

## Liderazgo en la universidad: perfil de mujeres y hombres gestores académicos

### Leadership at the university: women and men academic manager's profile

Marita Sánchez-Moreno\*

Julián López-Yáñez

Mariana Altopiedi

Universidad de Sevilla

La presencia femenina en cargos de gestión académica en las universidades españolas está aún lejos de ser igualitaria, en especial en las posiciones más altas de la jerarquía. Este artículo presenta y discute resultados obtenidos de dos investigaciones sucesivas sobre los estilos de liderazgo, las necesidades formativas y las bases de poder puestas en juego por mujeres (en el primer estudio) y hombres (en el segundo) a cargo de organizaciones de educación superior. Se centra en la primera fase –de carácter descriptivo– de ambos estudios, basada en un cuestionario diseñado *ad hoc* respondido por 136 mujeres y 129 hombres. Los datos fueron procesados usando el paquete estadístico SPSS 11.0. Los resultados muestran sólo sutiles diferencias entre los estilos de liderazgo y las necesidades formativas de ambos grupos. En consecuencia, se sugiere que la investigación se centre en el modo en que tanto hombres como mujeres afrontan distintos problemas más que en buscar diferencias en sus estilos de liderazgo.

**Descriptores:** Liderazgo, Poder, Género, Organizaciones universitarias.

Women's presence in managerial positions at Spanish universities is still far from being equal to men's, especially regarding the top positions in the hierarchy. This article will discuss the results obtained by two consecutive inquiries into the leadership styles, training needs and power bases deployed by women (the first study) and men (the second) in charge of higher education organizations. It focuses on the first, descriptive stage of the two studies, based on an *ad hoc* questionnaire that was responded to by 136 women and 129 men. The data were processed using SPSS 11.0. Results showed only subtle differences between the leadership styles deployed by the two groups. As no dramatic differences between male and female leaders were found, it is suggested that research into higher education organizations from a gender perspective should rather focus on the way both men and women managers tackle specific problems and situations instead of seeking differences between their leadership styles.

**Keywords:** Leadership, Power, Gender, University organizations.

*Artículo basado en los proyectos de investigación: "Mujeres en el liderazgo y la gestión de las universidades: problemas estilos de liderazgo y contribuciones al desarrollo organizativo" (2003-2006) y "Gestión y gobierno de las Universidades: formando en buenas prácticas" (2006-2010).*

---

\*Contacto: marita@us.es

## Introducción

Desde la primera reforma de la educación superior tras la dictadura de Franco, en 1993, el sistema de gobierno de las universidades españolas puede caracterizarse como una democracia representativa. Esto supone que algunos puestos de gobierno (tales como rectores, decanos y directores de departamentos), son directamente elegidos por la comunidad académica, mientras que otros (vicerrectores, vicedecanos o secretarios de departamentos) son designados por los primeros, respectivamente. Estos gestores académicos no suelen haber recibido formación para asumir esas tareas y son apoyados por técnicos administrativos profesionales. Mientras que estos últimos suelen ocupar cargos permanentes, los primeros, por lo general, asumen sus cargos por periodos renovables de cuatro años. En síntesis, se trata de un modelo de gobernanza no profesional, con algunos rasgos tanto de modelos colegiados como democráticos en los que la comunidad académica asume la mayor responsabilidad sobre la toma de decisiones (Castro e Ion, 2011).

Debido a razones socioculturales, el acceso de las mujeres al gobierno de las universidades españolas es un fenómeno tardío. Las primeras mujeres estudiantes se identifican en 1888, en tanto que es Emilia Pardo Bazán, una conocida novelista, la primera mujer académica con su entrada en la Escuela de Humanidades de la Universidad Central de Madrid en 1906.

Sin embargo, una progresiva feminización del estudiantado ha tenido lugar en las últimas dos décadas –al punto de casi alcanzar la paridad de sexos–, coincidiendo con la masiva extensión de la educación superior en las sociedades desarrolladas. Asimismo, es indiscutible que ha habido un incremento del número de mujeres académicas que se han ido incorporando progresivamente a los cargos de responsabilidad en la gestión, aunque en menor número y –en general– en posiciones de menor rango que los hombres. Esto significa que existe aún una importante brecha entre la proporción de hombres y de mujeres académicos-gestores. Esta diferencia se amplía si atendemos a la manera en que se accede a estas posiciones. Mientras que los hombres tienden a asumir cargos electivos, las mujeres suelen ocupar en mayor proporción las posiciones designadas por los hombres electos. Este fenómeno ha provocado recientemente un significativo incremento del número de mujeres vicerrectoras (elegidas por los rectores electos), de acuerdo con el Ministerio de Educación y Ciencia (2007).

El propósito de este artículo es comparar algunas de las características que mujeres y hombres académicos muestran en el ejercicio de la gestión universitaria. Para ello, se discuten los resultados de dos estudios financiados y llevados a cabo consecutivamente. Éstos son:

- Sánchez-Moreno, M. (2003–2005). *Mujeres en el liderazgo y la gestión de las universidades: problemas estilos de liderazgo y contribuciones al desarrollo organizativo*. Plan Nacional de I+D+I, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer (España).

- Sánchez-Moreno, M. (2006–2010). *Gestión y gobierno de las Universidades: formando en buenas prácticas*. Plan Nacional de I+D+I, Ministerio de Ciencia e Innovación de España, SEJ2006-07147/EDUC.

Específicamente, las principales cuestiones que se debaten se refieren a los estilos de liderazgo, las necesidades formativas y las bases de poder puestas en juego por hombres y mujeres en el ejercicio del liderazgo.

## 1. Marco teórico: Género y liderazgo en las organizaciones

Pese a que el liderazgo ha estado en las agendas de investigación de muchas disciplinas del campo de las ciencias sociales durante décadas, hasta hace poco, el género raramente ha sido tomado en consideración como un componente en su explicación ni en la de los procesos organizativos (Alimo-Metcalfe y Alban-Metcalfe, 2005; Coleman, 2003). Esta invisibilidad del género es parte de la asunción de la visión masculina del mundo que ha predominado en el análisis organizativo (Bensimon, 1993; Coronel, Moreno y Padilla, 2002) así como de la prevalencia de las teorías épicas del liderazgo que se asocian a la idea de masculinidad heroica. Implícita en esa concepción está la demanda de protección hacia las mujeres en tanto el lugar de poder del hombre queda preservado (Kerfoot y Whitehead, 1998:451; White y Özkanlib, 2011). Para Blackmore y Sachs (2007:77), mientras el control y el poder en la gestión, un campo tradicionalmente masculino, adquieren un valor positivo como capital simbólico, la femineidad asume un valor negativo.

Dadas las múltiples críticas recibidas por esta clásica visión del liderazgo, en los últimos años ha ido consolidándose otra línea de pensamiento sobre el tema que prioriza la atención al contexto y a los estilos de liderazgo, entendido éste como práctica, por encima de una consideración individualista y descontextualizada de las características personales del líder. Esta tendencia, post-heroica, desmiente la idea de un único líder capaz de lograr los resultados organizativos deseados en el sector de la educación, entendiendo que el liderazgo es ejercido más que poseído (Gillies, 2013:38). Esta concepción del liderazgo como un conjunto de prácticas dirigidas a conducir al conjunto de la organización a una serie de metas es la que subyace a los estudios aquí comentados. Su adopción justifica, asimismo, que estas investigaciones se hayan interesado más por las acciones, las vivencias y las creencias de los líderes participantes en el estudio que por sus cualidades personales.

De manera simultánea a la comentada evolución del propio concepto de liderazgo, los cambios demográficos en las organizaciones permitieron un incremento de la presencia femenina en los cargos de gestión. En el caso de los cargos de gestión universitaria, de acuerdo con Breakwell y Tytherleigh (2008), ha avanzado desde un 9.5% en 1986, a un 23%, en 2006. La llegada de las mujeres a posiciones de poder en las organizaciones es importante en tanto representa una oportunidad de re-pensar las organizaciones como lugares de trabajo desde una perspectiva de género (Airini et al., 2011). Distintas teorías sobre las organizaciones han avanzado esfuerzos para hacer más visible al género en el campo de la gestión. Según Lavié (2009), primero encontramos perspectivas con un fuerte foco en la demanda de equidad entre hombres y mujeres en el acceso a las posiciones de liderazgo, relacionadas con la supresión de las barreras institucionales que

dificultan el acceso, pero no problematizan las dificultades que encuentran las mujeres en el logro de niveles de rendimiento equiparables a los de sus colegas varones.

