

- Lambin, J.J. (1995): "Marketing estratégico", McGraw-Hill, Madrid.
- Luque, T. (2000): "Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados", Pirámide, Madrid.
- Martín Ruiz, D. (2001): "El valor percibido como determinante de la fidelidad del cliente" Tesis doctoral, Sevilla.
- Monroe, K.B. (1990): "Política de precios: para hacer más rentables las decisiones", Ed. McGraw-Hill, New York.
- Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1994): "The commitment-trust theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, 20-38.
- Ortigueira, M. (2000): "Marketing público: imágenes de España y de otros países en un marco internacional", Consellería de Economía e Facenda, Xunta de Galicia.
- Parasuraman, A. y Grewal, D. (2000): "The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: a research agenda", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, 168-174.
- Parvatiyar, A. (2001): "Creando una organización centrada en el cliente", Conferencia, Abril, Sevilla.
- Periáñez, R. (1999): "Satisfacción del estudiante y calidad universitaria", Vicerrectorado de calidad - Instituto de Ciencias de la Educación, Ed. Atril, Sevilla.
- Peterson, R.A. (1995): "Relationship Marketing and the Consumer", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, 278-281.
- Ley Orgánica de Universidades 20 de Diciembre de 2001.
- Rodríguez, C.E. (1995): "La creación de valor en la empresa", Ed. Deusto, Bilbao.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994): "Market orientation, customer value, and superior performance", *Business Horizons*, Marzo-Abril, 22-28.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J. y García Jiménez, E. (1996): "Metodología de la Investigación Cualitativa". Ed. Aljibe, Granada.
- Rodríguez Rad, C.J (2000): "La percepción del consumidor del emplazamiento de producto", XXI Jornadas Hispanolusas de Gestión Científica, Cáceres
- Sweeney, J.C.; Soutar, G.N. y Johnson, L. W. (1999): "The role of perceived risk in the quality-value relationship: a study in aretail environment", *Journal of Retailing*, Vol. 75, 77-105.
- Woodruff, R.B. (1997): "Customer value: the next source for competitive advantage", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, 139-153.
- Woodruff, R.B. y Gardial, S. (1996): "Know your customer: new approaches to customer value and satisfaction", Cambridge, M.A. Balckwell.
- Zeithaml, V.A. (1988): "Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52, 2-22.

ES-22. LA DIRECCIÓN: UNA APROXIMACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS GÉNEROS Y LA CATEGORÍA LABORAL EN LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA.

M^a del Carmen Díaz Fernández (cardiaz@us.es)

M^a del Milagro Martín López (milagros@us.es)

Universidad de Sevilla

Departamento de Administración de Empresas, Comercialización e Investigación de Mercados (MK)

RESUMEN:

La diferencia de sexos siempre ha sido algo palpable en las empresas, principalmente a la hora de que las mujeres ocupen puestos directivos. No obstante, la plena incorporación de éstas al mundo laboral y el cambio experimentado en la dirección, han dado origen a que estas dos características queden anexadas, creando potenciales ventajas competitivas y un nuevo desafío en la gestión empresarial. La nueva empresa necesita un tipo de dirección más relacional, participativo y democrático, para el que, según investigaciones recientes, por naturaleza, están las mujeres más capacitadas. No pretendemos hacer una alegoría a favor del "sexo débil", simplemente reflejar un fenómeno socio-laboral con grandes repercusiones económicas, políticas y sociales: la incorporación y promoción de la mujer en el mercado laboral. Nos centramos en el caso concreto de la Universidad de Sevilla, analizando, entre otros, cuál es la situación actual, diferenciada por géneros, en todos sus niveles jerárquicos.

The different treatment given to men and women in most companies has always been something palpable, mainly when women have occupied managerial posts. However, the whole incorporation of women to the labour market and the management change together have provoked potential competitive advantages as well as new challenge for the enterprise management. New companies need more relational and democratic management which according to recent researchs, women are more qualified to. We don't try to allegorize in favour of the "so called" weak sex, but point out a labour phenomenon with great economic, political and social repercussions: the incorporation and promotion of women to the labour market. We focus this paper on the situation of our university, analysing the difference among the different hierarchic levels.

PALABRAS CLAVE: Dirección, géneros, categorías laborales, Universidad de Sevilla, Management, gender, hierarchic categories, University of Seville

1. INTRODUCCIÓN

La esencia de una organización, lo que da el carácter de unidad a un grupo de personas frente al comportamiento desconexo en el mercado, es la presencia de una persona con autoridad para, dentro de amplios límites, dirigir y coordinar el trabajo. Una autoridad que confiere a su poseedor el poder para ordenar y controlar el desarrollo de las actividades (Ocaña y Santero, 1997, pp. 405-424). Esta persona no es otra que el directivo. Para Drucker (1987), este es un elemento esencial en la gestión empresarial, ya que: "la capacidad de una institución para producir directivos es más importante que su habilidad para producir eficientemente y barato. La empresa que no pueda desarrollar sus propios directivos morirá" (ob. cit. en Masiferm, 1995b, pp. 465-484). Por encima de cualquier consideración de tipo económico, el dirigente debe potenciar a las personas y conseguir que éstas lleguen, mediante el trabajo, a su plena madurez, es decir, a su realización total como individuos, con ello tendrán la posibilidad, no sólo, de realizarse profesionalmente sino también personalmente (Masifern, 1995b, p. 465).

La labor del directivo al frente de la entidad es bastante compleja. Aunque todos tienen que prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, cada uno lo hará según su modo de ser y las circunstancias concretas en que se encuentre. Personalidad y circunstancias, es decir, lo que uno tiene dentro y lo que a uno le rodea, son dos grupos de variables tan distintas que los casos posibles de combinación de elementos hacen prácticamente muy difícil definir modelos de comportamiento directivo y menos un modelo único. En una organización es preciso tener, al margen de un equipo de dirección, en cada puesto, al directivo con el nivel y la capacidad que las exigencias de dicho puesto requiere. Un puesto, en función de cuyas características, atendiendo a Roig (1993, pp. 165-194), se podría enumerar una larga lista de tipos de directivos (tabla 1).

