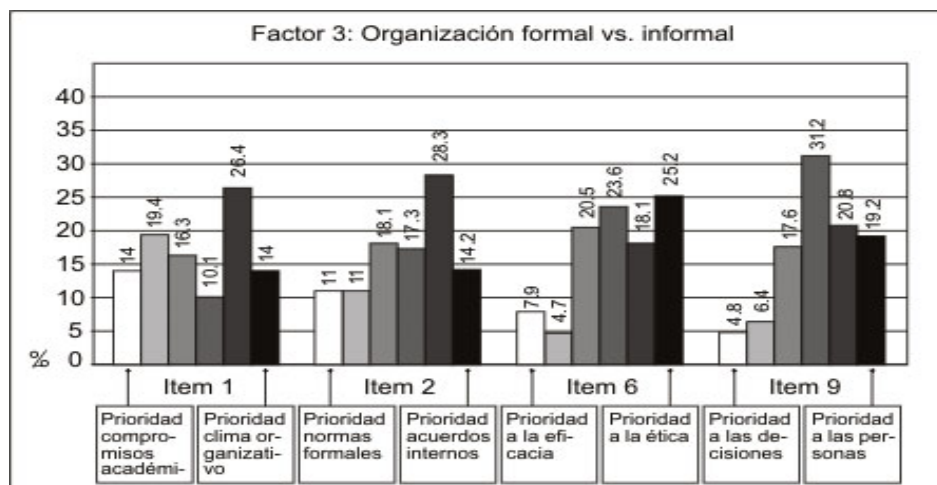


FIGURA 3: Estilo de liderazgo. Factor3

4.3. Bases de poder sobre las que las directivas gobiernan sus organizaciones

Desde nuestro punto de vista la noción de *liderazgo* queda delimitada dentro del fenómeno más amplio del poder en las organizaciones. No sólo los directivos poseen poder en la organización. Muchos agentes pueden poseerlo o construirlo y para ello disponen de una amplia variedad de fuentes o bases (explícitas o implícitas, legítimas o no) sobre las que establecerán relaciones competitivas con determinados agentes y colaborativas con otros. Esta idea asume el carácter dinámico, en permanente construcción del poder, en oposición a la reificación operada por la teoría tradicional en torno al concepto de liderazgo.

Nosotros nos propusimos indagar acerca de las bases de poder utilizadas por las mujeres directivas en la Universidad. Asumimos la hipótesis de que éstas darían con su conducta prioridad a unas bases sobre otras. Sin embargo, contra lo

esperado, las participantes en nuestro estudio utilizaron todas las bases de poder disponibles, y eligieron entre unas y otras en función del problema o tarea que nosotros le planteábamos. Concretamente, para cada situación les propusimos un abanico de elección de respuesta cuya estructura subyacente contemplaba, basándonos en Mintzberg (1992), cinco tendencias o estilos de liderazgo: *autoritario* (las opciones en que la Directora actúa de forma personalista, según su propio criterio o amparada en el cargo asignado); *meritocrático* (cuando apela al conocimiento experto o profesional de alguien para apoyar sus decisiones); *burocrático* (cuando legitima su actuación en el respeto de la norma); *ideológico* (si apela a los valores compartidos, para fundamentar sus posiciones); y *político* (cuando trata de establecer alianzas con los compañeros, generalmente a nivel personal). Los enunciados que dieron lugar a las respuestas ante cada ítem pueden verse en la Tabla 1.

Ítem 1. Usted ha de gestionar un asunto en el que se presentan posiciones contradictorias...	Ítem 5. Cuando se incorporan nuevos miembros a su grupo, lo primero que hace es...
Ítem 2. En una reunión del grupo que usted coordina se produce un enfrentamiento entre dos miembros...	Ítem 6. Si tiene que liderar a un grupo que se encuentra desmotivado y muestra gran apatía...
Ítem 3. Ante las críticas respecto a sus actuaciones o criterios...	Ítem 7. Si prevé que una próxima reunión institucional va a ser tensa...
Ítem 4. Cuando toma decisiones importantes...	Ítem 8. En cuanto a las relaciones entre los miembros del grupo o la organización que lidera, usted opina...