Por otra parte, un segundo grupo de perspectivas subraya la gestión como un campo ajeno a la mayoría de las mujeres, en el que éstas tienen una particular contribución que hacer. Entienden, por tanto, que sus formas de ver, conocer, organizar y liderar han de ser tenidas en cuenta (Shakeshaft, 1989; Tong, 1998). Estas perspectivas sobre la consideración de la diferencia establecen dos estilos de liderazgo definidos. Aun reconociendo que cualquiera de ellos puede ser adoptado tanto por hombres como por mujeres, se sugiere que los hombres tienden a poner en juego un estilo basado en las cualidades instrumentales (tales como asertividad, control, ambición, competitividad, independencia y confianza), mientras que las mujeres adoptan uno basado en las cualidades emocionales (como la de escuchar y apoyar a las personas) dirigido al bienestar de los demás y hacia la resolución de los conflictos interpersonales (Eagly y Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly, Wood y Diekmann, 2000). De acuerdo con esta perspectiva, los hombres que ocupan puestos de gestión, tienden a desarrollar un estilo más centrado en las tareas, transaccional y basado en la autoridad, en tanto que las mujeres suelen adoptar uno más transformacional, orientado a las relaciones, interpersonal y democrático.

Otro conjunto de rasgos característicos del estilo de liderazgo femenino incluye; la orientación hacia el grupo, la responsabilidad y la preferencia por la ética sobre la eficiencia como criterio de toma de decisiones (Bensimon, 1993); una aproximación intuitiva a la resolución de los problemas que lleva a formas creativas de solventar los conflictos (López-Yáñez y Sánchez-Moreno, 2008); y la continuidad en los lazos sociales (Marshall, 1990). De manera similar, Coronel y sus colaboradores (2002) señalan el amplio uso de las habilidades sociales, en particular, (a) la capacidad de escucha y la empatía; (b) la de expresar emociones y sentimientos y emplearlos en la toma de decisiones y en la gestión del grupo; (c) la familiaridad y la sinceridad, así como el uso de la retroalimentación en el establecimiento de relaciones personales y (d) el reconocimiento de la repercusión propia en las emociones de los otros.

Paralelamente a las mencionadas aproximaciones al género en las organizaciones, una tendencia de creciente importancia sugiere que aun si el género representa una dimensión constitutiva de las organizaciones, esto no debe asociarse a una clasificación cerrada y homogénea de rasgos femeninos y masculinos. Estudios clave como el de Alvesson y Billing (1992), han sugerido que los estilos de liderazgo desplegados tanto por hombres como por mujeres son, en la práctica, demasiado diversos y contradictorios como para reducirse a un simple modelo bipolar. Consideran que la etiqueta de liderazgo femenino o masculino no cuenta con apoyo empírico –por lo que desaconsejan su uso para describir a ambos grupos– y que la adopción de estos rasgos no contribuye a superar los estereotipos en este campo (Billing y Alvesson, 2000).

Court (2005) también ha cuestionado la reducción del fenómeno del liderazgo a modelos masculino/ femenino. Al igual que Alvesson y Billing (1997) y otros autores que son escépticos respecto del constructo de liderazgo femenino, Court sugiere que la dimensión de género debe ser puesta en relación con otras que inciden en el comportamiento de los líderes, como la clase social, las creencias y la cultura. Pese a que la sobre-generalización de las diferencias entre las aproximaciones femenina y masculina

al liderazgo deben evitarse, Madden (2005:6) ha señalado que han de tomarse en consideración en el análisis de su práctica.

Otros autores, como Frenkel y Stretchman (2006), Ball (2007), Bolden, Petrov y Gosling (2009) o White y Özkanlib (2011) consideran que las habilidades de liderazgo tienen más relación con las variables contextuales y situacionales que con el género. De acuerdo con Mills (2002), “una comprensión del género requiere sensibilidad al contexto” (p. 300), lo que significa que “para entender las subjetividades marcadas por el género, necesitamos entender los discursos en los que están situados y las relaciones en las que están implicados”. En ese sentido, Blackmore (2010) ha señalado que el género en las organizaciones ha de ser analizado junto con otros factores personales y culturales con los que interactúa.

En algunos casos, los estudios sobre el género en las organizaciones están yendo más allá de las aproximaciones de las dos últimas décadas –focalizadas en la distinción entre estilos y características atribuidas a hombres y mujeres. Estudios recientes han empleado las contribuciones de múltiples disciplinas y tomado en cuenta no sólo las condiciones sociales, culturales y políticas que inciden en el liderazgo (Blackmore, 2005; White y Özkanlib, 2011) sino también la historia institucional, la estructura organizativa y la cultura (Mills, 2002), cuyo efecto condicionante en la implementación de los necesarios cambios por parte de los líderes es ampliamente subrayado por Fullan y Scott (2009).

Otras aportaciones que también han de considerarse aquí son las referidas a las características del liderazgo en las organizaciones universitarias. A primera vista, las habilidades requeridas por los líderes universitarios son tan variadas que hacen difícil extrapolar los modelos surgidos de la literatura sobre negocios (Spendlove, 2007). En un intento de entender la complejidad del liderazgo en la universidad, algunos autores han sugerido partir de las tensiones inherentes al liderazgo en la educación superior, tales como la simultánea necesidad de individualismo y colaboración, o de estabilidad organizativa y promoción del cambio (Blackmore y Blackwell, 2006; Frenkel y Stretchman, 2006; Scott y Webber, 2008). Algunos otros, como Mc Caffery (2010) han adoptado un modelo basado en la identificación de las demandas planteadas a los líderes universitarios y las capacidades que su satisfacción requiere, o de las dimensiones centrales del liderazgo en las universidades. Por ejemplo, la investigación desarrollada por Scott y Webber (2008) identificó ocho dimensiones que deben ser tenidas en cuenta al planificar el desarrollo de los líderes. Son:

- El momento de su carrera en que se encuentran, en relación a sus motivaciones y prioridades.
- Su trayectoria, aspiraciones profesionales e interés por promocionar.
- Su condición “visionaria”, que se vincula con los principios filosóficos y las habilidades para traducirlos en orientaciones para la práctica.
- La capacidad de emprendimiento, que permite a los líderes encontrar soluciones a los nuevos desafíos.
- Las habilidades profesionales, que facilitan interacciones sociales positivas.

- El conocimiento sobre el diseño de la formación y acerca de los procesos de evaluación.
- Los modos de afrontar y gestionar las crisis.
- Las aproximaciones multidimensionales al desarrollo del liderazgo, muy relevantes teniendo en cuenta la diversidad de las tareas y responsabilidades que los líderes han de asumir.

Otros desarrollos interesantes se refieren a los patrones que hacen del liderazgo en la Universidad un fenómeno ampliamente distribuido (Bolden, Petrov y Gosling, 2009). Van Ameijde, Nelson, Billsberry y Van Meurs (2009) sugieren que el liderazgo distribuido provee a los líderes universitarios de recursos para superar algunos problemas derivados del incremento de la importancia concedida a la medida de los resultados, de la búsqueda de eficacia y del fortalecimiento de los mecanismos burocráticos de control y supervisión. Subrayan algunas condiciones para esto, organizándolas en dos niveles (la organización y el equipo) y en dos clases de procesos (internos y externos). Entre los factores externos, los procesos que atañen a agentes clave, la provisión de retroalimentación sobre el progreso y el apoyo de la comunidad resultan especialmente importantes. Entre los de orden interno, se señalan la coordinación de las actividades, la circulación de la información y el control mutuo del rendimiento, en tanto que condiciones como la autonomía, la clara definición de los objetivos y el apoyo colectivo se reconocen como fundamentales.

Kezar y Lester (2009) también han sugerido algunas orientaciones para el liderazgo y las capacidades que se necesitan para promover una distribución del mismo en la Universidad: la habilidad para instalar una visión de mejora continua; el deseo de sacrificar las metas personales en beneficio de los intereses de la organización; las capacidades para persuadir y para construir redes; las habilidades políticas para manejar posibles resistencias; la capacidad para atraer apoyo externo. A ellas, Mc Caffery (2010:352) añade como habilidad fundamental en el ejercicio del liderazgo la de autogestionarse y “continuar aprendiendo”, en tanto que Wooldridge (2009) enfatiza la capacidad de contar historias sobre la organización. Por otra parte, la literatura específica sobre el desarrollo profesional de los gestores universitarios muestra que estas capacidades pueden y deben promoverse mediante programas de formación apropiados (Aasen y Stensaker, 2007; Calabrese et al, 2008; Fullan y Scott, 2009; Scott y Webber, 2008).

En síntesis, siguiendo a Blackmore (2005), la búsqueda de un liderazgo dialógico y centrado en las personas es particularmente necesaria en las organizaciones universitarias en las que diversas formas de gestión se han mostrado ineficientes en la promoción de culturas innovadoras y creativas que incentiven el desarrollo sostenible tanto de la enseñanza como de la investigación.

Pese a haber surgido como enfoques alternativos a los tradicionales para la comprensión de los fenómenos relativos al liderazgo, en muchos casos, estos desarrollos adoptan tonos prescriptivos y preocupados por el manejo eficaz de las situaciones. Así, en el marco de la “pluralidad de discursos” del liderazgo educativo (Gillies, 2013:32), el de *gobernanza* aparece como uno de los conceptos estructurantes de la realidad. En torno de él se teje una concepción del liderazgo cercana a una visión técnico-racional centrada en la gestión.