Tabla 1: TIPOS DE DIRECTIVOS

El político	Es el que dedica mucho tiempo a relacionarse con personas de fuera de la organización, para negociar con ellas posiciones y hasta actitudes más favorables de cooperación, imagen, poder, influencia, etc. Tiene habilidad para persuadir a los demás y para presentar sus aspiraciones atractivas a los que le rodean. Sabe también dar importancia y realzar la posición de poder e influencia de su organización. Es, además, una persona bien informada y sabe relacionarse bien con la gente para establecer los contactos en los momentos adecuados y transmitir información de modo oportuno y discreto. Conoce las ocasiones en que debe guardar silencio y tiene el tacto necesario para saber lo que hay que decir a cada uno.
El empresario	La cualidad principal consiste en descubrir las oportunidades para conducir, mediante los cambios necesarios, su organización a una posición más favorable, siendo, además, el inventor y el artífice de todos estos cambios. Tendrá que ser un buen negociador y estratega, porque ha de ser capaz de evaluar correctamente los recursos necesarios para conseguir los objetivos propios, que han sido diseñados para poder implementar cada fase del proceso de cambio. Es especialmente singular y excelente cuando las oportunidades que descubre para su organización son realistas y distintas de lo corriente. Tendrá, por otra parte, ánimo suficiente para asumir el riesgo que significa poner en juego los recursos necesarios para la operación.
El maestro	Conoce bien la materia de lo que está dirigiendo. Domina la tecnología, las técnicas y los sistemas de funcionamiento de las operaciones que ha de realizar su organización, pero no se limita a estos aspectos, sino también los comerciales y sociológicos referentes al consumo, a los hábitos y a las necesidades de los clientes o de quienes reciben el servicio; no sólo lo sabe, sino que tiene habilidad para comunicarlo. Conoce bien sus propias limitaciones y sabe a quién ha de acudir para recabar el reconocimiento preciso.
El jefe	Su posición en el vértice de su organización o en la cumbre del área que dirige ha de ser indiscutible por su autoridad personal. No sólo por lo que sabe y porque tiene siempre las respuestas más adecuadas para enfrentarse a los problemas de la organización, sino por sus cualidades personales. Su presencia se hace notar en todos los rincones y mueve a la gente a realizar lo que se espera de ellos.
El juez	Evaluar y juzgar es una obligación del jefe, si no lo hace perderá la autoridad y dejará de ser jefe. Ésta es sin duda una de las tareas más difíciles y duras de la función directiva, porque es imprescindible ejercerla en el momento oportuno, ni de demasiado pronto ni de demasiado tarde.
El hombre	Aunque muchas veces su rostro deberá ser impasible o severo y firme, es importante que sea capaz de desplegar una buena dosis de la dimensión de humanidad. En este tipo se manifiestan con más vigor una serie de elementos de la personalidad relacionados con la dimensión afectiva, pero sin que deje de imperar la razón; éstos lo hacen especialmente atractivo. Es decir, ser a la vez comprensivo y exigente, justo pero benévolo, lógico pero divertido. Estas cualidades (virtudes) humanas son la principal causa de que una persona tenga atractivo y la gente guste de tenerlo como jefe. Son personas que hacen cosas extraordinarias con gente ordinaria. Despiertan confianza, pero también confían en sus hombres y asumen la responsabilidad de los resultados. Ésta es la personalidad más difícil de representar, porque en ella se exige una entrega generosa de lo personal.
El psicológico	El directivo ha de ser un observador de la naturaleza humana, de sus caracteres y de las situaciones que se dan en sus relaciones. La empresa y todas las instituciones están formadas por grupos de personas obligadas a relacionarse entre sí. Esto provoca a menudo situaciones y estados psicológicos, no pocas veces conflictivos. Si, además, ha de enfrentarse a las actitudes y a las preferencias de una sociedad a la que sirve, deberá saber juzgar y evaluar el comportamiento de sus clientes actuales y potenciales. El directivo ha de cultivar una delicada sensibilidad psicológica, captando lo que puede herir los sentimientos, lo que gusta o desagrada y lo que puede inducir a la emulación sin pasarse a un extremo que sería artificioso.
El organizador	El directivo ha de ser fundamentalmente un creador de orden. Debe desempeñar el papel de asignador de recursos, lo que significa colocar a las personas en el lugar más adecuado y con los medios necesarios para asumir la responsabilidad que se le impone. Esta construcción orgánica será su organización y ha de mantenerla viva. Pero, no es sólo colocar a las personas en un lugar definido y darles los medios para que desempeñen su cometido, sino crear y poner en marcha todos los sistemas de comunicación e interrelación entre personas.
El controlador	Éste es un tipo antipático y poco atractivo, pero ha de formar también parte del perfil del directivo, que es una prolongación lógica del organizador.
El omnipresente	No es fácil dar un nombre exacto a estos directivos que siempre están presentes allí donde son necesarios.
El ejecutivo	Es un tipo indispensable, porque una de las características esenciales del directivo es la de conseguir resultados. La capacidad esencial del ejecutivo por definición es la de ejecutar o impulsar a hacerlo. Es un motor de la organización, allí donde hay un ejecutivo hay una porción de organización automotora que no va a remolque de las demás.

Fuente: Roig (1993, pp. 165-184).

En el contexto actual, las organizaciones requieren que los directivos sean, dependiendo de la circunstancia contingente, personas con las once capacidades enumeradas anteriormente (tabla 1). Una necesidad que se acrecienta, por un lado, a medida que la organización disminuye el número de directivos que integran su estructura y, por otro lado, según éstos ascienden en la escala jerárquica y mayor número de personas dependen de ellos (Roig, 1993, pp. 165-184).

Atender los factores tecnológicos, financieros, administrativos, etc., es tarea del directivo. No obstante, comprender las motivaciones y los resortes psicológicos, saber definir con claridad y precisión los objetivos de la empresa y crear los canales de comunicación para que los propósitos definidos lleguen a todos los niveles jerárquicos es un aspecto fundamental de su trabajo (Pérez, 1993, pp. 145-164). El directivo no debe olvidar que aquello que está dirigiendo es una organización humana y que de las personas que la forman depende el éxito de su gestión. El capital humano se convierte así en un importante activo estratégico base para la obtención de ventaja competitiva. Sin embargo, es importante destacar que "la gente, y como tal, la fuerza de trabajo no es homogénea". Uno de los retos más importantes y generalizados a los que se enfrentan actualmente tanto las organizaciones como sus directivos, en el ejercicio de sus funciones, es adaptarse a la diversidad laboral (Capowski, 1996). Una diversidad que va más allá del género, origen y antecedentes étnicos y llega a abarcar a "cualquiera que se salga de la "norma" (discapacitados, gays y lesbianas, ancianos, etc.) (Robbins, 1998). Investigaciones recientes muestran que incrementar la diversidad cultural en la fuerza de trabajo -sistema social de personas con diferentes afiliaciones de grupo de significado cultural, que incluye las minorías étnicas y las mujeres, (Cox, 1994)- es uno de los más demandados recursos humanos en las organizaciones de nuestro tiempo, ya que está relacionado con su efectividad organizativa (Goffee, 1996).

La diversidad en el trabajo adquiere importantes implicaciones para las prácticas de la administración. Si se maneja de manera adecuada puede aumentar la creatividad y la innovación en las organizaciones, así como mejorar la toma de decisiones y su calidad (Cox, 1994; McLeod *et al.*, 1996), al utilizar un rango más amplio de perspectivas y un análisis más crítico de los problemas. Además, la diversidad cultural en el capital humano "sirve como un recurso de una ventaja competitiva sostenible que crea valor que es difícil de imitar" (Richard, 2000, pp. 164-177). De igual forma, se ha demostrado que ésta crea costes adicionales por un incremento de la coordinación y el control (Jehn, 1995; Milliken & Martins, 1996). Estos costes adicionales asociados con la

diversidad podrían perjudicar a las empresas que realizan una estrategia de downsizing, aunque no es menos cierto, según Wright *et al.* (1995), que la creatividad o flexibilidad que conlleva, puede ser beneficiosa para una estrategia de crecimiento.

