



Estudios e Investigaciones

LA MUJER EN LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS: PROBLEMÁTICA, ESTILOS DE LIDERAZGO Y CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO INSTITUCIONAL

Abstract

2003 - 2005

Equipo investigador dirigido por: **Maria Rita Sánchez Moreno**

- Julián López Yáñez
- Cristina Mayor Ruiz
- Paulino Murillo
- Elena Hernández de la Torre
- Elena Hernández de la Torre

Universidad de Sevilla

Ref: 669/02

TÍTULO: LA MUJER EN LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS: PROBLEMÁTICA, ESTILOS DE LIDERAZGO Y CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO INSTITUCIONAL.

EQUIPO INVESTIGADOR:

Maria Rita Sánchez Moreno (Directora), Julián López Yáñez, Cristina Mayor Ruiz, Paulino Murillo, Elena Hernández De La Torre, José Manuel Lavié Martínez, Mariana Altopiedi

FECHA DE REALIZACIÓN: 2003 - 2005

OBJETIVOS:

Desde su fase inicial, esta investigación se proponía dos objetivos principales, subdivididos en otros objetivos más específicos, que enumeramos a continuación:

1. Grupos de Investigación, Decanas y Directoras de Departamentos Universitarios: descripción de las condiciones profesionales de su actividad y estudio de sus necesidades formativas.

- 1.1. Describir las características profesionales y formativas tanto de las mujeres que ocupan cargos de gestión así como específicamente de las que dirigen departamentos universitarios.
- 1.2. Describir las condiciones organizativas en las que estas mujeres desarrollan su actividad profesional.
- 1.3. Identificar perfiles profesionales de grupos.
- 1.4. Identificar los estilos de liderazgo de colectivos
- 1.5. Analizar las necesidades formativas de las Directoras de Departamentos Universitarios, así como de aquellas otras mujeres que desempeñan cargos de responsabilidad en la universidad.

2. Describir, comprender y analizar los procesos de dirección tanto de mujeres que desempeñan cargos de gestión en la Universidad como de aquellas que concretamente se encuentran al frente de Departamentos Universitarios.

- 2.1. Describir las características contextuales en las que las directivas universitarias desarrollan su actividad.
- 2.3. Indagar en las relaciones entre función directiva y desarrollo profesional de los profesores universitarios

- 2.4. Describir la intervención de las Directoras de Departamento en la construcción de la cultura departamental.
- 2.5. Contribuir a la fundamentación teórica vinculada al desempeño de la función directiva ejercida por mujeres en el contexto universitario.
- 2.6. Proporcionar a la comunidad educativa relatos pormenorizados de casos específicos que ilustren de manera significativa las acciones emprendidas y las soluciones adoptadas por algunos directores de departamentos universitarios ante diferentes problemáticas planteadas.

Hipótesis:

1. Existe una carencia de mujeres que ocupen puestos de responsabilidad en la Universidad.
2. Las mujeres hacen un uso del poder como mecanismo constitutivo y regulador de las relaciones sociales diferente al que hacen sus colegas varones.
3. El clima de las instituciones y el estilo de liderazgo depende del género de la persona que ostente el poder.
4. Las mujeres líderes juegan un importante papel como agentes de cambio y pueden contribuir significativamente a la mejora de la calidad educativa en las instituciones universitarias
5. Las unidades organizativas básicas de la universidad son los departamentos, y los grupos de investigación los cuales proporcionan un espacio para la colaboración adecuado al desarrollo profesional de los profesores y las directoras de departamentos universitarios desde su rol y de las características vinculadas al género, pueden fomentar y apoyar la creación de culturas de trabajo que faciliten el desarrollo profesional del profesorado.
6. La eficacia de los procesos directivos en los departamentos universitarios aumenta significativamente cuando las directoras han recibido una formación específica en estrategias de dinámica social y apoyo a colegas.

METODOLOGÍA:

5. Metodología

5.1. Realización del trabajo de campo

La recogida de datos se realizó en distintos momentos y a través de diferentes instrumentos, en función de la fase de investigación y del objetivo al que pretendía dar respuesta y según se expone a continuación.

1ª Aproximación al campo

Aplicación del *Cuestionario de Opinión de Mujeres que ejercen Cargos Directivos en la Universidad* (COMECADU) dirigido a las mujeres gestoras universitarias.

Fecha de realización: octubre- diciembre de 2003.