Este tipo de aproximación es la que parece predominar en nuestro medio, tal como se evidencia tanto en documentos producidos por el propio Ministerio de Educación (2011) como en algunas publicaciones recientes sobre el tema (Bengoetxea, 2012; Rubio, 2012). Cabe señalar, en este mismo sentido, que producciones de carácter divergente permanecen, por oposición, inéditas (Unda, 2013). Entendemos que, aunque hegemónicas, estas visiones resultan insuficientes para la comprensión de fenómenos complejos como el del liderazgo en la Universidad, por lo que se hace necesario un enfoque dirigido a la interpretación de los mismos desde la perspectiva de los implicados.

## **2. Metodología**

Este artículo se apoya en la discusión de los resultados de dos estudios: “Mujeres en el liderazgo y la gestión de las universidades: problemas estilos de liderazgo y contribuciones al desarrollo organizativo” (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer, 2003-2005) y “Gestión y gobierno de las Universidades: formando en buenas prácticas” (Ministerio de Ciencia e Innovación de España, 2006-2009). Este artículo se centra en el primer objetivo de ambos estudios que fue indagar cómo el género se constituye en un factor de relevancia a la hora de explicar los procesos organizativos y el funcionamiento de las organizaciones. Para ello se ponen a dialogar los datos obtenidos acerca de los estilos de liderazgo y las redes de poder desplegadas tanto por mujeres como por hombres que gobiernan unidades organizativas universitarias, a fin de detectar similitudes y divergencias en los estilos de liderazgo ejercidos por hombres y por mujeres en sus respectivas unidades organizativas universitarias. Ambos proyectos fueron desarrollados en dos fases. La primera de ellas - objeto de este artículo- adoptó una metodología de corte cuantitativo y tuvo un carácter descriptivo.

### ***2.1. Instrumento***

En el primero de los estudios, se utilizó un cuestionario diseñado ad hoc COMECADU (Cuestionario de Opinión para Mujeres en Cargos de Dirección en la Universidad) que fue adaptado lingüísticamente en el segundo de los proyectos para dirigirlo a los destinatarios varones. El propósito del instrumento fue recoger datos acerca de las características personales y profesionales de los gestores en el estudio: roles desempeñados, estilos de liderazgo, problemas detectados y necesidades formativas percibidos por las personas consultadas. Consta de cuatro partes: Información profesional y biográfica, opiniones y experiencias ante la gestión educativa, condicionantes en el acceso de los docentes a la gestión educativa y dimensión institucional (Ver instrumento completo en Sánchez-Moreno, 2008). En cada una de las cuales se presentan preguntas que, en la mayoría de los casos, incluían diferentes opciones de respuesta. Se solicitaba a los participantes que seleccionasen aquéllas que mejor representaran su opinión. Igualmente, se contemplaba la posibilidad de que justificaran con sus propias palabras sus opciones si éstas no se encontraban entre las opciones ofrecidas. Los resultados obtenidos muestran la validez del instrumento, que ha demostrado ser una herramienta sólida y consistente en tanto las distintas situaciones y cuestiones se formulan con claridad y fueron entendidas por todos los participantes.

## 2.2. Participantes

En la investigación dirigida a mujeres gestoras, el nivel de fiabilidad era de 99.99%, el error 0.06. el alfa se estableció en 0.001 y la muestra estuvo constituida por 435 sujetos. Los criterios de selección aseguraban la variedad en términos de Comunidad Autónoma, tipo de universidad (pública/ privada) y campo de conocimiento (Humanidades y comunicación, Ciencias Sociales y Jurídicas, Biología y Ciencias de la Salud, Área Científica, y Técnica). Un muestreo sistemático y aleatorio se empleó para seleccionar a los sujetos en relación con el primer criterio, mientras que para los demás se usó un muestreo estratificado. El cuestionario fue respondido y devuelto por 136 gestoras, lo que representa el 31.26% de la muestra inicial. La información recogida fue, por tanto, altamente representativa, lo que sugiere que la investigación causó interés en las participantes.

A causa del amplio número de hombres en puestos de gestión en las universidades españolas, se decidió seleccionar la muestra considerando sólo 20 de ellas para participar en el estudio diseñado como contraste del anterior, atendiendo a los siguientes criterios: tamaño, tipo, antigüedad y localización. En la selección de la muestra se empleó un procedimiento de estratificación proporcional, comenzando por definir cuatro estratos en los que se agrupó la población (N=1.666 gestores en las 20 universidades seleccionadas), cuya distribución por cargo ocupado se expone en la tabla 1.

Tabla 1. Distribución de la muestra en función del cargo ocupado por los participantes

NIVEL ORGANIZATIVO	CARGO	Nº DE PARTICIPANTES
Universidad	Rector o vice-rector	144
Escuela universitaria	Directores y vicedirectores	299
Facultad	Decanos o vice-decanos	533
Departamento	Directores y secretarios	690

Fuente: Elaboración propia.

Usando un error del 5% y un nivel de fiabilidad del 95%, el tamaño de la muestra se estableció en n=323 y se conformaron cuatro estratos. En el primero se incluyeron 28 participantes, 134 en el segundo, 103 en el tercero y 58 en el cuarto.

Finalmente, se asignó un número de orden a cada gestor de la población y se los seleccionó aleatoriamente mediante el programa R. Los criterios de selección utilizados fueron idénticos que en el caso de las mujeres. Fue respondido por 129 gestores.

## 2.3. Procedimiento

El cuestionario se diseñó *ad hoc* a partir de los indicadores que la literatura al uso mostraba como relevantes para cada una de las cuestiones abordadas.

Una vez elaborado por el equipo de investigación fue sometido a una validación de expertos, tras la cual se realizaron los ajustes oportunos y se cerró la versión del instrumento. Los cuestionarios se enviaron por correo postal y en el caso de los varones ante la escasez en las respuestas, se realizó un segundo envío utilizando el mismo medio (correo postal) y un tercer envío a través del correo electrónico ampliando los criterios de selección hasta cubrir el total de la población inicialmente considerada (1.666).

Los resultados obtenidos en ambos grupos fueron procesados empleando el paquete estadístico SPSS 11.0, con el que se realizaron análisis estadísticos de carácter descriptivo y otros orientados a establecer relaciones entre distintas variables, a fin de



valorar la posible influencia de algunas de ellas –además, obviamente, del género, del área de conocimiento y el nivel organizativo de ejercicio de la gestión– en el estilo de liderazgo percibido en cada gestor o gestora. Cada parte del cuestionario se analizó de una manera diferente, en base al tipo de información que se recogía. Sobre la base de estos análisis se delinearon los perfiles personales y profesionales de los hombres y mujeres a cargo de organizaciones universitarias que respondieron al cuestionario. Además, estos análisis resultaron útiles para definir un conjunto de estilos de liderazgo.

### 3. Resultados

#### 3.1. Estilos de liderazgo

Con objeto de entender los estilos de liderazgo de los gestores universitarios, el instrumento de recolección de datos contemplaba ítems agrupados en relación con tres factores: (1) manejo del tiempo y las tareas; (2) orientación de la gestión hacia el exterior o hacia el interior de la organización; (3) priorización de aspectos formales o de los informales. Los ítems se organizaron de acuerdo con una estructura bipolar, con un rango de respuestas entre 1 y 6, en la que estos dos valores representaban el mayor grado de preferencia por uno y otro polo (figuras 1, 2 y 3). Esto permitió situar los estilos de liderazgo a lo largo de un continuo entre el polo colegial y el directivo, que se reconocen como propios del liderazgo en la educación superior (Aasen y Stensaker, 2007).

Uno de los hallazgos más sorprendentes de nuestro estudio se refiere al manejo del tiempo y de las tareas, dado que nuestros resultados contradicen la aceptada asunción de una visión diferenciada de esta cuestión por parte de hombres y de mujeres. Por el contrario, hallamos en ambos grupos un claro predominio de la concepción policrónica sobre la monocrónica (Hargreaves, 1997), caracterizada por la realización simultánea de distintas tareas (figura 1).

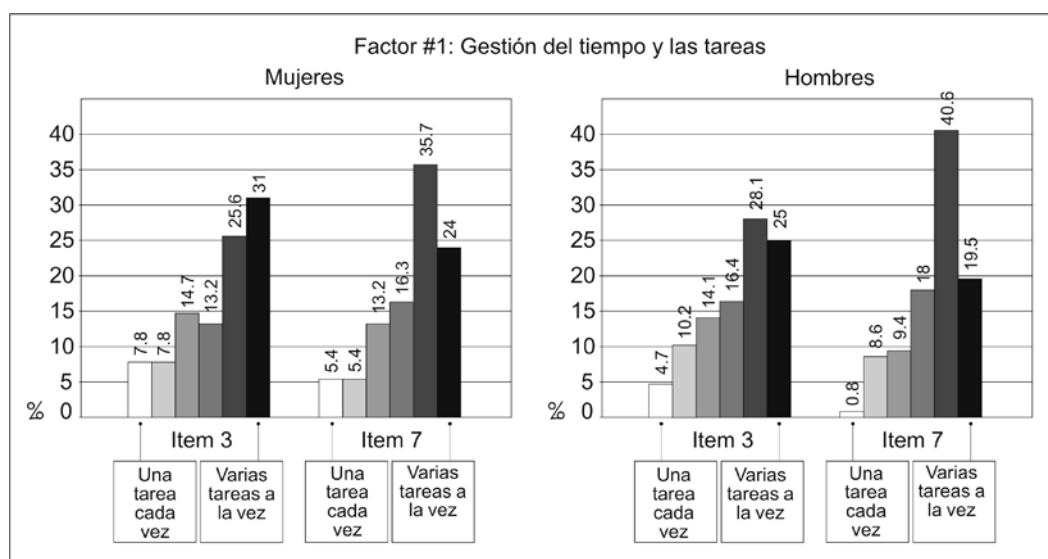


Figura 1. Estilo de liderazgo. Factor 1: Gestión del tiempo y las tareas

Fuente: Elaboración propia.