Una fuerza de trabajo culturalmente diversa (con diversidad de habilidades, juicios y capacidades de sus empleados) representa un recurso tangible que pueden explotar las organizaciones enfocadas hacia el crecimiento (Thomas *et al.*, 1996). Así, por ejemplo, la sensibilidad cultural que las mujeres y las minorías raciales tienen, proporciona una fuerza de mercado que mejora la capacidad de la organización para conseguir diferentes segmentos del mercado al llegar a comprender las preferencias y requerimientos particulares de los clientes en un entorno cambiante o turbulento como el actual (Cox & Blake, 1991).

Con esta nueva perspectiva los directivos podrán añadir valor a la entidad no sólo a través de la implantación de una particular práctica de dirección de los recursos humanos (Delery & Doty, 1996; Huselid, 1995), sino generando una cultura mixta sobre la base de los mismos (Richard, 2000, pp. 164-177). El directivo hoy se enfrenta a dificultades crecientes para lograr estos fines, para ello, debe introducir cambios muy radicales en su estilo de dirección y en la forma de funcionar de su organización. El éxito de una organización depende fundamentalmente de su acierto en saber elegir a las personas adecuadas para que ejecuten correctamente los trabajos que dicha organización precisa para su funcionamiento (Masinfern, 1995b, p. 465). El sexo no tiene que ser impedimento para esta selección. Se necesitan tanto hombres como mujeres innovadoras en todos los niveles de todas las instituciones, pues hay que aprovechar al máximo todas las oportunidades. "Una buena organización es aquella que potencia a las mujeres y hombres que en ella trabajan, una mala es cuando los limita" (Masinfern, 1995a, pp. 445-463).

La transformación de la economía industrial en una economía del conocimiento es una oportunidad excelente para cuestionar el viejo estilo de dirección y sus estructuras organizativas y para desarrollar nuevos principios. Por primera vez en la historia, la ciencia permite establecer estructuras económicas neutras en cuanto al género. La palabra clave es talento, que debe estar combinado con la experiencia. Se observa también una creciente demanda de otras habilidades: comunicación, creatividad, espíritu emprendedor, iniciativa e intuición. Estas son habilidades básicamente femeninas, que hasta ahora, lamentablemente, sólo se han utilizado para el hogar y la familia (Raich, 2001, p. 93).

Partiendo de las consideraciones anteriores, el presente estudio trata de determinar, para el caso concreto de la Universidad de Sevilla, si realmente existe igualdad laboral o si por el contrario todavía subsisten muchas de las barreras que tradicionalmente han formado parte de la teoría del Techo de Cristal. Para ello, se realiza un análisis descriptivo atendiendo a la categoría laboral, la promoción y el género de la plantilla que integra nuestra población de referencia.

2. DIFERENTES TIPOS DE DIRECCIÓN EN FUNCIÓN DEL GÉNERO

A lo largo de la segunda mitad del siglo XX, en la mayoría de los países industrializados, las mujeres han asumido cargos importantes en la política, en la administración pública y en las profesiones liberales (Rendón, 1997; Scott, 1992). En cambio, siguen desempeñando un papel secundario en las empresas, especialmente en la alta dirección (Lehmann, 2000, p. 81).

Entre las razones de la ausencia de las mujeres entre los líderes empresariales están: A) el hecho de que la empresa se ha mantenido inmune, al menos hasta ahora, a las presiones sociales externas. El gobierno, el sector público y algunas profesiones liberales han estado más expuestos a la crítica y a la presión social y, por tanto, han tenido que responder con mayor rapidez a la contratación de mujeres. B) En muchos casos, la contratación y la promoción para puestos de alta dirección sigue produciéndose a través de varias "redes de antiguos conocidos". C) También se da el caso de que el "igual" tiende a nombrar y promocionar al "igual". Consciente o inconscientemente, cuando los hombres nombran o influyen en el nombramiento de sus colegas y sucesores, están muy predispuestos a favor de otros hombres (Lehmann, 2000, p. 82). D) Un alto porcentaje debe compaginar su trabajo con el "dominio familiar" (el cuidado del hogar y la familia) (Arkin, 1997). Estas ideas preconcebidas provocan, a su vez, otras razones fundamentales por las que la mujer renuncia a puestos de responsabilidad: Conflicto trabajo-familia; presión del esposo, dificultad de encontrar asistencia para el cuidado de los hijos y el hogar y el deseo de pasar más tiempo con sus hijos (Korabik y Mosin, 1995). Este "dominio familiar" contribuye, en definitiva, a la no utilización de talentos femeninos y a la creación de barreras y obstáculos para la integración de las mujeres casadas y con hijos, de las que se suponen que rinden menos ya que tienen que competir en el mercado laboral con unas condiciones en las que no se tienen en cuenta las cargas familiares (Thatcher, 1997).

El modelo de alta dirección es un modelo tipificado como "masculino", adjudicándole cualidades que se supone inherentes únicamente a los hombres y contrarias a la femineidad como son: agresividad, dureza, impasibilidad, fortaleza, frialdad, capacidad de decisión, capacidad de liderazgo, etc. (Rafaeli *et al*, 1997). Sin embargo, está sobradamente demostrado que hay, por lo menos, dos razones que ponen en duda la validez del modelo masculino como único eficaz en la alta dirección: 1) Las cualidades aceptadas como masculinas no son exclusivas de este género ni las consideradas femeninas. Por el contrario, ambos grupos de cualidades, así como cualquier combinación puede estar tanto en hombres como en mujeres lo que significa que la capacidad para ejercer puestos de alta dirección puede darse indistintamente en hombres y mujeres. 2) No en todas las actividades empresariales se requieren las mismas características personales para asumir la dirección (Sánchez-Apellaniz, 1997 a, b). Por la gran diversidad de objetivos se hace necesario la existencia de distintas combinaciones de rasgos y preparación para la figura de quienes deben alcanzar los mismos (Barr, 1996).

A pesar de lo anterior, los estudios señalan algunas diferencias inherentes en los tipos de dirección de hombres y mujeres. Existe un gran debate en torno al origen de estas diferencias si son aprendidas o adquiridas. Entre las principales explicaciones están las que provienen de la socialización recibida en la niñez y las relaciones de poder familiar (Fondas, 1997, pp. 257-282). Se identifica así, el estilo de dirección llevado a cabo por la mujer con alguna o todas de las siguientes cualidades: sensibilidad interpersonal; responsabilidad y motivación con respecto a sus subordinados; orientación hacia el interés colectivo y hacia objetivos integradores; interés en valores actualizados y relaciones de gran importancia para la comunidad (Grace, 1995; Scott, 1992). La mujer directiva mantiene una relación personal "uno a uno" con cada uno de sus subordinados, sea hombre o mujer. Esta relación es independiente de cualquier miembro del grupo y de otro igual permitiendo aumentar la efectividad tanto de los directivos como de los propios subordinados (Yammarino *et al*, 1997, pp. 205-222). Del mismo modo, alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de fortalecer los sentimientos de valía de sus seguidores. En general, prefieren dirigir por medio de la inclusión y confían en su carisma, experiencia, contactos y habilidades en el trato personal para influir en los demás. Por su parte, los hombres son más proclives a usar un estilo directivo de mando y control, y se apoyan en la autoridad formal de su puesto como base de influencia. No obstante, la tendencia de las mujeres a ser más democráticas que los hombres aminora cuando están en trabajos dominados por éstos. Al parecer, las normas grupales y los estereotipos masculinos de los líderes privan sobre las preferencias personales, de modo que las mujeres abandonan sus estilos en estos puestos y actúan de forma más autocrática (Grace, 1995).

