

ANÁLISIS DEL LIDERAZGO FEMENINO Y PODER ACADÉMICO EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO ESPAÑOL

Maria Pilar Caceres Reche

Department of Didactic & School Organization,
University of Granada, Spain

Antonio Sachicola

High Education School, Benguela, Angola

Maria Angustias Hinojo Lucena

Department of Didactic & School Organization,
University of Granada, Spain

Abstract

Although the integration of women in public life has been increasing in recent years still show difficulties in accessing senior or academic power positions in various fields, such as education. In this paper, this situation is analyzed from the conception of gender; as well as external and internal barriers to progress your career; questioning the existence of a possible female leadership in the low representation in positions of power and its link to a transformational style that must be developed from the organizational culture of schools itself, strengthening the balance in intergender relationship.

Keywords: Leadership, gender, academic power, direction, transformational leadership

Resumen

Aunque la integración de la mujer en la vida pública ha ido creciendo en los últimos años aún se muestran dificultades para acceder a altos cargos directivos o de poder académico en diferentes ámbitos, como en el educativo. En este artículo, se analiza esta situación desde la concepción del género; así como las barreras externas e internas que dificultan el progreso de su carrera profesional; se cuestiona la existencia de un posible liderazgo femenino por la escasa representatividad en los cargos de poder y su vinculación con un estilo transformacional que es preciso desarrollar desde la

propia cultura organizativa de los centros, reforzando el equilibrio en la relación intergéneros.

Palabras clave: Liderazgo, género, poder académico, dirección, liderazgo transformacional.

Introducción

El presente trabajo, contenido en este artículo, ha sido en parte financiado por la Consejería de Innovación Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía para la realización del proyecto de investigación “el liderazgo estudiantil en la Universidad de Granada desde una perspectiva de género” (Ref. PAI/JTB/CR). En él se analizan, desde las principales fuentes de investigación, la presencia de la mujer en los cargos directivos del ámbito académico universitario. Para ello, se aborda un minucioso análisis de autores, estudios e investigaciones centrados en desvelar, de un modo sintético, la conceptualización del género y su representación en el acceso a posiciones de poder universitarios; así como conocer la posible influencia del género en el desarrollo de un liderazgo diferente o no, según las aportaciones de diferentes estudios. Por último, se reflexiona sobre todos estos indicadores dentro de las posibilidades de cambio y transformación social que ofrece el contexto universitario desde un enfoque organizacional.

REVISIÓN DE LA LITERATURA CIENTÍFICA

Origen y conceptualización del género

En toda la evolución histórica del feminismo se han venido acuñando términos de gran relevancia para el campo del conocimiento y de la investigación, como es el caso del género.

Su origen tiene lugar en el Siglo XVII a través de Poulain de la Barre, el primero que establece la afirmación de que la desigualdad no es un hecho natural sino histórico, tal como señalaba Rousseau que creía firmemente que la especie humana estaba dividida en dos sexos, así también cree que la sociedad debe estar dividida en dos espacios. Por ello asigna «el espacio público a los varones y el privado y el doméstico a las mujeres» (Cobo, 1995, 58).

Sin embargo, el concepto de género a nivel filosófico parece apuntar a los años setenta en EEUU, ante la inexistencia de un instrumento mediante el cual se expresara la reflexión sobre los sexos. No obstante, Traverso (2005) considera que este término aparece en el lenguaje científico mucho antes de que se produzca el surgimiento del movimiento feminista, de la mano de los Dres. John Money y Stoller que estudian la importancia del género en la constitución de la identidad sexual humana.

Son muchas y variadas las definiciones que diferentes autores han elaborado respecto al género. Pero todas ellas mantienen una característica en común, como es que el género es una construcción histórica, social y cultural, por tanto cambiante, dependiendo de la circunstancia histórica, del modelo de social imperante, etc.

Benhabib (1992, 52) lo define como «la construcción diferencial de los seres humanos en tipos femeninos y masculinos. El género es una categoría relacional que busca explicar una construcción de un tipo diferencial entre los seres humanos (...)».