Otra coincidencia es que tanto hombres como mujeres parecen orientar la gestión hacia los aspectos internos a la organización, por encima de los externos. Así, tal como se aprecia en la figura 2, tienden a desatender la imagen externa para priorizar el funcionamiento interno (ítem 4), y conceden relativamente poca importancia a las relaciones con otras organizaciones, concentrándose en los asuntos internos (ítem 8).

Las respuestas femeninas, sin embargo, resultaban más equilibradas en relación con el ítem 5, referido al balance entre la atención al bienestar de los miembros y, por otro lado, el cumplimiento de las tareas y de los compromisos previos. Mientras que las directivas daban similar relevancia a ambas cuestiones, las respuestas de los gestores varones se polarizaban hacia dar prioridad al cumplimiento de las tareas (53.1%) –como se ve en su amplia preferencia por la elección de la cuarta opción, en la gama de 1 a 6 (35.9%). Dado que las habilidades sociales –tales como el dar el apoyo o la empatía– son frecuentemente reconocidas como características valiosas de los líderes, esta preferencia femenina podría estar contribuyendo a explicar que se atribuya mayor eficacia a las mujeres líderes (Bryman, 2007; Kezar y Lester, 2009; Scott y Webber, 2008, Spendlove, 2007).

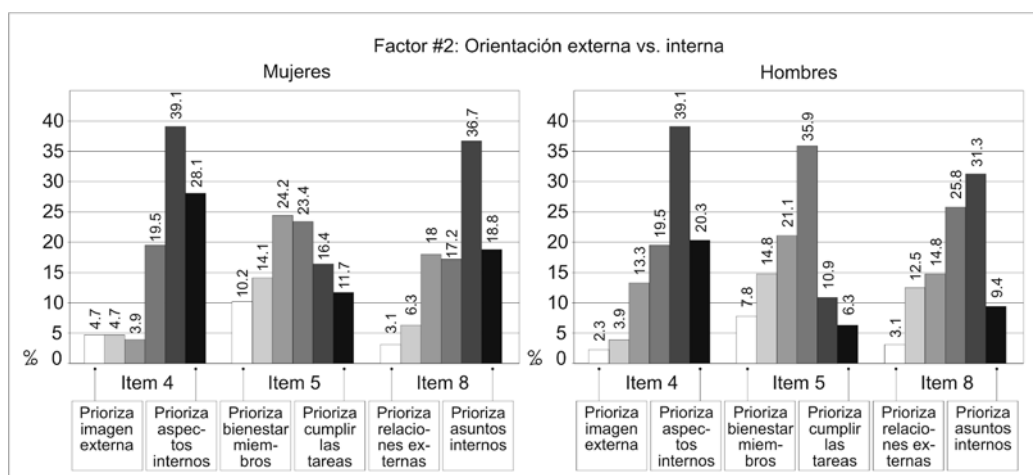


Figura 2. Estilo de liderazgo. Factor 2: Orientación externa vs. Interna

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al factor 3 (aspectos formales vs informales), las mujeres directivas eligen reiteradamente las opciones que dan prioridad a los aspectos informales sobre los de orden formal. El hallazgo más significativo en este sentido es el relativo a las respuestas al ítem 9, en el que las respuestas de hombres y mujeres muestran tendencias opuestas. Mientras que las gestoras dan escasa importancia (1-3 en una escala de 1-6) a la toma de decisiones (28.8%), los varones atribuyen mucha mayor relevancia a esta opción (69.6%). En contraste, las mujeres gestoras, dan absoluta prioridad a la atención a las personas (71.2%), a diferencia de los directivos (26.6%). En la respuesta al ítem 1, las mujeres mostraban un significativo equilibrio entre los dos polos (formal/informal), lo cual no ocurría en los demás ítems de este factor. En el ítem 1 había virtual paridad entre las tres opciones relativas a la prioridad de los compromisos académicos y las tres relacionadas con la prioridad al entorno organizativo (49.7% y 50.5% respectivamente), como se ve en la Figura 3). Si bien las respuestas están muy dispersas, los gestores varones tienden a priorizar los compromisos académicos (52.4%) y el entorno organizativo (46%).

Tanto hombres como mujeres afirman priorizar los acuerdos internos sobre las reglas formales (ítem 2). Sin embargo, sutiles diferencias pueden observarse en los ítems relativos a la preeminencia dada a las cuestiones vinculadas con la ética y con la eficiencia (ítem 6). Si bien ambos grupos priorizaban las primeras, los resultados muestran que los varones se inclinaban algo más a los segundos.

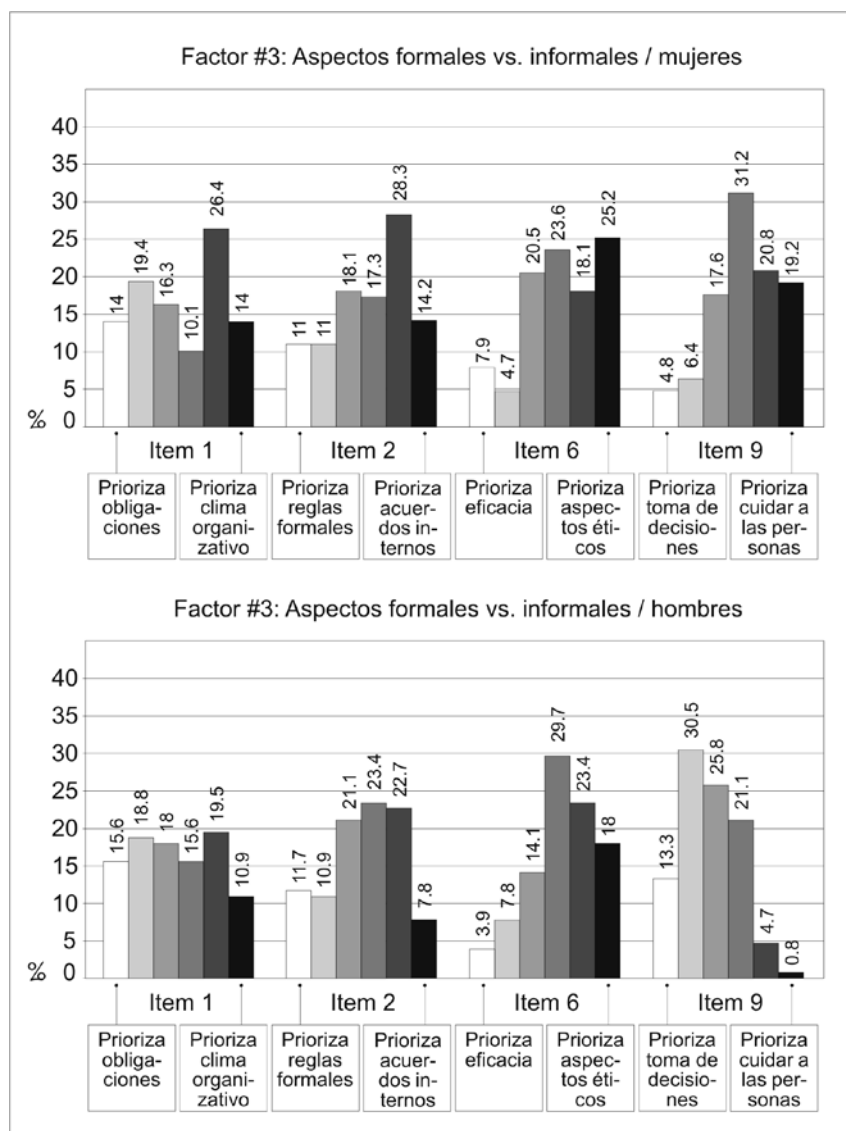


Figura 3. Estilo de liderazgo. Factor 3: Aspectos formales vs. Informales

Fuente: Elaboración propia.

### 3.2 Bases de poder en las que los gestores hombres y mujeres se apoyan para dirigir sus organizaciones

Desde nuestro punto de vista, la noción de liderazgo está enmarcada por el fenómeno más amplio del poder en las organizaciones. En ellas, no sólo los directivos tienen poder sino que muchos otros agentes lo ejercen y construyen poniendo en juego una amplia variedad de fuentes (explícitas o implícitas, legítimas o no) sobre cuya base establecen relaciones competitivas o colaborativas. Se asume, así, el carácter dinámico del poder

como una construcción permanente, en oposición a la reificación operada por la teoría tradicional del liderazgo.