TABLA 1: Enunciados de la Escala sobre Bases de Poder

A partir de los resultados obtenidos (ver Figura 4) podemos llegar a las siguientes conclusiones:

Ítem 1. Gestión de posiciones contradictorias

Las directivas consultadas prefieren las estrategias de componente político a la hora de gestionar asuntos en los que se presentan posiciones contradictorias entre los participantes. Concretamente prefirieron, con un 44,4% la opción de *persuadir y negociar con las diferentes partes una salida favorable*. En muy significativo también el bajo porcentaje de elección que obtuvo la opción B, en la que predomina el componente burocrático.

Ítem 2. Respuesta ante enfrentamientos entre los miembros del grupo

Lo más significativo de este ítem es el bajo porcentaje de elección que obtiene la estrategia de componente meritocrático (1,5%) que consistía en *solicitar la participación de un mediador cualificado, haciendo valer el criterio profesional*. La frecuencia de elección de las demás opciones está bastante distribuida, aunque predomina la opción ideológica con un 35,6%, la cual consistía en pedir a los implicados que se ajusten a los principios y valores que las consultadas creen necesario mantener.

Ítem 3. Actitud ante las críticas recibidas

Sin embargo, en este ítem la opción más elegida es la que presenta un componente meritocrático, que consiste en *presentar argumentos técnicos o profesio-*

nales, relativos a la eficacia en el cumplimiento de los objetivos con un 46,5%. Es seguida en porcentaje de elección por la opción de componente ideológico: *organizar reuniones en las que participen las personas implicadas y se manejen argumentos ideológicos que aclaren su visión de la organización*, con un 37% de elecciones. Entre estas dos opciones se reparten la gran mayoría de las respuestas (83,5%).

Ítem 4. Modo de tomar decisiones

A la hora de tomar decisiones importantes, las mujeres consultadas prefieren de forma mayoritaria las estrategias políticas (53,4%) concretamente las que consisten en *intentar negociar previamente y buscar los apoyos necesarios*. A bastante distancia le siguen en porcentaje de elección las opciones con un componente meritocrático (21,4%) y burocrático (16%); mientras que son prácticamente residuales las opciones de componente autocrático e ideológico, ambas con un 4,6%.

Ítem 5. Actitud ante la incorporación de nuevos miembros

Éste es uno de los pocos ítems (sólo 2 de los ocho que componen esta parte del cuestionario) en donde predomina el componente de autoridad en las elecciones de las consultadas. Ante la llegada de nuevos miembros a la organización, éstas prefieren mayoritariamente (50,4%) orientarlos personalmente acerca de los fines, objetivos y actividades del grupo. Parece notarse aquí la preferencia de las mujeres gestoras por las relaciones sociales directas y su predisposición a implicarse personalmente mediante este

tipo de estrategias. Le siguen en importancia, con porcentajes similares, dos opciones con componentes bastante diferentes: la opción burocrática (20,2%) y la opción política (19,4%).

Ítem 6. Conducta ante un grupo desmotivado y apático

Ante un grupo apático las consultadas se inclinaron mayoritariamente por la estrategia en la que prima el componente ideológico (56,2%), que consiste en involucrar a los miembros del grupo mediante el diálogo y creando la necesidad de trabajar en equipo. De nuevo se aprecia en esta estrategia una predilección por el manejo de las relaciones sociales, antes que las normas (opción burocrática, con un 12,3%), la referencia a la autoridad (opción autocrática, con un 3,8) o la opción política con un matiz competitivo (4,6%).