Siguiendo esta misma línea, Lagarde identifica el género como una “construcción simbólica” que alberga un conglomerado de atributos sexualmente asignados a las personas. Dichos atributos harían referencia a todas aquellas características biológicas, físicas, económicas, sociales, psicológicas, eróticas, jurídicas, políticas y culturales. En este caso, el género implica según esta autora (1996, 26-27):

- Las actividades y creaciones del sujeto, el hacer del sujeto en el mundo.
- La intelectualidad y la afectividad, los lenguajes, las concepciones, los valores, el imaginario y las fantasías, el deseo del sujeto, la subjetividad del sujeto.
- La identidad del sujeto o autenticidad en tanto ser de género: percepción de sí, de su corporalidad, de sus acciones, sentido del yo, sentido de pertenencia, de semejanza, de diferencia, de unicidad, estado de la existencia en el mundo.
- Los bienes del sujeto: materiales y simbólicos, recursos vitales, espacio y lugar en el mundo.
- El poder del sujeto (capacidad para vivir, relación con los otros, posición jerárquica: prestigio y status), condición política, estado de las relaciones de poder del sujeto, oportunidades.
- El sentido de la vida y los límites del sujeto

Todas estas características se sintetizan en la definición de Butler (2001, 38), el género es: «los significados culturales que asume el cuerpo sexuado». Representa, por tanto, el eje fundamental de la persona, en el que se constituye su personalidad, su forma de pensar, sentir, su autoconcepto, autoestima, su interacción con los otros, su estilo de vida, sus ocupaciones y aspiraciones sociales, etc. Hace referencia, en este sentido, a una realidad muy compleja, de carácter fundamentalmente psicosocial, en base a la dicotomía hombre/ mujer, que ha ido evolucionando a lo largo de la humanidad.

La concepción mantenida en el Siglo XIX, referida “al sexo como destino”, queda totalmente apartada con la conceptualización de este nuevo término, que en palabras de Simone de Beauvoir, en su obra “El Segundo

Sexo”, defiende lo cultural por encima de lo biológico, por lo que afirma que la mujer, al igual que el hombre, no nace siendo mujer u hombre, sino que a lo largo de su vida se va haciendo debido a muchos factores externos que influyen en esa transformación (“se aprende a ser hombre y mujer”), ya que las diferencias biológicas de cada sexo no proceden de rasgos innatos sino que son construidas por un determinado modelo social (Narotzsky, 1995).

Esos factores externos, promotores del tipo de transformación y del estereotipo de hombre y mujer consolidados, en un momento determinado, atienden preferentemente a los intereses socioeconómicos y políticos, derivados de la división social del trabajo.

Pastor refuerza esta idea, cuando coincide en señalar que «el género no es idéntico al sexo, está en la base de la división del trabajo, aparece vinculado a las relaciones de poder y, además, afecta a la subjetividad» (1998, 208).

Todo este conjunto de aportaciones teóricas que explícita e implícitamente se asocian al género, como constructo sociohistórico y cultural, han contribuido al desarrollo de líneas de investigación, como la Sociología del Género, con una serie de estudios que tratan de analizar las repercusiones y cambios producidos en los estereotipos de género, en base a la división social del trabajo. Los resultados de estos estudios están favoreciendo una serie de acciones políticas (discriminación positiva) y educativas (coeducación), al detectar posibles situaciones de discriminación y dominación del hombre hacia la mujer, por razón de género.

Mujer y liderazgo en el acceso a cargos directivos

La *fuerza* dinamizadora de un grupo, capaz de motivar y orientar a una determinada comunidad para la consecución de unas metas propias de la institución, tal y como Lorenzo (2005) definía a modo de síntesis, el liderazgo, ha sido una temática bastante estudiada en diferentes países dentro del ámbito organizacional por su naturaleza *caleidoscópica* y remedial en la problemática de la dirección, gestión, y funcionamiento de las instituciones.

Se ha conformado, en este sentido, como un elemento tradicionalmente vinculado a la dirección de las instituciones, de gran actualidad a lo largo del tiempo, aunque incorporando diferentes aspectos sobre los que se ha tratado de conocer su influencia (creatividad, calidad, inteligencia emocional, motivación, eficacia, micropolítica, etc.) para la mejora de las relaciones interpersonales y de la propia organización. Su permanencia en el campo científico revela su ingente papel, no sólo en el plano organizativo de las instituciones (educativas, empresariales, etc.) sino también en el desarrollo de una determinada cultura tendente a la búsqueda del enriquecimiento, en el resto de relaciones humanas propias de la vida diaria dentro de una comunidad o grupo de personas con las que se interactúa

habitualmente.