Una amplia revisión bibliográfica nos permite concluir, en cuanto al género y la dirección: 1) las similitudes entre hombres y mujeres tienden a superar las diferencias; 2) tales diferencias radican, básicamente, en que las mujeres prefieren un estilo democrático, mientras que los hombres se sienten más a gusto con uno autocrático; y 3) las diferencias de géneros en el conjunto de la población no suelen ser evidentes, por la elección personal de carrera y por la elección de la empresa. Aquellos que tienen características asociadas con el liderazgo (inteligencia, confianza, sociabilidad) suelen ser vistos como líderes y estimulados a seguir carreras directivas cualquiera que sea el género. De la misma manera, las organizaciones tienden a contratar y ascender a puestos de dirección a la gente que proyecta estos atributos. El resultado final es que, sin importar el sexo, quienes llegan a estos puestos formales suelen ser más parecidos que diferentes (Bass, 1995).

Dado que tradicionalmente los hombres han ocupado la mayor parte de los puestos de dirección en las organizaciones, es tentador asumir que la existencia de diferencias notorias entre hombres y mujeres trabajan automáticamente a favor de aquéllos; pero no es así. En las empresas de hoy, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y la participación en la información están reemplazando a las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y el secreto. Los mejores gerentes escuchan, motivan y respaldan a su gente, y muchas mujeres hacen estas cosas mejor que los hombres. Por lo común, los estilos de dirección que practican las mujeres las hacen mejores que los hombres para negociar, puesto que es menos probable que se concentren en competir, ganar o perder. Suelen tratar las negociaciones en el contexto de una relación continua y se esfuerzan por hacer de la otra parte un ganador a sus propios ojos (Robbins, 1998). A lo anterior se une el hecho de que, en cualquier tipo de trabajo, las mujeres se inclinan básicamente por la calidad y un resultado impecable en la realización del producto o servicio final. A pesar de todo ello, en muchas empresas se emplea a esta fuerza de trabajo para reducir costes o aumentar el ritmo de trabajo y, la dirección constituye un propósito y una meta alcanzada por muy pocas. No obstante, actualmente, el sistema de igualdad en el trabajo, la reforma de leyes y un nuevo sistema económico, permiten que la población activa femenina se incorpore con más fuerza al mercado laboral (Cruz y Sánchez, 2000, p.339). Se exigirá cada vez más a las empresas que respondan a estándares sociales, éticos y medioambientales. La aparente discriminación sostenida contra las mujeres se considerará cada vez más intolerable. Los líderes y directores de empresa deben abordar estrategias proactivas de recursos humanos e incorporar a sus misiones y visiones del futuro el papel y el puesto de las mujeres en cargos de alta dirección. Esto no debe tomar la forma de una "acción afirmativa", sino básicamente garantizar un terreno de juego en el ámbito organi-

zativo (Lehmann, 2000, p. 82). No menos importantes son los objetivos de la formación, en materia de igualdad. Estos buscan primero, un estímulo al empleo femenino, y segundo, que se consiga una mayor participación de la mujer en el mundo laboral, tanto en ocupación del mercado laboral, como en tipos de puestos de trabajo y ramas de actividad (Cruz y Sánchez, 2000, p.341).

Es necesario resaltar, como apunta Belenky *et al*. (1986): "que la mujer habla, dirige, aprende o negocia en una forma diferente pero no inferior al hombre" y que como manifiesta Fondas (1997, pp. 257-282): "las mujeres están preparadas para desempeñar papeles directivos en las organizaciones contemporáneas e incluso los hombres deberían cultivar rasgos de dirección más femeninos (más interrelacional, relacional, democrática, participativa, etc.)".

3. BREVE APROXIMACIÓN A LA SITUACION DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA Y SUS EM- PLEADOS.

La Constitución de 1978 ha venido a revisar el tradicional régimen centralista de la Universidad española, reconociendo la autonomía de las Universidades. Al mismo tiempo, la nueva organización territorial del Estado que dicha norma configura, ha creado una distribución de competencias universitarias entre los distintos poderes públicos. Por su parte, el principio de libertad académica consagra la autonomía de gobierno de las universidades, que se caracteriza por un marcado carácter democrático, interviniendo todos los sectores implicados en la toma de decisiones. Junto a una mayor autonomía en la gestión, la universidad española ha experimentado también, en los últimos años, un extraordinario crecimiento. Como nota distintiva, en la década de los noventa se crearon catorce universidades españolas (López y Martínez, 1999, p. 167). El gran desarrollo cuantitativo y cualitativo que ha experimentado la Universidad en todos sus aspectos- desde alumnado, pasando por el personal docente y no docente hasta abarcar los estudios y los recursos físicos -, ha sido administrado por la autonomía universitaria.

Dentro de la Universidad española, la Universidad de Sevilla es una Institución de Derecho Público, dotada de personalidad jurídica, que desarrolla sus funciones, de acuerdo con la legislación vigente, en régimen de autonomía, y a la que corresponde la prestación del servicio público de la educación superior, mediante el estudio, la docencia y la investigación. Es una Institución al servicio de la sociedad que se inspira en los principios constitucionales de igualdad, libertad, justicia y pluralismo. Está al servicio del desarrollo intelectual y material de los pueblos, de la defensa del medio ambiente y de la Paz. Según lo anterior debe realizar las siguientes funciones:

- Creación, desarrollo, transmisión y crítica de la Ciencia, de la Técnica y de la Cultura.
- Preparación para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos o para la creación artística.
- Apoyo científico y técnico al desarrollo cultural, social y económico, tanto nacional como de las Comunidades Autónomas.
- La extensión de la cultura universitaria.

La actividad de la Universidad, así como su autonomía, se fundamentan en el principio de la libertad académica, que se manifiesta en las libertades de cátedra, de investigación y de estudio. La autonomía universitaria exige y hace posible que docentes, investigadores y estudiantes cumplan con sus respectivas responsabilidades, en orden a la satisfacción de las necesidades educativas, científicas y profesionales de la sociedad.

El profesorado de las Universidades estará constituido por funcionarios docentes de los siguientes Cuerpos: a) Catedráticos de Universidad; b) Profesores Titulares de Universidad; c) Catedráticos de Escuelas Universitarias; d) Profesores Titulares de Escuelas Universitarias. No obstante, las Universidades podrán contratar, temporalmente, en las condiciones que establezcan sus Estatutos y dentro de sus previsiones presupuestarias, Profesores Asociados, de entre especialistas de reconocida competencia que desarrollen normalmente su actividad profesional fuera de la Universidad, y Profesores Visitantes y Ayudantes de Facultades y Escuelas Técnicas Superiores.