Ítem 7. Estrategia ante los conflictos

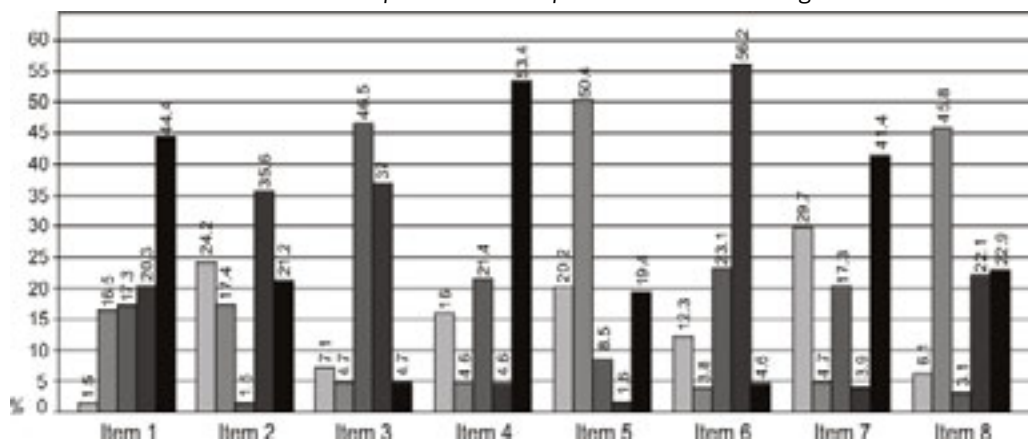
Ante un conflicto (en este caso, una reunión previsiblemente tensa) las mujeres consultadas prefirieron la opción de componente político, al igual que cuando se trataba de afrontar posiciones contradictorias (ítem 1) y cuando se trataba de tomar decisiones importantes (ítem 4). La opción consistente en mantener reuniones previas con los agentes clave recabó el 41,4% de las elecciones. Sin embargo, le sigue en importancia (con un importante 29,7%) otra opción de signo bastante diferente: aquella que tiene un componente burocrático y que consiste en documentarse legalmente y preparar la estrategia ajustándose en todo momento a lo regulado por la normativa. En muy pocas ocasiones, las mujeres consultadas

esgrimen su autoridad (4,7%) o prefieren la referencia a argumentos ideológicos (3,9%).

Ítem 8. Actitud respecto a las relaciones interpersonales en la organización

Como en el ítem 5, el predominio de la opción de autoridad en este ítem (45,8%) trae implícita una preferencia por la implicación personal y directa en el ámbito de las relaciones sociales y la preferencia por las relaciones informales sobre las formales, dentro de la organización. El enunciado de esta opción así parece mostrarlo: Me encargo personalmente de ese tema, haciendo de moderadora y conciliadora mediante contactos informales. Las opciones de componente ideológico y político obtuvieron también porcentajes de elección significativos: 22,1% y 22,9% respectivamente.

FIGURA 4: Bases de poder utilizadas por las directivas en su gestión



Por otro lado, tampoco los seguidores reconocieron un estilo único de gestión de sus directivas en el cuestionario de contraste. Con una marcada coincidencia con las respuestas de ellas (como muestra la Tabla 2) las estrategias que creen que adoptarían sus directivas parecen hallarse en relación con el tipo de situación o problemática con la que se encuentran. En los dos casos en los que apreciamos divergencias las directivas han indicado que actuarían desde una tendencia más próxima a un estilo autoritario mientras que los profesores señala-

ban que probablemente sus directoras actuarían desde un planteamiento Político.

Ante esta constatación, puede plantearse que una característica compartida por estas mujeres en el ejercicio de la gestión es la de asumir un estilo flexible, que se adapta al contexto y a la situación, algo coincidente con los rasgos que la literatura al uso atribuye al liderazgo femenino, ligados a la capacidad de adaptación a las diversas circunstancias, así como al interés por el grupo y su bienestar.