Nuestra intención era investigar las bases de poder empleadas por las mujeres gestoras en la universidad, partiendo de la hipótesis de que algunas de ellas predominaban sobre otras. Sin embargo, en contra de esta previsión, las participantes en el estudio usaban todas las bases de poder disponibles, eligiendo entre ellas de acuerdo con la tarea o con el problema al que se enfrentaban. El instrumento de indagación planteaba para cada situación una serie de elecciones cuya estructura subyacente reflejaba cinco tendencias en los estilos de liderazgo basadas en la tipología sugerida por Mintzberg (1983). Estos perfiles eran: **autoritario**, en que los líderes actúan de manera personalista y de acuerdo con su propio criterio o en función del cargo; **meritocrático**, que recurre al conocimiento un experto o profesional como fundamento de las decisiones; **burocrático**, en el que las acciones se legitiman a través de las normas y reglas; **ideológico**, apelando a los valores compartidos para justificar las posiciones asumidas y **político**, donde las alianzas se establecen con los colegas, generalmente, a nivel personal. Las afirmaciones que daban lugar a las respuestas a cada ítem, agrupadas en función de la dimensión de la labor de gestión a la que atañen más directamente, se recogen en la Tabla 2.

Tabla 2. Dimensiones e ítems de la Escala de Bases de Poder

DIMENSIÓN	ÍTEM
A- Relaciones interpersonales	1. Usted ha de gestionar un tema que presenta posiciones contradictorias en torno a un tema específico entre los diferentes miembros del grupo. 5. Cuando se incorporan nuevos miembros a su grupo (Dpto/ Grupo de Investigación/ Equipo de gobierno, etc), lo primero que hace es... 6. Si tiene que liderar a un grupo de personas que se siente desmotivado y que demuestra una gran apatía... 8. En cuanto a las relaciones entre los miembros del grupo o la organización que lidera...
B- Tarea de dirección	4. Cuando toma decisiones importantes...
C- Manejo de conflictos o dificultades	2. En una reunión del grupo que usted coordina se produce un enfrentamiento entre dos miembros. Usted... 3. Ante las críticas respecto a sus actuaciones o criterios... 7. Si una próxima reunión institucional (Consejo de Dpto. Equipo de gobierno/ Grupo de investigación) prevé que va a ser tensa...

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, y sobre la base de los resultados obtenidos, se formulan algunas conclusiones (figura 4).

### 3.2.1. Dimensión A: Relaciones interpersonales

Los gestores consultados preferían las estrategias de componente político al manejar asuntos que implicaran posiciones antagónicas entre los participantes. Específicamente, el 44.4% de las mujeres y el 58.6% de los hombres optaban por “persuadir y negociar una solución favorable con las partes”. Resulta significativo también que en ambos grupos se registrara un bajo porcentaje de elecciones de la opción B, en que predominaba el componente burocrático.

El relativo a la actitud hacia la incorporación de nuevos miembros fue uno de los pocos ítems (sólo dos de los ocho que conformaban esta parte del cuestionario) en que entre las elecciones de los participantes predominaba la de componente autoritario. Ante la llegada de nuevos miembros a la organización, el 50.4% de las mujeres y el 45.7% de los hombres prefiere “orientarles personalmente acerca de los fines, objetivos y actividades del grupo”. Parece claro que tras este tipo de estrategia está la preferencia femenina por la relación directa y la inclinación a involucrarse personalmente en la orientación de los nuevos miembros. En el caso de las mujeres, las opciones elegidas en siguiente lugar con similar frecuencia fueron bien disímiles: la burocrática (20.2%) y la política (19.4%). En el caso de los hombres, estos datos se invierten: la opción más elegida es la política (31%) y, luego, la burocrática (13.2%).

Enfrentados con un grupo apático, tanto hombres como mujeres se inclinaban a elegir – más notoriamente en el caso de las mujeres (56.2% y 47.3%, respectivamente)– una aproximación ideológica, consistente en involucrar a los miembros “en un diálogo personal e informal creando la necesidad de trabajo en equipo”. En esta estrategia se aprecia la preferencia por el manejo de las relaciones sociales por encima de las reglas y normas (la opción burocrática reunió el 12.3% y el 11.6% respectivamente de las elecciones) y del empleo de las armas políticas de componente competitivo (4.6% y 6.2%, respectivamente).

En las respuestas relativas a la actitud hacia las relaciones interpersonales dentro de la organización, el predominio de las opción de base autoritaria (45.8% de las mujeres, 50.4% de los hombres) implica una preferencia por involucrarse directa e informalmente en las relaciones con los demás. Esta opción se formulaba como: “me encargo personalmente de ese tema, haciendo un seguimiento directo con cada uno de los miembros de la organización”. También fueron significativas las frecuencias de elección de las opciones de componente ideológico (22.1% de las mujeres, 18.6% de los hombres) y político (22.9% de las mujeres, 17.1% de los hombres).

### ***3.2.2. Dimensión B: Tarea de dirección***

Ante la toma de decisiones importantes –incluidas las relativas a posibles presiones de origen externo– la mayoría de las mujeres y hombres participantes preferían emplear estrategias políticas (53.4% y 55%, respectivamente), especialmente la consistente en “tratar de negociar previamente y de buscar los apoyos necesarios”. Algo menos frecuente fue la elección de la opción de componente meritocrático (21.4% y 22.5%, respectivamente) y la de orientación burocrática (16% y 15.5%); en cuanto a las de orientación autoritaria e ideológica, su representación era mínima (ambas con 4.6%) entre las mujeres, mientras que entre los hombres, la última era casi inexistente.

### ***3.2.3. Dimensión C: Manejo del conflicto y/o dificultades***

Con relación a las confrontaciones entre miembros del grupo, los aspectos más significativos son el bajo porcentaje que elige la estrategia de componente meritocrático (1.5% de las mujeres y 5.4% de los hombres), que consistía en “solicitar la participación de un mediador cualificado, basada en el criterio profesional”. El número de elecciones para las demás opciones fue ampliamente distribuido, pese a que predominaba (35.6% de las mujeres y 31% de los hombres) la opción ideológica que proponía consultar a quienes estuvieran imbuidos de los valores y principios que los gestores creían necesario mantener.

Como contrapartida, ante las críticas recibidas la opción más elegida fue la de componente meritocrático, consistente en “poner en juego argumentos técnicos o profesionales relacionados con la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos” – seleccionada por 46.5% de las mujeres y el 54.3% de los hombres. La segunda opción más popular –tanto entre gestores hombres (25.6%) como mujeres (37%)– fue la de componente ideológico: “organizar reuniones en las que participen las personas implicadas y se manejen argumentos que aclaren su visión de la organización”. La inmensa mayoría de los participantes eligieron una de estas dos opciones (83.5% de las mujeres, 79.9% de los hombres).

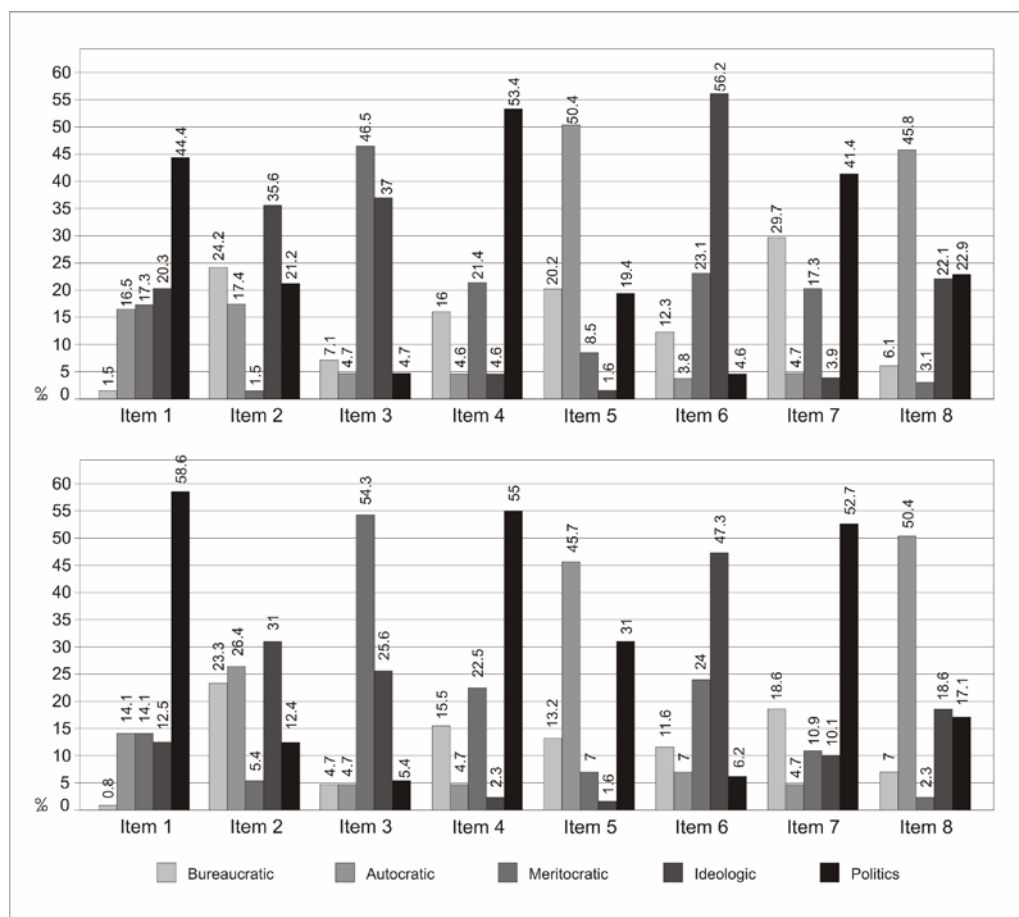


Figura 4. Bases de poder sobre las que los participantes dirigen sus organizaciones (arriba mujeres, abajo hombres)

Fuente: Elaboración propia.