El personal de Administración y Servicios de las Universidades estará compuesto por funcionarios de la propia Universidad y por personal contratado. Este personal se regirá por la Ley de Reforma Universitaria y sus disposiciones de desarrollo, por la legislación de funcionarios que le sea de aplicación y, en su caso por las disposiciones de desarrollo de ésta que elaboren las Comunidades Autónomas y por los Estatutos de su Universidad (Ley Orgánica 11/1983).

Durante los cinco últimos años -reflejados en la tabla 2 y 3 (años 1996 a 2000)-, se observa que en la plantilla de la Universidad de Sevilla se produce un incremento tanto del Personal Docente e Investigador (PDI) como del

Personal de Administración y Servicios (PAS). Este incremento porcentual es mayor, y continuo, en el PDI. Los grupos más representativos de este personal son: el "profesor funcionario" y el "personal contratado". En la mayoría de los años son mayores los incrementos en el "profesor funcionario". En cuanto al PAS, la fuerza laboral más representativa es el "personal funcionario" y el "personal laboral fijo". Figuras que van disminuyendo su personal a lo largo de los años. Tendencia contraria a la experimentada por otras como "el personal interino" y el "PAS laboral".

En relación al género (tabla 4 y 5) el porcentaje de hombres es más del doble del de mujeres en el caso del PDI (año 2000 y 2001); este porcentaje queda casi igualado cuando se analiza el PAS, aunque la proporción de mujeres supera ligeramente la de los hombres (año 2000 y 2001). Durante años se ha relegado a las mujeres a que realicen tareas administrativas y esto queda incluso demostrado en el personal de la Universidad de Sevilla.

Tipo de personal	1996	%Inc	1997	%Inc	1998	%Inc	1999	%Inc	2000
Profesorado Funcionario	1645	5.41	1734	4.33	1809	3.10	1865	5.90	1975
Profesorado Interino	6	-33.33	4	-50.00	2	-50.00	1	0.00	1
Profesorado Contratado	1676	-2.09	1641	2.99	1690	4.20	1761	1.48	1787
Prof. EEMM en Com Ser	86	-4.65	82	-4.88	78	-5.13	74	-12.16	65
TOTAL	3413	1.41	3461	3.41	3579	3.41	3.701	3.43	3828

Fuente: www.us.es.

Tipo de personal	1996	%Inc	1997	%Inc	1998	%Inc	1999	%Inc	2000
P.A.S. Funcionario	824	-1.70	810	-0.62	805	-1.24	795	-1.51	783
P.A.S. Interino	72	2.78	74	63.51	121	21.49	147	52.38	224
P.A.S. Laboral Fijo	875	-1.71	860	-1.63	846	-1.54	833	0.12	834
P.A.S. Laboral Eventual	265	23.77	328	16.46	382	5.24	402	-6.47	376
TOTAL	2036	1.77	2072	3.96	2154	1.07	2177	1.84	2217

Fuente: www.us.es

Género	Año 2000		Año 2001	
	Nº	%/Total	Nº	%/Total
MUJER	1184	30,53	1158	30,83
HOMBRE	2694	69,47	2598	69,17
TOTAL	3878	100	3756	100

Fuente: www.us.es y P.D.I. de la Universidad de Sevilla.

Género	Año 2000		Año 2001	
	Nº	%/Total	Nº	%/Total
MUJER	1305	58,63	1322	58,50
HOMBRE	921	41,37	938	41,50
TOTAL	2226	100	2260	100

Fuente: www.us.es y P.A.S. de la Universidad de Sevilla.

4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS E IMPLICACIONES

Tipo de Personal	Categoría	AÑO 2000					AÑO 2001					INCREMENTO 01/00	
		Hombre	Mujer	Total	% H	% M	Hombre	Mujer	Total	% H	% M	Hombre	Mujer
PROFESORADO FUNCIONARIO	Catedrático Universidad	334	33	367	91.01	8.99	356	44	400	89	11	▲22	▲11
	Titular Universidad	737	363	1100	67.00	33.00	765	376	1141	67.05	32.95	▲28	▲13
	Catedrático E.U.	53	20	73	72.60	27.40	55	26	81	67.90	32.10	▲2	▲6
	Titular E.U.	268	164	432	62.04	37.96	276	168	444	62.16	37.84	▲8	▲4
	Maestro Taller	2	1	3	66.67	33.33	3	4	7	42.86	57.14	▲1	▲3
	Total Prof. Funcionario	1394	581	1975	70.58	29.42	1455	618	2073	70.19	29.81	▲61	▲37
PROFESORADO INTERINO	Titular Universidad	0	1	1	0.00	100.00	0	1	1	0	100		
	Total Prof. Interino	0	1	1	0.00	100.00	0	1	1	0	100		
PROFESORADO CONTRATADO	Asociado Tipo 1	71	53	124	57.26	42.74							
	Asociado Tipo 2	605	266	871	69.46	30.54							
	Asociado Tipo 3	265	167	432	61.34	38.66	1063	503	1566	67.88	32.12	▼96	▼44
	Asociado Tipo 4	0	0	0	0.00	0.00							
	Asociado Clínico	218	61	279	78.14	21.86							
	Asociado Extranjero	0	0	0	0.00	0.00	0	0	0	0	0		
	Ayudante de Facultad	21	13	34	61.76	38.24	14	14	28	50	50	▼7	▲1
Ayudante de E.U.	9	9	18	50.00	50.00	10	11	21	47.62	52.38	▲1	▲2	
Profesor Visitante	3	0	3	100.00	0.00	1	0	1	100	0	▼2		
Profesor Emérito	24	2	26	92.31	7.69	12	0	12	100	0	▼12	▼2	
	Total Prof. Contratado	1216	571	1787	68.05	31.95	1098	528	1626	67.53	32.47	▼118	▼43
PROF. FUNCIONARIO NO UNIVERSITARIO	Prof. EE.MM. en Comisión de Servicios	46	19	65	70.77	29.23	43	11	54	79.63	20.37		
	Total en Comisión de Servicios	46	19	65	70.77	29.23	43	11	54	79.63	20.37		
TOTAL PROFESORADO		2656	1172	3828	69.38	30.62	2598	1158	3756	69.17	30.83		

Fuente: www.us.es y P.D.I. de la Universidad de Sevilla

En el presente trabajo se trata de hacer, a través de un estudio descriptivo, un análisis exploratorio de las diferentes categorías laborales en función del género en la Universidad de Sevilla, para tratar de averiguar el número de mujeres, en comparación con el número de hombres, que llegan a alcanzar niveles directivos en esta entidad pública. Del mismo modo, considerando que a los niveles directivo se llega, entre otros motivos teniendo la formación necesaria, trataremos de averiguar la proporción de hombres y mujeres graduados en las distintas titulaciones para comprobar si estos individuos tienen la formación necesaria para desempeñar en un futuro los puestos directivos.