Los efectos positivos derivados de esta función, que va más allá de la mera gestión administrativa y burocrática en cualquier espacio organizacional, han venido incluso a considerarla como un “factor de calidad fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones” (Gento, 1996; Lorenzo, 1997; Jiménez, 1999; Gronn, 2005; Timperley, 2005; Spillane, 2006; Murillo, 2006, etc.), en la medida en que atiende a las necesidades del grupo, optimiza sus posibilidades y su capacidad de acción, así como la viabilidad de implicarse en un proyecto común y compartido, es decir, se centra en la dimensión personal.

Sin embargo, las posibilidades de ejercer ese liderazgo no son tan favorables como se han venido destacando en los primeros estudios sobre la dirección escolar en la enseñanza universitaria y no universitaria, que introducen el enfoque de género, en el contexto internacional y nacional, a finales de los años noventa (Ej. García y Ortega, 1996; Kaufman, 1996; Eguskiza, 1996; Grañeras, Lamelas y Segalerva, 1997; Gairín y Villa, 1999, etc.) y con un mayor auge en años posteriores (García de León y García de Cortázar, 2001; García, 2002; Carrasco, 2002; Escobar, 2003; Callejo, Gómez y Casado, 2004; Collard y Reynolds, 2005; Díez, Terrón y Anguita, 2006; Cáceres, Lorenzo y Sola, 2007; Padilla, 2008; Tomás y Guillamón, 2009; Cáceres, Trujillo, Hinojo y otros, 2012; Coronel, Carrasco y Moreno 2012; Cáceres, Aznar y Raso, 2013; Lorenzo, Cáceres, Hinojo y Aznar, 2013, etc.).

Todos los autores citados anteriormente coinciden en señalar la presencia del denominado “desequilibrio en la cumbre”, donde es frecuente un porcentaje escaso de profesoras en los diferentes cargos de dirección o poder académico, que en el ámbito universitario se traduce en las Cátedras Universitarias, además de los diferentes gobiernos rectorales de cada universidad, decanales de cada facultad y departamentales de cada centro, todo ello, a pesar de la existente y creciente “feminización de la enseñanza” en todos los niveles educativos.

Muchos de ellos, muestran estas dificultades o limitaciones para acceder a cargos directivos. Han sido frecuentes las afirmaciones que señalan cómo «a medida que se progresa en la jerarquía académica el porcentaje de mujeres disminuye hasta quedar en poco más de un 12% de mujeres catedráticas de universidad en el año 2002. Y las cifras de rectoras hablan por sí solas. Sólo 3 de las 71 universidades que hay en España» (Ruiz- Rivas, 2005, 3).

Así pues, García de León y García de Cortázar (2001) encontraron en el ámbito universitario español que:

- En primer lugar es obvio el escaso porcentaje de las mujeres catedráticas en España en comparación con los hombres.

- En segundo lugar, en los porcentajes asignados al género femenino, el más alto, 18%, corresponde con el ámbito científico de Humanidades, mientras que el más bajo, 3%, corresponde al área de Ingeniería y Tecnología. Esta realidad introduce una reflexión acerca de la veracidad del tópico referido a las diferencias encontradas en el plano académico, por razón de género entre los chicos que son tendentes a escoger las ramas y especialidades de ciencias y las chicas, abocadas más hacia las letras y humanidades.

En el contexto andaluz, se llevó a cabo una investigación, centrada en el estudio del liderazgo de los estudiantes en la Universidad de Granada desde un enfoque de género (Cáceres, 2007), considerado éste como una categoría que puede influir considerablemente en el estilo de liderazgo desarrollado, el acceso a cargos de responsabilidad, esto es, que está condicionado por la “cultura organizacional” de las instituciones, reflejo de un modelo social concreto. Aunque, no se encontraron diferencias significativas en cuanto a la representación estudiantil entre alumnos y alumnas, sí era frecuente la asunción de estereotipos de género en la cultura organizativa universitaria, que en el caso de ellas dificultaba sus funciones (sentían miedo de fracasar, falta de atención al intervenir en las reuniones, etc.), donde se observa cómo las diferencias de género aún permanecen, en parte, latentes incluso en las nuevas generaciones.