	Directivas	Profesores	Coincidencia
Actitud ante posiciones contradictorias entre los miembros	Política	Política	SÍ
Enfrentamiento entre los miembros del grupo	Ideológico	Ideológica	SÍ
Actitud ante las críticas recibidas	Meritocrático	Meritocrática	SÍ
Modo de tomar decisiones importantes	Política	Política	SÍ
Actitud ante la incorporación de nuevos miembros	Autoritaria	Política	NO
Conducta ante un grupo desmotivado	Ideológico	Ideológica	SÍ
Estrategia ante los conflictos	Político	Política	SÍ
Actitud respecto a las relaciones interpersonales	Autoritario	Política	NO

TABLA 2: Estilos de liderazgo predominantes desde el punto de vista de directivas y seguidores

En definitiva, se evidencia la tendencia de las mujeres consultadas a mostrar un estilo flexible en la gestión de las diversas situaciones, adaptándose a las exi-

gencias de cada una más que adoptando un estilo estable de ejercicio del rol. Podemos decir que (Tabla 3):

Predomina una tendencia haciaun <i>estilo político</i> ...	Para gestionar posiciones contradictorias Como manera de tomar decisiones En la gestión de los conflictos
...un <i>estilo ideológico</i> ...	Ante enfrentamientos entre los miembros del grupo Para motivar al grupo
...un <i>estilo meritocrático</i> ...	Ante las críticas
... un <i>estilo burocrático</i> ...	Para intervenir en enfrentamientos entre miembros del grupo Ante la incorporación de nuevos miembros Ante los conflictos
...una tendencia hacia... <i>factor de autoridad o un uso personal de la autoridad</i> ...	Ante la incorporación de nuevos miembros Respecto de las relaciones interpersonales en la organización.

TABLA 3: Características situacionales del uso de diferentes bases de poder por parte de las directivas

4.4. Las necesidades formativas de las directivas en la Universidad

Analizamos también las necesidades formativas de las directivas a partir de sus respuestas a una relación de características sobre liderazgo en las que se les pedía que señalaran la medida en que pensaban que (a) dicha característica era valiosa para la gestión de las organizaciones universitarias y (b) ellas mismas poseían o no esa característica. Como puede verse en la Tabla 4, las características más valoradas para el ejercicio de la gestión según nuestras participantes son la *responsabilidad*, el *saber planificar y organizar*, *tener mano izquierda en situaciones difíciles*, seguidas del *sentido ético* y la *habilidad de mediación en conflic-*

tos. Podemos decir que los resultados son bastante rotundos en la medida en que las respuestas están muy concentradas en torno a esas opciones.

CARACTERÍSTICAS	VALORADAS/SE POSEEN			
	Poco/Algo		Bastante/Mucho	
	Valoradas	Poseídas	Valoradas	Poseídas
Responsabilidad	0.7	0.7	97.1	95.6
Don de gente	8.8	22.1	89.0	74.2
Diplomacia	8.1	30.2	89.7	65.4
Autoridad	22.1	52.9	75.7	42.7
Sensibilidad	18.4	9.5	78.7	86.7
Inteligencia	10.3	12.5	86.8	82.3
Habilidades de liderazgo	10.3	48.4	87.5	47.8
Dinamización de grupos	7.4	38.2	90.5	58.1
Tomar decisiones rápidas y en situaciones difíciles	6.6	27.2	91.2	68.4
Comunicación, empatía, relaciones interpersonales	3.6	13.2	91.9	81.6
Mano izquierda en situaciones difíciles	2.2	24.3	93.4	66.9
Habilidad de mediación en conflictos	3.7	20.6	92.6	74.3
Saber planificar y organizar	1.4	12.5	94.1	81.6
Gestión económica y obtención de recursos	14.7	45.5	81.6	49.2
Resistencia a las frustraciones	11.8	40.0	84.6	54.4
Sentido ético	3.7	1.5	92.6	92.6