Muestra: tras la identificación de la población total de mujeres gestoras de las Universidades públicas y privadas del Estado español, se seleccionó una muestra de **435** sujetos, utilizando un nivel de confianza de 99,99 un error de 0,06 y un alfa de 0,001. Los criterios empleados fueron

- Comunidad Autónoma:
- Tipo de Universidad: pública/privada
- Área de conocimiento del Departamento en función de los siguientes grupos: Humanidades y Comunicación, Ciencias Sociales y Jurídicas, Ciencias Biológicas y de la Salud, Área Científica, Área Técnica.

El muestreo realizado fue aleatorio y sistemático, es decir, el mismo número de personas en cada una de las Comunidades Autónomas para seleccionar a los sujetos teniendo en cuenta el primero de los criterios, y un muestreo aleatorio estratificado para contemplar el segundo de los criterios.

2ª Aproximación al campo

Aplicación del *Cuestionario para Profesores que se desempeñan en Departamentos Universitarios dirigidos por Mujeres*.

Fecha de realización: inicio del curso 2004- 2005.

Muestra: Se consultaron 19 Departamento, obteniéndose respuestas de 91 profesores, pertenecientes a 17 de ellos.

3ª Aproximación al campo

Realización de un *estudio de casos* seleccionados a partir de dos criterios combinados. El primero de ellos, fue el uso de la función de formación de *conglomerados de K-medias* del paquete estadístico SPSS 11.0, empleado para el análisis de la información proveniente de los cuestionarios. El segundo, fue realizar una selección manual de aquellos casos más representativos, dentro de la primera selección realizada a través del programa informático. Esto supuso elegir entre los casos que conformaban cada conglomerado, aquellos cuya media de respuestas a las preguntas incluidas en la definición de cada categoría superaba a la media general para esos ítems. Esto dio lugar a la identificación de 18 posibles casos de estudio. Una segunda selección se basó en los criterios preestablecidos: Comunidad Autónoma, área de conocimiento, gestión pública o privada de la Universidad y cargo. Asimismo, en el caso de aquellas Directoras en cuyo Departamento se había consultado a los profesores, se contempló el volumen de las respuestas obtenidas a este segundo cuestionario.

5.2. Proceso de la investigación

Primera fase: aproximación al campo

Esta fase inicial del estudio se hallaba vinculada con el primero de los objetivos principales a los que éste estaba dirigido: el análisis de los perfiles y las condiciones de ejercicio de su función, por parte de las mujeres que desempeñaban cargos de gestión en nuestras universidades. Con el fin de dar

respuesta a este amplio interés, se desarrollaron las tareas que, a continuación, se describen.

- a) **Búsqueda bibliográfica y confección de una base de datos¹.**
- b) **Elaboración de una base de datos** sobre la población de mujeres gestoras.
- c) **Diseño y validación del *Cuestionario de Opinión de Mujeres que ejercen Cargos Directivos en la Universidad (COMECADU)*** dirigido a las mujeres gestoras universitarias. El instrumento –diseñado ad hoc a partir de indicadores relevantes para cada una de las cuestiones abordadas– se hallaba compuesto de varias partes, en cada una de las cuales se presentan preguntas que, en la mayoría de los casos, incluían diferentes opciones de respuesta. Se solicitaba a las mujeres que seleccionasen aquéllas que mejor representaran su opinión y se contemplaba la posibilidad de que justificaran sus opciones si éstas no se encontraban entre las opciones ofrecidas. Una vez elaborado por el equipo de investigación, el cuestionario mencionado fue sometido a una validación de expertos, tras la cual se realizaron los ajustes oportunos y se cerró la versión del instrumento para ser enviado a las mujeres seleccionadas en la muestra.
- d) **Aplicación del *Cuestionario de Opinión de Mujeres que ejercen Cargos Directivos en la Universidad (COMECADU)*** dirigido a las mujeres gestoras universitarias. Se obtuvieron **136 respuestas**, es decir, el **31,26% de las mujeres consultadas**. Esto supone que la información recogida alcanzó un importante nivel de representatividad.
- e) **Análisis del *Cuestionario de Opinión de Mujeres que ejercen Cargos Directivos en la Universidad (COMECADU)***. 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. Este sería uno de los criterios para la posterior selección de los Departamentos Universitarios en los que se aplicaría un cuestionario destinado a la contrastación de las opiniones de las gestoras con las de los profesores que dirigen.
- f) **Selección de una muestra de Departamentos Universitarios para la aplicación del cuestionario para profesores dirigidos por Mujeres.** Sobre la base del análisis de la información obtenida mediante la aplicación del *Cuestionario de Opinión de Mujeres que ejercen Cargos Directivos en la Universidad (COMECADU)* y en función de una serie de variables, se seleccionaron algunos Departamentos Universitarios cuya indagación presentaba mayor interés para nuestro estudio. Inicialmente, estaba previsto realizar esta selección sobre la base de cuatro criterios:
 - Distribución de las Universidades por Comunidad Autónoma.