En este sentido, se abordó también en esta misma comunidad, un estudio centrado en el análisis de las mujeres en los cargos directivos de las universidades públicas andaluzas, financiado por el Consejo Económico y Social de Andalucía y realizado por Guil, Solano y Álvarez (2005, 53), y se consideró que «a medida que aumenta la categoría profesional, el poder, el estatus social y consecuentemente el sueldo, disminuye el número de mujeres en todas las universidades».

En aras de conocer en profundidad la realidad educativa andaluza, en una de sus universidades con más prestigio y renombre, como es la Universidad de Granada, se realizó un estudio a nivel exploratorio, centrado en delimitar, por una parte, el porcentaje de profesorado (hombres y mujeres) en los cargos directivos, desde un punto de vista sincrónico, puntual y diacrónico, esto es, conocer la evolución de este tipo de puestos de responsabilidad a lo largo del tiempo, desde el curso académico 1990 hasta el 2005.

Entre los resultados más relevantes se encuentran: un *escaso* y minoritario porcentaje de la mujer en los cargos directivos de la Universidad, por lo que se comienza a cuestionar la propia existencia de un “Liderazgo femenino”, debido a su escasa representatividad en las situaciones analizadas; el escaso porcentaje de representación femenina en posiciones de poder, se corresponde con los puestos directivos de menor categoría

profesional, como es el caso de Secretarías de Facultad o de Departamento; se aprecia una cierta vinculación entre la mayor estabilidad y representación de la mujer en situaciones de poder respecto a una determinada área de conocimiento, con la que tradicionalmente se le ha asociado en la configuración del rol femenino. Así destaca la Facultad de Farmacia o el Departamento de Ciencias Sociales, como aquellas sedes, cuya base en común es el carácter humano, asistencial, de ayuda y mejora de la sociedad, y en donde la presencia femenina es superior a la de otros Departamentos y Facultades. En cambio, las Facultades de Derecho, Ciencias Políticas, el Departamento de Ciencias Experimentales y el de Didáctica y Organización Escolar, etc. reflejan una infrarrepresentación femenina, e incluso nula, en los pertinentes cargos directivos. Probablemente, el área de conocimiento de estos centros haya estado unida al rol masculino (personalidad fuerte, autoridad, etc.).

En líneas generales, puede deducirse una conclusión común, y es la escasa representación femenina en los cargos de mayor responsabilidad y prestigio social, por lo que es preciso matizar el concepto de “liderazgo femenino”, ya que desde la teoría se expresa un estilo de proceder y dinamizar las organizaciones con un perfil común, propio a todas las mujeres tendente a un liderazgo transformacional, distribuido o democrático, centrado en las relaciones sociales. Sin embargo, desde la praxis se sigue mostrando la *invisibilidad* de las mujeres en el acceso al poder académico (Lorenzo, Sola y Cáceres, 2007).

¿Liderazgos diferentes según el género?

Tradicionalmente, de acuerdo con la estereotipia de género, la mujer se ha venido asociando con rasgos más relacionados con la estética, las emociones, las relaciones personales, etc., mientras que el hombre, por su fuerza física, se ha prestado más a características como agresividad, razón, impulsividad, etc (Ortega, 1996). En la misma línea, Ching-Ning Chu (2009) adaptando las ideas ancestrales de Sun Tzu sobre “el arte de la guerra”, describe los cinco pasos a seguir para lograr la victoria ante cualquier frente (Tao/doctrina; Tien/tiempo; Di/terreno; Jiang/el mando y Fa/disciplina) y en todos ellos se hace referencia a la necesidad de actuar con fuerza interna, siendo capaz de adaptarse a diferentes situaciones, mediante la intuición, el sentido común, desde la empatía y la cooperación, todos ellos, rasgos o atributos, clásicamente vinculados también con el estereotipo de género femenino.

En los últimos años, los estudios de género han centrado su interés en poner de manifiesto estas diferencias desde la presencia, en este caso, de una realidad discriminatoria para la mujer en cuanto al acceso a los cargos directivos, formulando una serie de conceptos y términos específicos, que

describen metafóricamente las relaciones intergéneros (“síndrome del camaleón”, “síndrome de la abeja reina”, “superwomen”, “hombres light”, “política de tierra quemada”, “techo de cristal”, etc.), basadas en los aun persistentes prejuicios sexistas en el complejo entramado del sistema socioeconómico, cultural y político dominante.