TABLA 4: Otras características relacionadas con el ejercicio de la gestión

Las características fueron valoradas y declaradas como poseídas en similar medida, excepto en el caso de *habilidades de liderazgo* cuyas diferencias entre el grado 'bastante/mucho' de valoración y el de completa posesión son las más destacables. Resulta notable también la diferencia entre la valoración y el grado en que se posee en el caso de otras dos características que definen un perfil más técnico de la gestión. Se trata de *ejercicio de autoridad* y *gestión económica y obtención de recursos*. Hemos de destacar

finalmente, que las participantes en nuestro estudio afirman en un 86.7% poseer 'mucho/bastante' la característica *sensibilidad*, mientras que sólo 78,7% de las gestoras consultadas la valoran mucho/bastante para el ejercicio de la gestión.

Las respuestas obtenidas mediante el cuestionario de contraste contestado por los miembros de las unidades dirigidas por las participantes en el estudio, muestran bastante acuerdo con las respuestas de éstas, aunque señalan por lo general

valores ligeramente más bajos en las características que poseen las directivas. Los seguidores también señalan la *responsabilidad* como una característica muy valiosa y que sus directoras la poseen en un grado elevado. En cambio *dinamización de grupos y gestión económica y obtención de recursos* aparecen como muy valiosas pero poco poseídas por sus respectivas directoras. Recordemos que también las directivas establecían un desfase entre su importancia y el grado en que la poseían en estas dos características.

5. Conclusiones y discusión

Las mujeres directivas asumen en general sus puestos de responsabilidad con la ilusión del recién llegado; al fin y al cabo podemos considerarlas recién llegadas a un mundo tradicionalmente en manos de los hombres. Ello se traduce en que se implican profundamente en las tareas, tanto en lo que se refiere al tiempo que le dedican como a la intensidad que ponen en el empeño. A pesar de dicha implicación, mantienen aparentemente su dedicación a la vida familiar y a las tareas docentes y de atención a los alumnos. La única actividad que dicen abandonar es la investigación, de la cual se mantienen apartadas mientras ocupan puestos directivos. Merece ser destacado que, si bien nuestras directivas destacan la ausencia de medios que faciliten el compatibilizar las tareas de gestión con la vida personal y familiar, esto no se suele señalar como un problema relevante. Tal vez esto sea una muestra de la actitud de *evitación del prejuicio*, descrita por la literatura (Marshall, 1990), de manera que el tradicional anclaje de las

mujeres a la familia no sea visto desde el exterior como una rémora que les impide desempeñar bien su labor. De esta manera, ellas procuran equilibrar las exigencias familiares y profesionales mediante su propio esfuerzo personal (Russell y Burgess, 1998).

No es extraño que el fuerte componente vocacional que está marcando su acceso a la dirección venga unido a una alta autovaloración de la labor que desempeñan: en general se sienten satisfechas de sus logros. Tampoco es extraño que en estas condiciones muchas de ellas asocien dicho desempeño a la consecución de un proyecto, en lugar de asociarlo a una labor puramente gerencial. A menudo se trata de un proyecto colectivo, al cual ellas representan, mientras que en otras se trata de un proyecto personal para el cual buscan el apoyo de un equipo, dedicando una parte importante de sus fuerzas a mantener unido y cohesionado dicho equipo. Finalmente, en la orientación de su liderazgo aparece también un fuerte énfasis en los aspectos éticos y de cuidado hacia las personas. En este sentido, ellas destacan la responsabilidad y el sentido ético como dos características valiosas para el ejercicio de la gestión y además como características que despliegan en el ejercicio del cargo.

Igualmente, es congruente con este perfil de motivaciones en el acceso al cargo el hecho de que algunos de los problemas más importantes que encuentran las directivas para su desempeño como tales estén ligados a condiciones que conforman la lógica dominante en las organi-

zaciones: el aparato burocrático por un lado y las redes de influencia en la sombra que sostienen miembros y grupos con poder, haciendo valer sus derechos adquiridos, por el otro. Ambos se presentan como fuertes barreras a los proyectos de renovación institucional con y por los que algunas de estas directivas acceden al poder.