Haciendo un análisis más detallado del personal de la Universidad de Sevilla y comenzando por el PDI y dentro de él por el "profesorado funcionario", se comprueba como nuevamente podemos decir que el número de hombres es más del doble del número de mujeres. La categoría superior de este tipo de personal (Catedrático de Universidad) llega a tener, incluso, un 90% de hombres frente a un 10% de mujeres. En el "personal contratado" (el segundo tipo de personal en cuantía) el número de hombres, también, supera en más del doble al número de mujeres (tabla 6).

Del análisis de la promoción del PDI (tabla 6) se aprecia: por un lado, incrementos superiores en el "personal funcionario" en relación al total contratado. Dentro de esta promoción se potencia la figura del Catedrático y del Titular de Universidad, escalas en las que el porcentaje de mujeres es menor que el de hombres. Por otro lado, con respecto al personal contratado, hay un mayor decremento de los hombres que de las mujeres. Esta situación podría venir explicada por el mayor ascenso hacia niveles superiores que han experimentado éstos.

En el PAS, a diferencia del PDI, el número de mujeres es ligeramente superior al de hombres. Atendiendo a los grupos más representativos de este personal (PAS funcionario y PAS laboral fijo), se observa que con respecto al primero el número de mujeres dobla al de hombres, y conforme al segundo que la diferencia entre porcentajes es muy pequeña, siendo superior el sexo masculino sobre el femenino.

Si analizamos con más detalle las diferentes categorías del PAS funcionario se comprueba que en las categorías más elevadas el porcentaje de hombres y mujeres es muy similar, no obstante en las inferiores (Administrativo y Auxiliar Administrativo) el porcentaje de mujeres es muy superior al de hombres. Esta misma situación se observa en el PAS interino (tabla 7).

Tipo de Personal	Categoría	Hombre	Mujer	Total	% H	% M
P.A.S. FUNCIONARIO	Técnico de Gestión	10	11	21	47.62	52.38
	Gestión Administración	25	28	53	47.17	52.83
	Administrativo	108	319	427	25.29	74.71
	Auxiliar Administrativo	31	135	166	18.67	81.33
	Subalterno	8	0	8	100.00	0.00
	Facultativo de Biblioteca	0	9	9	0.00	100.00
	Ayudante de Biblioteca	10	41	51	19.61	80.39
	Auxiliar de Biblioteca	1	2	3	33.33	66.67
	Analista Informática	8	6	14	57.14	42.86
	Programador Informática	8	5	13	61.54	38.46
	Operador Informática	11	7	18	61.11	38.89
	Total P.A.S. Funcionario	220	563	783	28.10	71.90
P.A.S. INTERINO	Técnico de Gestión	1	0	1	100.00	0.00
	Gestión Administración	1	2	3	33.33	66.67
	Auxiliar Administrativo	38	144	182	20.88	79.12
	Ayudante Biblioteca	2	16	18	11.11	88.89
	Programador Informática	8	5	13	61.54	38.46
	Total P.A.S. Interino	54	170	224	24.11	75.89
P.A.S. LABORAL FIJO	Grupo I	21	30	51	41.18	58.82
	Grupo II	42	13	55	76.36	23.64
	Grupo III	250	80	330	75.76	24.24
	Grupo IV	154	203	357	43.14	56.86
	Grupo V	6	35	41	14.63	85.37
		Total P.A.S. Laboral Fijo	473	361	834	56.71
P.A.S. LABORAL EVENTUAL	Grupo 0	1	0	1	100.00	0.00
	Grupo I	4	11	15	26.67	73.33
	Grupo II	4	3	7	57.14	42.86
	Grupo III	27	12	39	69.23	30.77
	Grupo IV	96	69	165	58.18	41.82
	Grupo V	56	93	149	37.58	62.42
	Total P.A.S. Laboral Eventual	188	188	376	50.00	50.00
TOTAL P.A.S.		935	1282	2217	42.17	57.83

Fuente: www.us.es.

En cuanto a la formación en función de los géneros (tabla 8, 9 y 10), se comprueba que el número de mujeres graduadas es superior al de hombres y, en general, como: a) la mujer se halla perfectamente preparada para desempeñar tareas directivas, y b) su inquietud por mantenerse preparadas y formadas es latente.

En lo que respecta a las distintas ramas de la enseñanza, existe mayoría de mujeres en las "Ciencias de la Salud", "Ciencias Experimentales", "Ciencias Sociales y Jurídicas" y "Humanidades" (excepto en las "Enseñanzas Técnicas" donde hay mayor proporción de hombres). Dentro de la rama de las "Ciencias Sociales y Jurídicas", de las carreras de "Administración y Dirección de Empresas" y de "Derecho" han obtenido el diploma un mayor número de mujeres, no así en la de "Economía" o "Ciencias Económicas y Empresariales", aunque en estos casos la proporción entre géneros es muy similar¹.

Tabla 8: TOTAL ALUMNOS GRADUADOS POR SEXO

Tipo de Centro	Hombres	Mujeres	Total
Centros Propios	3500	4897	8397
Centros Adscritos	290	513	803
Total Universidad	3790	5410	9200

Fuente: www.us.es.

Tabla 9: TOTAL ALUMNOS GRADUADOS POR SEXO. CENTROS ADSCRITOS

Centro	Hombres	Mujeres	Total
Estudios Superiores "Cardenal Spínola"	123	294	417
E.U. "Francisco Maldonado" de Osuna	44	55	99
E.U. de Enfermería "Cruz Roja Española"	11	38	49
E.U. de Enfermería "Virgen del Rocío"	13	71	84
E.U. de Ingen. Técnica Agrícola "Cortijo Cuarto"	99	55	154
E.U. de Turismo	0	0	0
Total Centros Adscritos	290	513	803

Fuente: www.us.es.