Así pues, se inicia el interés por conocer y determinar la existencia de posibles estilos de liderazgo diferentes entre hombres y mujeres, como otra de las líneas de investigación fundamentales. No obstante, las diferencias, no están aún tan claras, como lo ponen de manifiesto autores como Cuadrado (2003, 285-301) que, desde una perspectiva psicosocial, realiza un trabajo de síntesis recogiendo las aportaciones más importantes facilitadas por diversas investigaciones que discrepan en las similitudes o diferencias entre los estilos de liderazgo en función del género y que representamos en el siguiente cuadro-resumen:

DIFERENCIAS EN ESTILOS DE LIDERAZGO. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL O FEMENINO VERSUS LIDERAZGO TRANSACCIONAL O MASCULINO		
AUTORES	ESTUDIO	APORTACIONES
Gardiner y Tiggeman (1999)	Comprobar si en organizaciones dominadas numéricamente por hombres (industria automovilística, organizaciones tecnológicas y consultorías), las mujeres líderes exhibirían un estilo menos “orientado a las relaciones” (educación, enfermería y peluquería) a través de la prueba LBDQ (Leader Behaviour Description Questionnaire)	Las mujeres estaban más “orientadas a la tarea” que los hombres en organizaciones dominadas numéricamente por hombres, mientras que hombres y mujeres estaban igualmente “orientados a la tarea” en organizaciones femeninas.
Rosener (1990)	Estudio de autoinforme para hombres y mujeres líderes cuya edad, ocupación y nivel educativo eran similares	Las mujeres líderes describían su estilo de liderazgo haciendo referencia a “estimular la participación, compartir el poder, etc.” (liderazgo transformacional o interactivo) y los hombres aludían a intercambios con sus subordinados (liderazgo transaccional)
Druskat (1994)	Diferencias de género en organizaciones no tradicionales (religiosas) a través del MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)	Las mujeres puntuaban significativamente por encima de los hombres en los factores “transformacionales” carisma-consideración individualizada y estimulación intelectual-inspiración. Los hombres obtenían puntuaciones significativamente superiores a las mujeres en los factores “transaccionales” laissez faire-dirección pasiva por excepción, recompensa contingente y dirección activa por excepción.

Bass y colaboradores (1994)	Aplicación del MLQ a los subordinados de compañías norteamericanas para evaluar a sus hombres y mujeres líderes	Las mujeres mostraban más conductas representativas en el liderazgo transformacional y especialmente en el carisma, mientras que los hombres destacaban más en el liderazgo transaccional (dirección por excepción)
Eagly y Johannesen-Schimdt (2001)	Los líderes norteamericanos son evaluados mediante el MLQ	Las mujeres tienden a dirigir en estilos “femeninos” de liderazgo (atención y consideración con los subordinados) alejándose del tradicional estilo de mando y control.
Ramos, Sarrió, Barberá y Candela (2002)	Directivas, directivos y mandos intermedios procedentes de empresas del sector industrial, comercial y de servicios de la comunidad valenciana, mediante sus propias autopercepciones a través del MLQ.	La mayor relación del liderazgo transformacional con el estereotipo femenino y el liderazgo transaccional con el estereotipo masculino muestra la diferencia
López-Zafra y Morales (1998)	Realizado en el ámbito educativo mediante la auto-aplicación del MLQ	Las diferencias en función del cargo se presentaban en el grupo de mujeres, así las directoras de los centros obtenían puntuaciones significativamente superiores a las secretarías en “consideración individualizada” y en el factor “transformacional”, alcanzando similares puntuaciones en comparación con los directores.
Carless (1998)	Líderes, subordinados y superiores de una entidad bancaria australiana utilizando el MLQ5X, el GTL (Global Transformational Leadership Scale) y el LPI (Leadership Practices Inventory)	Las mujeres se autoevalúan como más transformacionales, pero las diferencias son estadísticamente significativas en MLQ y LPI sólo en “consideración individualizada”, “facilitar la participación” y “fomentar la sensibilidad”.