Por otro lado, nuestro estudio ha permitido destacar algunas características relevantes presentes en la forma de liderar de las participantes. No obstante, dichas características no permiten caracterizar algo parecido a un liderazgo *femenino*. Nuestros resultados corroboran más bien la conclusión del estudio de Gillett-Karam (1994) (citado por Glazer-Raymo, 1999) en donde se estudiaron los estilos de liderazgos de hombres y mujeres, el cual plantea que las destrezas de liderazgo tienen que ver más con variables situacionales que con aquellas ligadas al género. Más bien se pueden señalar orientaciones generales que se muestran a través de diferentes estilos de liderazgo. En este sentido, uno de los rasgos más destacados entre las mujeres participantes en nuestro estudio, fue su orientación hacia las relaciones sociales, confirmando así uno de los aspectos que despierta mayor consenso en la literatura especializada. Bensimon (1993) explica dicha orientación planteando que las mujeres perciben el mundo no tanto como algo físico, sino encarnado en personas y expresado de manera psíquica y social y que ello es congruente con un gobierno de ese mundo más a través de las necesidades sentidas que mediante un control racional.

La marcada orientación hacia lo social parece predisponer favorablemente a las mujeres directivas para aceptar y utilizar provechosamente la colaboración. El efecto de este rasgo consiste en que los colaboradores se sienten a sí mismos más *visibles* y a las directivas más *cercanas*.

En muchos casos hemos encontrado esta orientación hacia el mundo social combinada con un perfil de fuerte exigencia —incluida la autoexigencia— y de autoridad. Es decir, hemos encontrado en número importante de directivas la tendencia a combinar los aspectos sociales y técnicos del ejercicio de los cargos de gestión. De acuerdo a lo planteado por la literatura, se trata de un perfil —bastante *maternal*, por cierto— que conjuga la autoridad con la delicadeza o *diplomacia* en el manejo de las situaciones. Estas mujeres dialogan, buscan el acuerdo, tratan de limar posiciones divergentes pero, llegado el caso en el que se hace imposible llegar a una solución pactada, no dejan las decisiones eternamente suspendidas en espera de un acuerdo o consenso. Creen que ocupan ese puesto para tomar decisiones y no hacerlo consideran que es incurrir en una falta de responsabilidad. Podríamos afirmar que explotan las relaciones sociales mientras constituyen el marco adecuado en donde los problemas pueden ser resueltos. Sin embargo, cuando las posibilidades de acuerdo se cierran en este ámbito, pasan a utilizar los controles de autoridad o los burocráticos para que las tareas puedan seguir adelante.

No obstante, nuestros resultados muestran claramente que dicha orienta-

ción hacia las relaciones sociales podía ser desarrollada por las participantes en nuestro estudio bajo estilos de liderazgo diferentes e incluso antagónicos. Ellas utilizaron todas las fuentes de poder disponibles ante circunstancias problemáticas de diversa índole, sin mostrar una clara predilección por ninguna de ellas. Esta diversidad y variedad de estilos podría estar ligada a otra características atribuida por una de las entrevistadas a las mujeres: un mayor pragmatismo y un modo más resolutivo de encarar los problemas de la organización, frente a una visión más estratégica de los hombres, lo cual implicaría un estilo más marcadamente *político* en ellos.

En todo caso, como nos sugiere Glazer-Raymo (1999) debemos revisar nuestros modelos de liderazgos académicos a fin de reflejar la experiencia de las mujeres y aprender de los aspectos novedosos que presenta su forma de dirigir, como por ejemplo, esta fuerte orientación hacia las personas, los grupos y las relaciones. Quizás ello contribuya a algo tan necesitado en estos tiempos como el fortalecimiento de la cultura de la colaboración y el compromiso en las instituciones universitarias.