- Tipo de Universidad, de acuerdo con su gestión pública o privada.
- Área de conocimiento del Departamento
- Estilo de liderazgo.

Sin embargo, algunas presunciones iniciales debieron ser modificadas por varias razones, por lo que se decidió soslayar estas variables en la selección de la muestra y, en cambio, se decantó por la inclusión de todos los Departamentos cuyas Directoras habían respondido al cuestionario **COMECADU**. De esta manera, el campo de aplicación del segundo instrumento de recolección de datos, quedó definido por representantes de 19 Departamentos Universitarios.

- g) **Diseño y validación de un Cuestionario para Profesores que se desempeñan en Departamentos Universitarios dirigidos por Mujeres².** Una vez diseñado el cuestionario, se procedió a su validación, apelando para ello a la colaboración de un grupo de expertos.
- h) **Aplicación del Cuestionario para Profesores que se desempeñan en Departamentos Universitarios dirigidos por Mujeres.**
- i) **Análisis del Cuestionario para Profesores que se desempeñan en Departamentos Universitarios dirigidos por Mujeres.** Para el mismo se empleó nuevamente el paquete estadístico SPSS 11.0, empleando sus funciones de corte descriptivo. La finalidad de este análisis era la de permitir la comparación de los resultados con los obtenidos a partir de las respuestas de las Directoras de esos mismos Departamentos, para reconocer coincidencias y discordancias entre las visiones de las mujeres gestoras consultadas y las de sus subordinados en relación con cuestiones vinculadas a su labor y al estilo asumido al desempeñarla.
- j) **Elaboración de informe comparativo de los resultados obtenidos mediante ambos cuestionarios.**

Segunda fase: Estudio de casos

La finalidad de esta etapa del estudio estaba claramente relacionada con el segundo de los objetivos generales planteados para el mismo: la descripción, análisis y comprensión de los procesos de dirección que, en el ámbito universitario español, desarrollaban las mujeres consultadas. Para llevarlo a cabo, se organizaron visitas de varios días a las distintas organizaciones en las que tuvo lugar el estudio.

- **Selección de las Mujeres Gestoras, protagonistas de los casos de estudio.**
- **Diseño de la modalidad y los instrumentos destinados a obtener información para el estudio de cada caso.** Se decidió que cada caso debía contemplar una recogida de información que contemplara diversas fuentes de información, así como el empleo de distintos instrumentos, con el objetivo de asegurar la triangulación de sujetos y de técnicas. Se emplaron:

Entrevista en profundidad a la mujer protagonista, de acuerdo con un guión especialmente diseñado.

Entrevistas de contraste con una persona consolidada en la institución, una persona joven en la institución, un miembro del PAS, un estudiante.

Análisis de documentos (Actas, comunicaciones formales, agendas, etc.).

Observación de actos de gestión (acompañamiento durante un periodo a las actividades programadas).

Realización de entrevistas³ y de observaciones, propias del estudio de casos.

Elaboración de informes de casos. Poniendo en relación la información analizada a través del empleo del programa estadístico de análisis de contenido y la obtenida mediante el uso de estrategias de análisis narrativo.

Tercera fase: Interpretación y difusión de la información obtenida mediante los distintos instrumentos empleados. Esta fase final del estudio permitió extraer algunas conclusiones de orden general, dirigidas tanto a extrapolar algunos resultados como a replantear las hipótesis iniciales con miras a la profundización en el estudio del liderazgo y la gestión en el ámbito universitario, a la luz de los hallazgos realizados. Supone dos tipos de producción:

- a) **Análisis transversal de los casos**, plasmado en un informe específico, que tiene la finalidad de establecer regularidades entre ellos a la luz de la literatura al uso.
- b) **Elaboración de conclusiones.**
- c) **Difusión de la información.**

RESULTADOS:

Uno de los principales hallazgos de la investigación ha consistido en contrastar empíricamente algunas percepciones y creencias acerca del rol de la mujer en su desempeño en cargos de gestión en general, y en la universidad en particular. La información analizada nos permite identificar tanto consonancias como discordancias entre la visión ofrecida por las participantes en nuestra investigación y la que exponen los estudios realizados en otros contextos. Lo más llamativo de los resultados presentados sea la recurrencia de algunas cuestiones identificadas por la literatura. Entre ellas, merecen mención:

a) *La tendencia de las mujeres consultadas a mostrar un estilo “flexible” en la gestión de las diversas situaciones, adaptándose a las exigencias de cada una más que adoptando un estilo estable de ejercicio del rol.*

b) *El predominio de una visión policrónica del tiempo, basada en la realización simultánea de múltiples tareas a la vez.*

c) *El interés por el cuidado de las relaciones sociales entre los miembros del grupo de trabajo.*

d) *El deterioro de la dedicación a las tareas de investigación como principal consecuencia del ejercicio de tareas de gestión universitaria.* Cuando se ocupa un cargo de gestión las profesoras siguen dedicando el tiempo necesario a la docencia y a la atención a los alumnos. Sin embargo, las tareas de investigación pasan a un segundo o tercer plano; incluso en ocasiones se posponen conscientemente hasta que finalice el periodo de gestión. El tiempo personal es otro de los aspectos que se ven más afectados cuando se ocupan cargos de gestión.