SIN DIFERENCIAS EN LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN FUNCIÓN DEL GÉNERO

AUTORES	ESTUDIO	APORTACIONES
Komives (1991)	Directores de residencias universitarias (autoevaluaciones) y percepciones del estudiantado	Hombres y mujeres se autoevalúan de forma similar en sus estilos de liderazgo. Hombres confunden factores asociados al liderazgo transformacional, debiendo modificar sus percepciones al respecto.
	Estudia las diferencias de género en 4 países (Noruega, Suiza, Australia y Estados Unidos) en	Únicamente existían diferencias en dos dimensiones de conducta:

Gibson (1995)	líderes de diferentes organizaciones que debían completar el LEQ (Leadership Effectiveness Questionnaire)	establecimiento de metas (más adoptado por hombres) y facilitación de la interacción (más adoptada por mujeres) pero en ningún estilo de liderazgo.
López-Zafra y del Olmo (1999)	Diferencias de género en el liderazgo transformacional en contextos educativos mediante el MLQ	No encontraron diferencias en las evaluaciones del estilo de liderazgo de hombres y mujeres (sólo destacaban las mujeres en “carisma”, “consideración individualizada” y menos en “estimulación intelectual” e “inspiración”.
Maher (1997)	Diferencias de género en el liderazgo transformacional y transaccional mediante el MLQ	Sin diferencias significativas. Únicamente en que las mujeres percibían que la mujer líder estereotípica era más transformacional y sin embargo, los hombres no percibían distinciones en los líderes hombres y mujeres estereotípicos.
Van Engen, Van der Leeden y Willemsen (2001)	Departamentos de grandes almacenes alemanes a través del MLQ y del SBDQ (Supervisory Behaviour Description)	Hombres y mujeres no diferían en las evaluaciones recibidas de sus subordinados en ninguno de los estilos de liderazgo.

Figura 1: Extraído y adaptado de Cuadrado (2003, 285-301)

De los numerosos estilos y clasificaciones existentes sobre el liderazgo, se viene apuntando más, por su adaptación a los retos y necesidades organizacionales, por un liderazgo transformacional que también se le conoce con otros sinónimos como liderazgo distribuido, compartido, participativo, democrático, etc., esto es, aquel que se basa en promover las relaciones sociales dentro del grupo y crear un clima de trabajo cordial, agradable que, a su vez, repercuta en un mayor y mejor rendimiento de la actividad que se esté realizando. Este liderazgo transformacional reúne una serie de cualidades, características y/o rasgos que parecen coincidir con el estereotipo de género femenino por la mayor predisposición hacia las relaciones sociales, comunicativas, etc. que suelen mostrar (Callejo, Gómez y Casado, 2004; Díez y Anguita, 2006, etc.) como consecuencia de la nueva cultura organizacional que se está estableciendo a través de la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral, su nivel de preparación, cualificación y competencia profesional, entre otros muchos factores.

Así en el estudio de Poblete, García y Pereda (2004, 22) realizado con 50 equipos directivos de diferentes centros pertenecientes a Andalucía, Castilla y León, País Vasco y Cataluña, se recoge que «existe un liderazgo

transformacional, cuyo perfil de factores es de mayor intensidad en sujetos trabajando en centros de titularidad femenina que en los que pertenecen a centros de titularidad masculina». Por lo que se cuestiona la importancia del contexto organizativo de la institución donde se desarrollan las relaciones personales dentro de unos límites, normas y valores fijados por la institución.

Por otra parte, resulta de gran interés destacar un estudio empírico realizado por Ramos (2005) con los cargos directivos en el contexto valenciano. Se trataba de analizar los estilos de liderazgo en función del género, las barreras u obstáculos presentes en el acceso a este tipo de cargos y la detección de situaciones caracterizadas por acciones discriminatorias contra la mujer en función de los valores subyacentes en la cultura organizacional. Algunas de las aportaciones más significativas de este estudio fueron: se requiere el perfil de un líder que influya en los demás por su credibilidad personal y no como consecuencia de su estatus o posición jerárquica (*líderes postheróicos*); tradicionalmente, “la cultura organizacional ha estado impregnada por un fuerte masculinismo”, por lo que las empresas han reconocido un único estilo de dirección a través del predominio de las características y valores asociados con el rol estereotipado masculino: independencia, control, competición, racionalidad y objetividad. Esta situación ha repercutido negativamente en el papel de la mujer que, por una parte, ha sido menospreciado y rechazado por las características asociadas a su estereotipo de género femenino, y por otra, muchas de ellas han tenido que adoptar el estilo de los hombres sin posibilidad de desarrollar un estilo propio, recibiendo por ello fuertes críticas al desviarse de los rasgos y comportamientos atribuidos socialmente por su condición de género; los factores que explican el mantenimiento del “techo de cristal” hacen referencia a la “cultura organizacional” basada todavía en normas androcéntricas y creencias estereotipadas de género, y a las responsabilidades familiares asumidas mayoritariamente por las mujeres. De esta forma, las mujeres directivas están casadas en menor medida y tienen menos hijos, o al menos, retrasan el momento de la maternidad; los resultados no muestran dos estilos claramente diferenciados entre hombres y mujeres. Sí aparece una tendencia dominante de las *directivas al estilo femenino y al liderazgo transformacional* (centrado en las relaciones) y de *los hombres al estilo masculino y al liderazgo transaccional* (basado en la tarea); las características y las demandas del entorno organizacional van en la línea del estilo de dirección femenina y son los hombres los que adoptan características correspondientes a este estilo de dirección, ya que los entornos empresariales están demandando cada vez más la incorporación del liderazgo transformacional ante los constantes cambios producidos; necesidad de desarrollar un *pluralismo cultural* para evitar la lucha entre lo masculino y femenino, promoviendo una estructura social equilibrada, donde