Ante un conflicto (en este caso, una reunión previsiblemente tensa), los gestores mujeres y hombres prefieren una acción de base política, lo que se opone a las elecciones realizadas para responder a situaciones en las que han de manejarse posiciones discordantes (ítem 1) o la toma de decisiones importantes (ítem 4). La opción consistente en “mantener una reunión previa con agentes clave de cada una de las posturas con el fin de llegar a acuerdos y pactos antes de la reunión general” es señalada por 41.4% de las mujeres y 52.7% de los hombres. Sin embargo, era seguida en frecuencia por otra opción de muy distinta tendencia, la de componente burocrático, que proponía “documentarse legalmente y preparar su estrategia ajustándose en todo momento a aquello que la

normativa regula”. Fue elegida por un 29.7% de las mujeres y un 18.6% de los hombres). Por otra parte, ninguno de los grupos tendía a apelar a la autoridad (4.7% en ambos casos) ni prefería argumentos ideológicos (3.9% de las mujeres y 10.1% de los hombres).

Consideradas globalmente, estas respuestas se ajustan a la propuesta de Mc Caffery (2010) de transformar este tipo de situación en algo positivo mediante el reconocimiento de las quejas y reclamaciones, la autocrítica y la aceptación de la propia responsabilidad. Se trata, en definitiva, de analizar la situación dificultosa o conflictiva para dar una respuesta ajustada a ella, más que de negarla o de imponer una postura propia.

En síntesis, se hace evidente que los gestores consultados –hombres y mujeres– se inclinan a adoptar un estilo flexible más que uno fijo, adaptándose al contexto y a la situación en el ejercicio de sus funciones. Por tanto, podemos decir que (tabla 3).

Tabla 3. Estilos de liderazgo empleados por mujeres y hombres en función de las tareas

DIMENSIÓN	HOMBRES	MUJERES
A- Relaciones interpersonales	Estilo ideológico	Estilo ideológico
	Estilo autoritario	Estilo autoritario
	Estilo burocrático	
B- Tarea de dirección	Estilo político	Estilo político
C- Manejo de conflictos o dificultades	Estilo político	Estilo político
	Estilo ideológico	Estilo ideológico
	Estilo meritocrático	Estilo meritocrático
	Estilo burocrático	Estilo burocrático

Fuente: Elaboración propia.

### ***3.3 Características y necesidades formativas de mujeres y hombres en la gestión de la universidad***

Dado que uno de los objetivos iniciales del estudio era bosquejar la formación requerida para el ejercicio de la gestión en la universidad, se formularon cuestiones orientadas a identificar las necesidades formativas de los gestores de ambos géneros. Para ello se ofrecía una relación de características consideradas propias de los líderes, solicitando al participante que indicase en qué medida la consideraba valiosa/ la poseía. En la tabla 4 se refleja que gestores hombres y mujeres coincidían respecto de las características más valoradas: responsabilidad, capacidad para lidiar con las situaciones difíciles, mediación de conflictos, planificación y organización, y sentido ético. Los hombres, sin embargo, agregaban: diplomacia, capacidad de liderazgo, habilidad para la toma de decisiones y, especialmente, comunicación y empatía.

Las dos columnas D representan las diferencias entre las características bastante/mucho valoradas y usadas tanto por mujeres como por hombres y permiten analizar la distancia entre el grado en que se cree poseer cada característica y la importancia que se le atribuye a la misma. Por tanto, una puntuación altamente positiva en la columna D indica una potencial necesidad formativa de los participantes. En el caso de las mujeres, los diferenciales más elevados (>25) entre características bastante/mucho valoradas y usadas se encuentran en la capacidad de liderazgo (+39.7), autoridad (+33.0), habilidad para obtener recursos (+32.4), capacidad de motivación (+32.4), resistencia a las frustraciones (+30.2) y capacidad para superar situaciones difíciles (+26.5). Estos rasgos son mucho más valorados que puestos en juego por las mujeres gestoras. En el caso de los hombres, los diferenciales más elevados (>25) se refieren a la autoridad (+35.6), la diplomacia (+26.5) y la capacidad de motivación (+26.3). En términos generales, las

brechas en ambas columnas D son menores entre los gestores varones que entre las mujeres. Al menos, dos interpretaciones pueden hacerse de esto: las mujeres gestoras tienen necesidades formativas más amplias o las reconocen más ampliamente.

Uno de los hallazgos más importantes surgidos de la comparación entre los datos obtenidos de los participantes hombres y mujeres se refiere a la habilidad para obtener recursos, que es bastante/mucho usada por el 72% de los primeros frente al 49.2% de las gestoras, es decir, con una diferencia de 22.8 puntos porcentuales. Además, esta característica es más valorada por las mujeres (81.6%) que por los hombres (76%). Esto explica la amplia discrepancia entre los valores diferenciales obtenidos por esta característica en varones (4.0%) y en mujeres (32.4%). En otras palabras, es esta la más marcada necesidad formativa de las mujeres gestoras. Las respuestas de éstas a esta cuestión están próximas a las obtenidas por Wolverton, Ackerman y Holt (2005) de los directivos de departamentos en Canadá. Tanto nuestros participantes como los de aquel estudio reconocen su falta de formación en cuestiones presupuestarias y la necesidad de ser más eficientes en el uso de los recursos.

Tabla 4. Características y necesidades formativas de mujeres y hombres gestores

Características	VALORADA / USADA MUJERES					VALORADA / USADA HOMBRES				
	<i>Poco / Algo</i>		<i>Bastante / Mucho</i>		D	<i>Poco / Algo</i>		<i>Bastante / Mucho</i>		D
	Valo- rada	Usada	Valo- rada	Usada		Valo- rada	Usada	Valo- rada	Usada	
Responsabilidad	0.7	0.7	97.1	95.6	+1.5	1.7	3.3	98.3	95.9	+3.2
Llevarse bien con la gente	8.8	22.1	89.0	74.2	+14.8	11.6	28.9	88.4	69.4	+19.0
Diplomacia	8.1	30.2	89.7	65.4	+24.3	6.6	31.5	93.4	66.9	+26.5
Autoridad	22.1	52.9	75.7	42.7	+33.0	17.3	52.1	82.7	47.1	+35.6
Sensibilidad	18.4	9.5	78.7	86.7	-8.1	14.1	8.2	85.1	90.1	-5.0
inteligencia	10.3	12.5	86.8	82.3	+4.5	10.8	16.5	89.2	81.8	+7.4
Capacidad de liderazgo	10.3	48.4	87.5	47.8	+39.7	5.8	28.9	93.4	69.5	+23.9
Capacidad de motivación	7.4	38.2	90.5	58.1	+32.4	10.8	37.2	88.3	62.0	+26.3
Habilidad para tomar decisiones	6.6	27.2	91.2	68.4	+22.0	6.6	18.2	93.4	81.0	+12.4
Comunicación y empatía	3.6	13.2	91.9	81.6	+10.3	1.7	15.7	98.3	83.5	+14.8
Cap. para superar situaciones difíciles	2.2	24.3	93.4	66.9	+26.5	5.8	24.0	94.2	75.2	+17.0
Mediación en conflictos	3.7	20.6	92.6	74.3	+18.3	5.8	23.1	94.2	76.1	+18.1
Planificación y organización	1.4	12.5	94.1	81.6	+12.5	4.1	13.2	94.2	85.1	+9.1
Habilidad para obtener recursos	14.7	45.5	81.6	49.2	+32.4	23.9	37.5	76.0	72.0	+4.0
Resistencia a las frustraciones	11.8	40.0	84.6	54.4	+30.2	10.8	29.7	89.3	68.6	+20.7
Sentido ético	3.7	1.5	92.6	92.6	0	6.7	2.5	94.2	95.9	-1.7

Fuente: Elaboración propia.

Resultan también notables las respuestas sobre la capacidad de liderazgo. Es bastante/mucho usada por el 69.5% de los gestores varones, frente al 47.8% de las mujeres –una diferencia de 21.7 puntos. Este rasgo es también más valorado (5.8%) por el grupo masculino.