Tabla 10: TOTAL ALUMNOS GRADUADOS POR SEXO. CENTROS PROPIOS

RAMA ENSEÑANZA	TITULACIÓN	SEXO		TOTAL	RAMA ENSEÑANZA	TITULACIÓN	SEXO		TOTAL
		H	M				He	M	
CIENCIAS DE LA SALUD 931: H (276) y M (655)	Dipl. Enfermería	49	121	170	ENSEÑANZAS TÉCNICAS 1425: H (1032), M (393)	Arquitecto Técnico	339	153	492
	Dipl. Fisioterapia	23	53	76		Dipl. Informática	31	14	45
	Dipl. Podología	16	27	43		Ingeniero Técnico Agrícola	49	29	78
	Ldo. Farmacia	78	235	313		Ingeniero Técnico Agrícola (Agropecuarias)	51	9	60
	Ldo. Medicina	0	0	0		Ingeniero Técnico Informática Gestión	4	0	4
	Ldo. Medicina y Cirugía	91	170	261		Ingeniero Técnico Informática Sistemas	4	0	4
CIENCIAS EXPERIMENTALES 741: H (338) y H (403)	Ldo. Odontología	19	49	68	Ingeniero Técnico Industrial	122	18	140	
	Dipl. Estadística	31	51	82	Arquitecto	205	118	323	
	Ldo. Biología	0	0	0	Ingeniero Telecomunicación	66	17	83	
	Ldo. Ciencias Biológicas	117	148	265	Ingeniero Informática	100	28	128	
	Ldo. Ciencias Físicas	61	24	85	Ingeniero Industrial	61	7	68	
	Ldo. Ciencias Matemáticas	57	81	138	Ingeniero Químico	0	0	0	
	Ldo. Ciencias Químicas	64	80	144	Ingeniero Organización Industrial	0	0	0	
	Ldo. Física	0	0	0	Ingeniero Automática y Electrónica Industrial	0	0	0	
	Ldo. Matemáticas	0	0	0	Ingeniero Electrónica	0	0	0	
	Ldo. Bioquímica	0	0	0	Ldo. Bellas Artes	86	124	210	
CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS 4061: H (1376), M (2685)	Ldo. Ciencias y Tec. Estadísticas	8	19	27	Ldo. Filosofía	82	273	355	
	Dipl. Ciencias Empresariales	40	38	78	Ldo. Filología Alemana	0	0	0	
	Dipl. Estudios Empresariales	227	283	510	Ldo. Filología Árabe	0	0	0	
	Dipl. Profesorado E.G.B.	2	14	16	Ldo. Filología Clásica	0	0	0	
	Dipl. Relaciones Laborales	56	204	260	Ldo. Filología Francesa	0	0	0	
	Dipl. Turismo	0	0	0	Ldo. Filología Hispánica	0	0	0	
	Maestro-Esp. Educación Especial	20	195	215	Ldo. Filología Inglesa	0	0	0	
	Maestro-Esp. Educación Física	51	33	84	Ldo. Filología Italiana	0	0	0	
	Maestro-Esp. Educación Infantil	11	158	169	Ldo. Filosofía	22	10	32	
	Maestro-Esp. Educación Musical	0	0	0	Ldo. Filosofía y ciencias Educación	17	9	26	
	Maestro-Esp. Educación Primaria	39	67	106	Ldo. Geografía	35	30	65	
	Maestro-Esp. Lengua Extranjera	4	41	45	Ldo. Geografía e Historia	0	1	1	
	Ldo. Administración y Dirección Empr.	160	169	329	Ldo. Historia	123	82	205	
	Ldo. Ciencias Información	0	1	1	Ldo. Historia del Arte	89	178	267	
	Ldo. Ciencias Económicas y Empresariales	23	7	30	Ldo. Antropología Social y Cultural	24	54	78	
	Ldo. Comunicación Audiovisual	30	38	68	TOTAL DE GRADUADOS CENTROS PROPIOS	3500	4897	8397	
	Ldo. Derecho	351	462	813					
	Ldo. Economía	116	107	223					
Ldo. Filosofía y Ciencias Educación (Educación)	69	431	500						
Ldo. Filosofía y ciencias Educación (Psicología)	14	65	79						
Ldo. Pedagogía	0	0	0						
Ldo. Periodismo	71	107	178						
Ldo. Psicología	29	140	169						
Ldo. Publicidad y Relaciones Públicas	20	56	76						
Ldo. Investigación y Técnicas Mercado	39	47	86						
Ldo. Psicopedagogía	4	22	26						

Fuente: www.us.es.

¹ Se han analizado con más detalle estas carreras porque es de ellas de las que, normalmente, salen las personas para ocupar puestos directivos.

En función de lo anterior se pueden obtener las siguientes implicaciones:

- El nivel de formación de nuestros dirigentes ha aumentado notablemente en los últimos 25 años, hoy son muchos los directivos con grado universitario (Masiferm, 1995a, pp. 445-463; Díez *et al*, 1995) y, entre ellos, la mujer ocupa un lugar predominante. Cada vez son mayores los porcentajes de alumnas matriculadas y licenciadas en carreras universitarias (Albert, 1997; tablas 8, 9, 10), y dentro de éstas las relacionadas con la dirección, por lo que es de presuponer que la representación de la mujer en la dirección experimentará un considerable incremento en un futuro no muy lejano. El próximo milenio muy bien puede ser el milenio de las mujeres (Raich, 2000, pp. 28-33). Éstas están preparadas para desempeñar papeles directivos en las organizaciones contemporáneas (Fondas, 1997, pp. 257-282). Además como apunta Mardomingo (1994, p.45): "Rompiendo con la más clásica costumbre, las hijas sucederán a sus padres en la presidencia de las empresas (...). Su actual trabajo en el negocio familiar aporta a las futuras herederas el conocimiento del mundo empresarial y la experiencia necesaria para llegar al poder".

- Considerando que la promoción y la formación de la mujer influirá en el acceso a puestos de mando, la cualificación se erige como variable esencial, siendo una de las causas que responden a la no representatividad de la mujer en el ejercicio de estos puestos en determinados sectores empresariales (Cruz y Sánchez, 2000, pp. 340-341). Esta formación se instrumenta como un valor para poder establecer una reforma en el mercado laboral que permita que la población activa femenina ocupe puestos y desempeñen tareas tradicionalmente consideradas masculinas, sin que por ello se transforme el valor de los puestos de trabajo (p. 36).

- La incorporación femenina en los puestos de mando se hace de forma lenta y, en muchas ocasiones, no en las mismas condiciones que el hombre, tal y como se recoge en la figura del "techo de cristal" que impide el acceso pero no la visión (Barr, 1996). Una situación que queda corroborada en el caso de la Universidad de Sevilla, nuestra muestra de referencia, donde los mayores porcentajes de mujeres contratadas y ocupando puestos de dirección se dan en el P.A.S.

5. CONCLUSIONES

A la luz de lo expuesto anteriormente se pueden obtener las siguientes conclusiones:

- 1.- La transformación de las organizaciones actuales empieza a cuestionar el viejo estilo de dirección que otorga validez únicamente al modelo masculino. Las nuevas exigencias impuestas por el entorno requieren desarrollar nuevos principios, nuevas estructuras económicas neutrales en cuanto al género. La palabra clave deja de ser el sexo del directivo y pasa a ser el talento, vinculada a otras habilidades como experiencia, comunicación, creatividad, espíritu emprendedor, iniciativa o intuición.
- 2.- Las tareas inherentes a los puestos de alta dirección pueden ser desarrolladas tanto por hombres como por mujeres. La capacidad para desarrollar las mismas requieren de una serie de cualidades no exclusivas de ninguno de estos géneros.
- 3.- La gran diversidad de objetivos empresariales hace necesario la existencia de nuevas combinaciones de rasgos y preparación para la figura de quienes deben alcanzar los mismos: los directivos. Una verdadera colaboración entre los sexos se hace necesario en un entorno en el que es necesario aprovechar al máximo todas las oportunidades posibles. Esta situación es posible cuando ambas partes son conscientes y están dispuestas a trabajar activamente en ello.
- 4.- Una preparación insuficiente, junto con la falta de una total dedicación a la vida profesional han constituido parte de las tradicionales barreras impuestas a la mujer a la hora tanto de ascender hacia puestos de mayor responsabilidad como de acceder a determinadas áreas específicas dentro de la empresa. Una situación que, aunque presente, parece que empieza a ser relegada, carente de sentido en un mercado laboral en el que los índices de participación femenina son cada vez más elevados y en una sociedad en la que la mujer cada vez más concienciada, apuesta más por su formación, como reflejan los altos porcentajes de alumnas matriculadas y con titulaciones universitarias.
- 5.- Manifestaciones que, en gran parte, quedan todavía lejos en el caso concreto estudiado, donde: a) aún sigue siendo mayor la presencia de mujeres en tareas administrativas; b) los niveles jerárquicos superiores siguen estando ocupados por hombres y c) el nivel de formación de la mujer, para ocupar puestos directivos, es igual que el del hombre.