Otra característica atribuida a las mujeres sería una mayor capacidad y orientación hacia el trabajo *multitarea*, es decir, hacia el trabajo en paralelo (varios asuntos al mismo tiempo) frente al trabajo *en serie* que los informantes señalan como más propio de los varones. En palabras de una de las directivas entrevistadas, la mujer admite *interferencias*. Ello confirmaría la tesis de una

visión predominantemente policrónica (Hargreaves, 1997) de las mujeres en el modo de abordar las tareas organizativas, algo que puede estar vinculado a la exigencia que plantean las tareas del hogar, muchas de las cuales requieren ser desarrolladas de modo simultáneo.

Dirección de los autores: Marita Sánchez Moreno, marita@us.es y Julián López Yáñez, lopezya@us.es. Departamento de Didáctica y Organización Educativa. Facultad de Educación. Universidad de Sevilla, c/ Camilo José Cela s/n. Sevilla 41018.

Fecha de recepción de la versión definitiva de este artículo: 30.XI.2007

Bibliografía

- AISENBERG, N. y HARRINGTON, M. (1993) Rules of the game, en GLAZER, J.; BENSIMON, E. M. y TOWNSEND, B. K. (eds.) *Women in higher education: a feminist perspective* (Nedham Heights, MA, Ginn Press), pp. 387-398.
- ALVESSON, M. y BILLING, Y. (1992) Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding, *Organizations Studies*, 13:12, pp. 73-102.
- ASPLUND, G. (1988) *Women Managers. Changing Organizational Cultures* (Chichester, Wiley & Sons).
- BENSIMON, E. M. (1993) A feminist reinterpretation of president's definition of leadership, en GLAZER, J.; BENSIMON, E. M. y TOWNSEND, B. K. (eds.) *Women in higher education: a feminist perspective* (Nedham Heights, MA, Ginn Press), pp. 465-474.
- CALÁS, M. y SMIRCICH, L. (1991) Voicing Seduction to Silence Leadership, *Organizations Studies*, 12:4, pp. 567-602.
- CALÁS, M. B. y SMIRCICH, L. (1993) Re-writing Gender into Organizational Theory: Directions from Feminist Perspectives, en GLAZER, J.; BENSIMON, E. M. y TOWNSEND, B. K. (eds.) *Woman in higher education: a feminist perspective* (Nedham Heights, MA, Ginn Press) pp. 97-117.
- CORONEL LLAMAS, J. M.; MORENO, E. y PADILLA, M. T. (2002) La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: Contribuciones y retos planteados des-