e) *La presencia de mujeres en ámbitos de decisión es escasa y dista mucho de ser equilibrada respecto a la de los hombres a pesar de que casi el 60% de las licenciaturas las adquieren mujeres. Además, el acceso de la mujer a los cargos de responsabilidad en la universidad se pospone en su carrera profesional.* Diferentes razones contribuyen a este hecho. En primer lugar, la atención a la familia por una parte y la priorización del desarrollo profesional de la pareja se constata como una de las principales razones de esta circunstancia. El perfil de la gestora universitaria de la universidad española es el siguiente: Mujer casada, con un hijo o ninguno, entre 35 y 45 años que cuenta con ayuda doméstica y que generalmente no tiene a su cargo a personas mayores; que posee una experiencia docente: entre 16 y 20 años, y una antigüedad en la institución entre 11 y 15. Este acceso tiene una motivación intrínseca muy vinculada a la satisfacción personal y al desarrollo de un proyecto de grupo. En segundo lugar, hay otros factores que favorecen que la mujer quede peor situada, entre los que podemos identificar la escasa presencia de mujeres en comités de evaluación, concesión de becas, reales academias... Asimismo, cabe percibir una cierta renuncia de cierta parte de las mujeres consultadas a reconocer la operación de mecanismos de discriminación en las organizaciones de las que forman parte. Por otra parte, si bien se reconoce la ausencia de medios que faciliten el compatibilizar las tareas de gestión con la vida personal y familiar, esto no suele señalarse como un problema relevante. Tal vez, esto no sea más que una forma de asumir la actitud de "evitación del prejuicio" (Marsall, 1990), procurando equilibrar las exigencias familiares y profesionales a partir del esfuerzo personal (Russell y Burgess, 1998). No es de extrañar, considerando la escasa tradición que en nuestro medio tienen las reivindicaciones ligadas al género, que se tienda a soslayar este tipo de argumentación.

6.3. Conclusiones y prospectiva

La incorporación de diversos instrumentos de obtención de datos constituye una de las fortalezas de la investigación presentada y, por tal motivo, sugeriríamos, en futuros estudios, adoptar un diseño similar que, al mismo tiempo, facilitase la comparación de los resultados. En relación con las propuestas de mejora sugeridas por los hallazgos de nuestra investigación, entendemos que deben plantearse atendiendo a dos tipos de demanda. En primer término, la manifiesta unanimidad en reclamar nuevas y mejores políticas de apoyo y de conciliación entre la vida familiar y laboral supone la intervención de nivel político es, en este ámbito, imprescindible.

Asimismo, en un nivel más ligado a la formación, parecería deseable impulsar los nuevos modelos de trabajo que tímidamente están empezando a desarrollar las mujeres que acceden a puestos de responsabilidad cuidando mucho la gestión del tiempo y la implicación de las personas en los equipos de trabajo. Para ello, se reconoce que el diseño, desarrollo e institucionalización de programas formativos en gestión puede ser una vía no sólo válida sino también necesaria para dos fines de importancia. Por una parte, permitiría introducir en el campo de la gestión universitaria a docentes muy cualificadas en sus respectivos campos disciplinares pero menos conocedoras de las exigencias que los cargos de responsabilidad y toma de decisiones llevan consigo. En segundo lugar, podría ser un foro para impulsar, poner a prueba y validar modelos de gestión basados en estos nuevos roles que, como decimos, parece que empiezan a funcionar. Finalmente, permitirían extender los nuevos modos de ejercicio del liderazgo que, según parece, podrían no ser exclusividad de las mujeres.

ENTIDAD INVESTIGADORA: Universidad de Sevilla

IDIOMA: spa

Nº DE PÁGINAS:

DESCRIPTORES: Universidades, Profesoras, Mujeres Directivas

IDENTIFICADORES:

LUGARES: España

CLASIFICACIÓN: Educación

DIRECCIÓN DE UBICACIÓN DE LA MEMORIA FINAL:
Hypatia\Estudios2\Memorias 669