BIBLIOGRAFÍA

- Arkin, A. (1997): "No Place Like Work, No Pressure Like Home". *People Management*, nº18, December, pp. 22-26.
- Albert, C. (1997): "La demanda de educación superior en España: diferencias por sexo", *Información Comercial Española (ICE)*, nº760, pp. 108-116.
- Barr, S. (1996): "Up Against the Glass". *Management Review*, Septiembre, vol.85, nº9, pp. 12-17.
- Bass, B. M. (1995): "El estilo de dirección", *Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa*, Edición especial para el diario Expansión, Ed. Orbis, S. A, pp. 525-544.

- Belenky, M.F. et al. (1986): *Women's ways of knowing: The development of self, voice, and mind*. New York: Basic Books.
- Capowski, G. (1996): "Management Diversity", *Management Review*, June, pp. 12-19.
- Cox, T. (1994): *Cultural Diversity in organisation's: teory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T.; Blake, S.(1991): "Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness". *Academy of Management Executive*, vol.25, n°3, pp. 45-56.
- Cruz González, M.M. y Sánchez Sellero, F.J. (2000): "La formación profesional de mujeres, un valor a tener en cuenta para el desarrollo del Mercado Laboral Gallego", *X Jornadas Luso- Espanholas de Gestao Científica*, vol. III, pp. 339-347.
- Delery, J.E.; Doty, D.H. (1996): "Theoretical frameworks in strategic human resource management: universalistic, contingency, and configurational perspectives". *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 802-835.
- Díez de Castro, E.; Galán González, J.L.; Landa Bercebal, J. y Leal Millán, A.(1995): *La Empresa en Andalucía*. Ed. Civitas, Madrid
- Drucker, P.(1987): *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo, Buenos Aires.
- Fondas, N. (1997): "Feminization Unveiled: Management Qualities in Contemporary Writings". *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, pp. 257-282.
- Goffee, R. (1996): "Diversidad Cultural", *Expansión, Nuevas ideas de management*, pp. 12-14.
- Grace, N.M. (1995): *The feminized male character in twentieth-century literature*. Lewinston, NY: Edwin Mellen Press.
- Huselid, M.A. (1995): "The impact of human resource management on turnover, productivity, and corporate performance". *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 635-672.
- Jehn, K. (1995): "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict". *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, pp. 256-282.
- Korabik, K. y Mosin, H. M.(1995): "The Impact of Children on Women Managers' Career Behavior and Organizational Commitment". *Human Resource Management*, Winter, vol.34, n°4, pp.513-528.
- Lehmann, Jean-Pierre (2000): "La tecnología y el papel de la mujer en la empresa", *Nuevas perspectivas de gestión, Harvard Deusto Business Review*, mayo-junio, n° 96, pp. 80-85.
- Ley Orgánica 11/1983, 25 de agosto, de Reforma Universitaria. BOE, n° 257, de 26 de Octubre de 1983
- López Bonilla, J.M. y Martínez Torrez, M.R. (1999): "Estudio de la composición orgánica y del género en la gestión universitaria", *XIII Congreso Nacional- IX Congreso Hispano- Francés*, Logroño, 16-17 y 18 de Junio, pp. 167-175.
- Mardomingo, E. (1994): "Los jefes del siglo XXI serán jefas", *Ranking n° 67*, Febrero, pp. 42-45.
- Masifern, E. (1995a): "La dirección de recursos humanos", *Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa*, Edición especial para el diario Expansión, Ed. Orbis, S. A., pp. 445-464.
- Masifern, E. (1995b): "Reclutamiento, selección y desarrollo de personal", *Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa*, Edición especial para el diario Expansión, Ed. Orbis, S. A., pp. 465-484.
- McLeod, P.; Lobel, S.A.;Cox, T.H. JR.(1996): "Ethnic diversity and creativity in small groups". *Small Group Research*, 27, pp. 246-264.
- Ocaña Pérez de Tudela, C.; Santero Quintilla, T. (1997): "La función de la empresa", *Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa*, Edición especial para el diario Expansión, Ed. Orbis, S. A, pp. 405-424.
- Milliken, F.; Martins, L. (1996): "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups". *Academy of Management Review*, vol.21, pp. 402-433.
- Pelmutter, H.V. (1996): "Hacia una civilización global", *Expansión, Nuevas ideas de management*, pp. 12-14.
- Pérez López, J.A. (1993): "La empresa como realidad humana", *Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa*, Edición especial para el diario Expansión, Ed. Orbis, S. A, pp. 145-164.
- Rafaeli, A.;Dutton, J.; Harquail, C. V. y Mackie-Lewis, S. (1997): "Navigating by Attire: The Use of Dress by Female Administrative Employees". *Academy of Management Journal*, vol.40, n° 1, pp. 9-45.
- Raich, M. (2000): "Preparase para la economía basada en el conocimiento". *Deusto Business Review*, n° 94, Enero-Febrero, pp. 28-33.
- Rendón, T. (1997): "El papel de mujer y hombre en la economía española", *Información Comercial Española (ICE)*, n° 760, pp. 9-30.
- Richard, O.C. (2000): "Racial Diversity, Business Strategy, and Firm Performance: a Resource-Based View". *Academy of Management Journal*, vol. 43, n° 2, pp. 164-177.
- Robbins, S.P. (1998): *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Quinta edición, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México.
- Roig, B. (1993): "Las capacidades del directivo", *Enciclopedia de Dirección y Administración de la Empresa*, Edición especial para el diario Expansión, Ed. Orbis, S. A, pp. 165-184.
- Sánchez-Apellaniz, M. (1997a): "Culturas y estilos directivos en hombres y mujeres. Un análisis empírico", *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, vol. 6, n° 1, pp. 57-74.
- Sánchez-Apellaniz, M. (1997b): *Mujeres, Dirección y Cultura organizacional*. Centro de Investigaciones Científicas, Madrid.
- Scott, A.F. (1992): *Natural allies: Women's associations in American history*. Urbana: University of Illinois Press.
- Thatcher, M. (1997): "The profits of part- time parenting". *People Management*, n°18, December, p.25.
- Thomas, D. A. y Ely, R.J. (1996): "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity", *Harvard Business Review*, September- October, pp. 79-91.
- Wright, P. M. ; Smart, D. L; McMahan, G.C. (1995): "Matches between human resources and strategic among NCAA basketball teams". *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 1052-1074.
- Yammarino, F.J.; Dubinsky, A.J.; Comer, L.B.; Jolson, M.A. (1997): "Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-Of-Analysis Perspective". *Academy of Management Journal*, vol. 40, n° 1, pp. 205-222.

BIBLIOGRAFÍA



Reitoria da Universidade da Beira Interior