- de una óptica de género, *Revista de Educación*, 327, pp. 157-168.
- CORONEL LLAMAS, J. M. (2005) El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación, **revista española de pedagogía**, 232, pp. 471-490.
- ERKUT, S. (2001) *Inside Women's Power: Learning from Leaders* (Boston, Center for Research on Women, Wellesley College, and Winds of Change Foundation).
- GARCÍA DE CORTÁZAR, M. y GARCÍA DE LEÓN, M. A. (1997) *Mujeres en minoría. Una investigación sociológica sobre las catedráticas de universidad en España* (Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas).
- GHERARDI, S. (1995) *Gender, symbolism and organizational cultures* (London, Sage).
- GLAZER-RAYMO, J. (1999) *Shattering the myths. Women in academe* (Baltimore, The Johns Hopkins University Press).
- GLAZER-RAYMO, J. (2003) Woman faculty and part-time employment. The impact of public policy, en ROPERS-HUILMAN, B. *Gendered futures in higher education. Critical perspective for change* (NY, State University of New York Press), pp. 97-109.
- HARGREAVES, A. (1997) *Profesorado, cultura y postmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado* (Madrid, Morata).
- HARGREAVES, A. y FINK, D. (2006) *Sustainable leadership* (San Francisco, Jossey-Bass).
- HAWLEY, M.; WHIRTER, E.; TORRES, D. y RASHEED, S. (1988) Assessing Barriers to Women's Career Adjustment, *Journal of Career Adjustment*, 6:4, pp. 449-479.
- HEWARD, C. (1996) Women and Careers in Higher Education: What is the Problem?, en MORLEY, L. y WALSH, V. (eds.) *Breaking boundaries: women in higher education* (Bristol, Taylor & Francis).
- KAUFMANN, A. (2007) *Mujeres directivas: transición hacia la alta dirección* (Madrid, CSIC).
- LEA, D. y LEIBOWITZ, Z. (1992) *Adult Career Development. Concepts, Issues and Practice* (Alexandria, The National Career Development Association).
- LODEN, M. (1987) *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre* (Barcelona, Hispano-Europea).
- LORENZO, M. (2005) El liderazgo de las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales, **revista española de pedagogía**, 232, pp. 367-392.
- MARSHALL, J. (1990) *Women Managers. Travellers in a male world* (Chichester, John Wiley & Sons).
- MINTZBERG, H. (1992) *El poder en la organización* (Barcelona, Ariel).
- NICOLSON, P. (1997) *Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?* (Madrid, Narcea).
- PERREAULT, G. (1993) Contemporary feminist perspectives on women and higher education, en GLAZER, J.; BENSIMON, E. M. y TOWNSEND, B. K. (eds.) *Woman in higher education: a feminist perspective* (Nedham Heights, MA, Ginn Press), pp. 3-21.
- ROPERS-HUILMAN, B. (2003) *Gendered futures in higher education. Critical perspective for change* (NY, State University of New York Press).
- TIERNEY, W. G. y BENSIMON, E. M. (1996) *Promotion and tenure. community and socialization in academe* (NY, State University of New York Press).
- TOBIAS, C. (2005) *Madres que trabajan: dilemas y estrategias* (Valencia, Publicaciones Universidad Valencia).
- VAN VIANEN, A. y FISCHER, A. (2002) Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, pp. 315-337.
- WARREN, L. y O'CONNOR, E. (1999) *Stepping out of the shadows. Women in educational management in Ireland* (Dublin, Oak Tree Press).
- WOLF-WENDEL, L. y WARD, K. (2003) Future prospects for women faculty. negotiating work and family, en ROPERS-HUILMAN, B. *Gendered futures in higher education. Critical perspective for change* (NY, State University of New York Press), pp. 111-136.

Resumen:**Poder y liderazgo de mujeres responsables de Instituciones Universitarias**

Este artículo somete a discusión los resultados de una investigación sobre los estilos de liderazgo y las redes de poder desplegados por mujeres que gobiernan unidades organizativas universitarias. Para ello se utilizaron dos cuestionarios diseñados *ad hoc*, dirigidos tanto a las directivas como a los miembros de sus respectivas organizaciones, a fin de recoger datos acerca del perfil profesional y las opiniones de las directivas participantes en el estudio. Los resultados que mostraremos aquí se refieren: (a) a las características y la orientación de su estilo directivo y (b) a las bases o fuentes de poder sobre las que construyen su liderazgo. Como conclusión fundamental plantearemos que es posible reconocer nuevas formas de liderazgo en el modo en que las mujeres ejercen el poder, las cuales podrían contribuir al desarrollo y la mejora de las organizaciones de educación superior.

Descriptores: Liderazgo, poder, género, instituciones universitarias.

Summary:**Power and leadership of women heads of university organizations**

This article discuss the results of a research project on the leadership styles and the power networks deployed by women who head higher education organizations. Two questionnaires addressed to both the women heads and

their fellows were used in order to collect data about the professional profile and the opinions of the participants in the study. We maintain that it is possible to recognise new forms of leadership in the way that women exercise power, which could contribute to the development and improvement of higher education organizations. To this end, some results of the above-mentioned research will be shown, related to (a) the characteristics and the orientation of their leadership, and (b) the power basis or sources upon which this leadership is built.

Key Words: Leadership, power, gender, university organizations.