Otra diferencia destacable entre gestores varones y mujeres se vincula con la resistencia a las frustraciones. Es considerada bastante/mucho usada por el 68.6% y valorada por el 89.3% de los gestores varones, en tanto es bastante/mucho usada por el 54.4% y valorada por el 84.6% de las directivas. Si bien la diferencia entre bastante/mucho valorada y bastante/mucho usada es amplia en ambos casos, lo es mucho más en el de las mujeres (+30.2 / +20.7).



Autoridad es la característica menos empleada, tanto por hombres (47.1%) como por mujeres (42.7%). Sin embargo, es algo más valorada por los varones (7 puntos de diferencia respecto a las mujeres). En realidad, es el rasgo menos valorado por las gestoras (75.7%), mientras que la habilidad para obtener recursos lo es por los hombres gestores (76.0%).

El mayor grado de acuerdo entre hombres y mujeres se encuentra tanto en su valoración como en el empleo de la responsabilidad y el sentido ético. Cabe pensar que la importancia que se les atribuye guarda relación con el impacto personal del líder, situado en un lugar de “ejemplo” para los demás miembros de la organización (Mc Caffery, 2010). Otro aspecto destacable entre nuestros hallazgos es que las dos únicas características señaladas como detentadas por las mujeres en mayor grado que por los hombres son la habilidad para llevarse bien con la gente (74.2% y 69.4%, respectivamente) y la inteligencia (82.3% y 81.8%). Llamativamente, la primera de ellas ha sido señalada como la más valorada en las organizaciones modernas (Bryman, 2007; Kezar y Lester, 2009; Scott y Webber, 2008; Spendlove, 2007; Wolverton, Ackerman y Holt, 2005).

Finalmente, el 78.7% de las mujeres gestoras declaraban valorar bastante/mucho la sensibilidad y el 86.7% que la ponían en juego, mientras que las respuestas correspondientes de los varones eran del 85.1% y el 90.1%, respectivamente. Debe notarse que la diferencia entre la valoración y el empleo en la categoría bastante/mucho es, en ambos grupos, el único valor negativo, lo que significa que este rasgo se pone en práctica más de lo que se valora.

#### **4. Discusión y conclusiones**

La primera conclusión que derivamos de nuestros hallazgos es que las mujeres gestoras en la universidad no despliegan un estilo de liderazgo radicalmente distinto del de los hombres. Sin embargo, hallamos sutiles diferencias en el alto grado en que las mujeres priorizan la atención a las personas, el bienestar del grupo y los aspectos informales de la gestión, mientras que los gestores varones tienden a priorizar la toma de decisiones y el cumplimiento de las tareas. La aparente prioridad dada al polo colegial/social sobre el gestor/técnico puede verse como la base de un cierto estilo femenino de liderazgo que contrasta con el masculino. De igual modo, la habilidad para llevarse bien con la gente, más usada por las mujeres, parece definir el perfil predominante del liderazgo que éstas ejercen. En contraste, el mayor empleo por los varones gestores de rasgos como la habilidad para conseguir recursos y para tomar decisiones así como la escasa atención dada a la atención a las personas define su perfil como predominantemente técnico. Aunque la capacidad de obtener apoyo externo y recursos –una de las más destacadas de los líderes varones– no debe ser subvalorada como componente del liderazgo eficaz, tampoco puede considerarse como una de las más necesarias en las organizaciones universitarias. Esto podría explicar el declive del estilo masculino de liderazgo en organizaciones dinámicas y complejas como las del campo de la educación superior. En definitiva, mientras las mujeres gestoras priorizan los aspectos informales de la dirección, los hombres tienden a asumir un perfil técnico.

Como ya se había concluido en un estudio previo (Sánchez-Moreno, 2008), pese a que estas características diferenciales no habilitan a sugerir un estilo “femenino” de liderazgo

estable y definido, sí cabe reconocer ciertas tendencias en el desempeño de las mujeres gestoras. En este sentido, uno de los rasgos más destacados en las mujeres participantes es la orientación hacia las relaciones sociales, lo que confirma las afirmaciones de la literatura especializada. Bensimon (1993) explica esta orientación sugiriendo que las mujeres no perciben el mundo tanto de manera física como encarnado en las personas y expresado en manifestaciones psíquicas y sociales. Sugiere que esto es consistente con una relación con el mundo más acorde a las necesidades y a los sentimientos que al control racional.

Los gestores de ambos grupos de género participantes en nuestro estudio usaban un amplio rango de bases de poder para manejar las distintas situaciones, adaptándose a ellas más que adoptando un estilo estable. Coincidían significativamente en sus patrones de respuesta, lo que permite postular que comparten también similares necesidades formativas. Es más, la idea de las organizaciones como construcciones sociales (Alvesson y Deetz, 1996; Chia, 2003; Willmott, 2003) parece ser asumida por ambos grupos en tanto emplean características tales como la responsabilidad, la habilidad para llevarse bien con la gente, la diplomacia, la capacidad de motivación, la comunicación y la empatía, la capacidad para superar las situaciones difíciles, la mediación de conflictos y las cuestiones éticas en un grado significativamente mayor que la autoridad y la habilidad para obtener recursos (en el caso femenino).

En relación con esta última cualidad, resulta interesante que sea, precisamente, más valorada en el caso de las mujeres pues podría interpretarse como indicador de cierta supervivencia de este modelo heroico del papel masculino como proveedor que las mujeres pueden verse poco capacitadas para ejercer. En este mismo sentido, interesa recordar que es entre las gestoras mujeres donde se manifiesta una brecha más amplia entre la valoración de las capacidades y el grado en que se reconoce su ejercicio. Esto, como mencionamos al comentar los resultados, puede entenderse como manifestación de un cierto déficit comparativo en la formación de las mujeres gestoras. Nuestra interpretación, en cambio, es que este más amplio reconocimiento de sus necesidades formativas deriva de la propia sensación de desajuste que pueda pervivir en muchas mujeres gestoras entre su perfil y el del directivo caracterizado por un estilo masculino y heroico, al que venimos aludiendo. Creemos que esta interpretación condice con los ya comentados resultados relativos a la capacidad de liderazgo –mucho más reconocida como usada y más valorada por gestores varones que por sus pares mujeres –al tiempo que resulta consonante con propuesta de López-Zafra y García-Retamero (2009:18) de que las “medidas de carácter político, legal y estructural deben ir acompañadas de medidas e intervenciones de carácter psicosocial ya que sólo así, cambiando de mentalidad, podrá producirse un verdadero cambio social en la vanguardia de las acciones sociales de igualdad”.

Por otra parte, los resultados obtenidos en nuestro primer estudio sugerían una mayor orientación multitarea en las mujeres gestoras y hacia la realización secuencial de las mismas en los varones. Esto ha sido señalado como el predominio de una concepción policrónica por parte de las mujeres frente a una visión monocrónica de los hombres (Hargreaves, 1994). Sin embargo, los resultados de nuestra investigación muestran una clara orientación policrónica en ambos grupos. No se aprecian, en otras palabras, diferencias notables en el manejo del tiempo y las tareas por parte de hombres y mujeres. Esto, que ha tendido a ser valorado positivamente, es señalado como un riesgo por Mc

Caffery (2010) en tanto puede conducir a cierto desperdicio de energías con escasos resultados.

Finalmente, una diferencia significativa se encontró entre gestores varones y mujeres con respecto al interés y la sensibilidad en relación con el propio estudio. No sólo fue notoriamente mayor el número de cuestionarios recibidos de parte de mujeres –tanto en términos absolutos como relativos– sino que difería el nivel de motivación y de amplitud de las respuestas. Los varones se negaban a responder o dejaban el cuestionario incompleto con mucha mayor frecuencia que las mujeres.

En síntesis, aunque el comportamiento de las organizaciones y de los líderes no puede ser representado con categorías de género rígidas, podemos emplear ciertas tendencias diferenciales apreciables en hombres y en mujeres para identificar necesidades formativas que permitan desarrollar programas para paliarlas. Cabe concluir que la práctica de la gestión requiere comportamientos ajustados a múltiples demandas de orden situacional y contextual. Como consecuencia, cualquier intento de formar académicos para ocupar puestos de gestión debe atender a un amplio espectro de habilidades y destrezas (Scott y Weber, 2008; Wolverton et al., 2005) que pueden ser puestos en juego tanto por hombres como por mujeres.

En cuanto a las limitaciones una primera y obvia puede reconocerse en el propio enfoque dado al estudio que, por centrarse en la variable de género pudo haber desatendido otras igualmente relevantes. Entre ellas, adquiere hoy –a la vista de los importantes cambios acaecidos en el funcionamiento de la Universidad española, en lo últimos años, como consecuencia de las simultáneas transformaciones en los sistemas de acceso y promoción, y las políticas de retracción de la inversión pública– la relativa al momento de ingreso en la gestión y la motivación para ejercerla. En esto sería interesante incidir en estudios posteriores, lo cual permitiría, además, una visión longitudinal de los fenómenos estudiados que, sin dudas, enriquecería su comprensión.

Asimismo, cabe reconocer como una posible línea de ampliación para indagaciones futuras el establecimiento de comparaciones intra-grupo definido por género. En este sentido, sería oportuno atender a las peculiaridades que pudieran presentar las distintas áreas de conocimiento, así como las derivadas de la historia y la trayectoria de la organización en que el proceso de liderazgo se enmarque.

## Referencias

- Aasen, P. y Stensaker, B. (2007). Balancing trust and technocracy? Leadership training in higher education. *International Journal of Educational management*, 21(5), 371–383.
- Airini, C.S., Conner, L., Mcpherson, K., Midson, B. y Wilson, C. (2011). Learning to be leaders in higher education: What helps or hinders women's advancement as leaders in universities. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(1), 44–62.
- Alimo-Metcalf, B. y Alban-Metcalf, J. (2005). Leadership: Time for a new direction? *Leadership*, 1, 51–71.
- Alvesson, M. y Billing, Y. (1992). Gender and organization: Towards a differentiated understanding. *Organization Studies*, 13(12), 73–102.
- Alvesson, M. y Billing, Y. (1997). *Understanding gender and organizations*. Londres: Sage.

- Alvesson, M. y Deetz, S. (1996). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. En S.T. Clegg, C. Hardy y W.R. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies* (pp. 191-217). Londres: Sage.
- Ball, S. (2007). Leadership of academics in research. *Educational Management, Administration and Leadership*, 35(4), 449-477.
- Bengoetxea, E. (2012). La reforma de la gobernanza de la educación superior en la práctica. Puesta en práctica de los objetivos políticos en la gestión universitaria. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 9(2), 86-99.
- Bensimon, E.M. (1993). A feminist reinterpretation of president's definition of leadership. En J. Glazer, E.M. Bensimon y B.K. Townsend (Eds.), *Women in higher education: a feminist perspective* (pp. 465-474). Nedham Heights, MA: Ginn Press.
- Billing, Y. y Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7(3), 144-157.
- Blackmore, J. (2005). The emperor has no clothes: Professionalism, performativity and educational leadership in high-risk postmodern times. En J. Collard y C. Reynolds (Eds.), *Leadership, gender and culture in education: Male and female perspectives* (pp. 173-194). Maidenhead: Open University Press.
- Blackmore, P. y Blackwell, R. (2006). Strategic leadership and academic development. *Studies in Higher Education*, 31(3), 373-387.
- Blackmore, J. y Sachs, J. (2007). *Performing and reforming leaders*. Nueva York: SUNY Press.
- Blackmore, J. (2010). Disrupting notions of leadership from feminist post-colonial positions. *International Journal of Leadership in Education*, 13(1), 1-6.
- Bolden, R., Petrov, G. y Gosling, J. (2009). Distributed leadership in higher education: Rhetoric and reality. *Educational Management Administration and Leadership*, 37(2), 257-277.
- Breakwell, G. y Tytherleigh, M. (2008). UK university leaders at the turn of the 21st century: Changing patterns in their socio-demographic characteristics. *Higher Education*, 56, 109-127.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: A literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710.
- Calabrese, R.L., Roberts, B.E., McLeod, S., Niles, R., Christopherson, K., Singh, P. y Berry, M. (2008). Emerging technologies in global communication: Using appreciative inquiry to improve the preparation of school administrators. *International Journal of Educational Management*, 22(7), 696-709.
- Castro, D. e Ion, G. (2011). Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: Autonomía, estructura, participación y desconcentración. *Revista de Educación*, 355, 161-183.
- Chia, R. (2003). Organization theory as a postmodern science. En H. Tsoukas y C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (pp. 113-140). Oxford: Oxford University Press.
- Coleman, M. (2003). Gender and the orthodoxies of leadership. *School Leadership and Management*, 23(3), 325-339.
- Coronel, J.M., Moreno, E. y Padilla, M.T. (2002). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: Contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de Educación*, 327, 157-168.

- Court, M. (2005). Negotiating and reconstructing gendered leadership discourses. En J. Collard y C. Reynolds (Eds.), *Leadership, gender and culture in education: Male and female perspectives* (pp. 3-17). Maidenhead, UK: McGraw Hill.
- Eagly, A.H. y Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A.H., Wood, W. y Diekmann, A.B. (2000). Social role theory of sex differences and similarities: A current appraisal. En T. Eckes y H.M. Trautner (Eds.), *The developmental social psychology of gender* (pp. 123-174). Mahwah: Erlbaum.
- Frenkel, M. y Stretchman, J. (2006). Too much of a good thing? Values in leadership for educational organizations. *International Journal of Educational Management*, 20(7), 520-528.
- Fullan, M. y Scott, G. (2009). *Turnaround leadership for higher Education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gillies, D. (2013). *Educational Leadership and Michel Foucault*. Londres: Routledge.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: Teachers work and culture in the postmodern age*. Nueva York: Teachers College Press.
- Kerfoot, D. y Whitehead, S. (1998). Boys own stuff: Masculinity and the management of further education. *The Sociological Review*, 46, 436-458.
- Kezar, A. y Lester, J. (2009). Supporting faculty grassroots leadership. *Research on Higher Education*, 50, 715-740.
- Lavié, J.M. (2009). El liderazgo a debate: nuevas perspectivas sobre un viejo conocido. En M. Sánchez Moreno (Ed.), *Mujeres dirigentes en la universidad: Las texturas del liderazgo* (pp. 59-79). Zaragoza: Sagardiana.
- López-Yáñez, J. y Sánchez-Moreno, M. (2008). Women leaders as agents of change in higher education organizations. *Gender in Management: an International Journal*, 23(2), 86-102.
- López-Zafra, E. y García-Retamero, R. (2009). *Situación de las mujeres respecto a posiciones de liderazgo*. Jaén: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Jaén.
- Madden, M. (2005). 2004 Division 35 presidential address: Gender and leadership in higher education. *Psychology of Women Quarterly*, 29(1), 3-14.
- Marshall, J. (1990). *Women Managers: Travellers in a male world*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Mc Caffery, P. (2010). *The higher education manager's handbook*. Nueva York: Routledge.
- Mills, A. (2002). Studying the gendering of organizational culture over time: Concerns, issues and strategies. *Gender, Work and Organization*, 9(3), 286-307.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around the organization*. Trenton, NJ: Prentice Hall.
- Ministerio de Educación y Ciencia, Gobierno de España. (2007). *Académicas en cifras*. Recuperado de <http://www.uned.es/rectoras/2007-academicas-en-cifras.pdf>
- Ministerio de Educación, Gobierno de España. (2011). *Diagnóstico, informe técnico jurídico y propuestas de actuación en relación con las estructuras organizativas internas de las universidades españolas (gobernanza universitaria)*. Recuperado de <http://www.unican.es/NR/rdonlyres/D05ED1F3-F0DE-4F90-8129-6DE668F3682F/0/Punto10DocdelaCT%C3%A9nicadeGobernanza010911.pdf>
- Rubio, F. (2012). Innovación y buenas prácticas en el gobierno y la gestión de universidades. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 9(2), 80-85.

- Sánchez-Moreno, M. (Coord.) (2008). *Mujeres directivas: Un estudio en la universidad española*. Sevilla: Servicio de Publicaciones de la Universidad.
- Sánchez-Moreno, M. (Ed.) (2009). *Mujeres dirigentes en la universidad: Las texturas del liderazgo*. Zaragoza: Sagardiana.
- Sánchez-Moreno, M. y López-Yáñez, J. (2008). Poder y liderazgo de mujeres responsables de Instituciones Universitarias. *Revista Española de Pedagogía*, 240, 345-363.
- Scott, S. y Webber, C. (2008). Evidence-based leadership development: the 4L framework. *Journal of Educational Administration*, 46(6), 762-776.
- Shakeshaft, S. (1989). *Women in Educational Administration*. Londres: Sage.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(5), 407-417.
- Tong, R. (1998). *Feminist thought: A comprehensive introduction*. Boulder: Westview.
- Van Ameijde, J., Nelson, P., Billsberry, J. y van Meurs, N. (2009). Improving leadership in higher education institutions: A distributed perspective. *Higher Education*, 58, 763-779.
- Unda, S. (2013). *Estudio sobre la autopercepción del ejercicio de liderazgo ético de dirigentes universitarios en España. modelo multidimensional y concéntrico de liderazgo ético (MOMUCLE)*. Tesis doctoral inédita. Facultad de Formación del Profesorado y Educación. Universidad Autónoma de Madrid.
- White, K. y Özkanlib, O. (2011). A comparative study of perceptions of gender and leadership in Australian and Turkish universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(1), 3-16.
- Willmott, H. (2003). Organizational theory as a critical science? Forms of analysis and `new organizational forms. En H. Tsoukas y C. Knudsen (Eds.), *The Oxford Handbook of Organization Theory* (pp. 88-112). Oxford: Oxford University Press.
- Wolverton, M., Ackerman, R. y Holt, S. (2005). Preparing for leadership: What academic department chairs need to know. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 27(2), 227-238.
- Wooldridge, E. (2009) Preface. En S. Marshall (Ed.), *Strategic Leadership of Change in Higher Education. What's new?* Nueva York: Routledge.