directivos y directivas compartan las posiciones de alta responsabilidad, garantizando un mayor aprovechamiento de la diversidad.

No obstante, a pesar de las tendencias diferenciadoras en los estilos de liderazgo de estos últimos autores, centrados en la variable género, como el único elemento distintivo y delimitador de una determinada forma de concebir y gobernar la institución, también es cierto que, éste no debería ser considerado como un elemento estático ni tampoco aséptico, aislado del exterior, sino todo lo contrario, como una dimensión integrada en una determinada organización, en la que será necesario conocer desde el tamaño de la misma, así como las divisiones de las instituciones atendiendo al “criterio de género” (mayoritariamente masculinas o femeninas) para contextualizar posibles diferencias o no en los estilos de liderazgo desarrollados. Por lo que, habrá que tener en cuenta la cultura organizativa, así como el tipo de organización concreta, para comprender sus formas de dirigir, gestionar y liderarla, donde confluyen diferentes factores, además del género.

Dificultades para el desarrollo profesional

Son variadas las explicaciones que se presentan en un intento por dilucidar esta situación pero suelen coincidir de forma generalizada en barreras externas como las dificultades para la conciliación de la vida laboral y familiar e internas basadas en la presunción de que la mujer no tiene cualidades para el liderazgo y se mueve en “un mundo de hombres”, «donde el desempeño de las tareas y la valía se juzgan de acuerdo con estándares masculinos, *think manager, think male*» (Tomás y Guillamón, 2009, 267), así como «la falta de motivación para participar en proyectos que consideran las características masculinas, hechas a imagen y semejanza de los hombres y con el que no se sienten identificadas» (Barberá, 2005, 10).

Por su parte, Sánchez y Lavié (2011) destacan como dificultades externas:

- Atender a la familia y el hogar, ya que el tiempo que requieren ambos espacios limita las posibilidades de desarrollo para la carrera profesional.
- Conflicto de roles al intentar compaginar, por parte de las mujeres, las demandas laborales de la universidad y las familiares. Resaltando que las personas que más destacan en la carrera universitaria son aquellas que viven solas y las que menos, aquellas que viven con su pareja y además tienen hijos.
- Estereotipos de género. Implican la creencia de la subordinación de la mujer a la carrera profesional, por sus menores capacidades para ajustarse a los estándares académicos y la necesidad de demostrar la consecución de la excelencia académica,

considerando que carece de cualidades para el liderazgo, en este caso, de tipo autoritario.

A nivel de limitaciones internas, cabría destacar la interiorización de una serie de roles y preferencias culturales (falta de competitividad y de ambición de poder, rechazo a modelos de liderazgo tradicionales, relaciones jerárquicas, etc.), tal como lo reflejan autores como Cáceres, Hinojo, Aznar y Villar (2010); Lorenzo, Cáceres, Hinojo y Aznar, (2013); Lumby (2013); Hooper, Lemmon, y Wayne (2014); Eileen Holden y Raffo (2014), al considerar el contexto sociocultural ejerce una influencia decisiva en la adquisición de roles sociales, los mismos que delimitan desde las diferentes percepciones generacionales, las interrelaciones sociales e intergéneros y sus aspiraciones y/o posibilidades de acceso y ostentación de posiciones de poder y prestigio.

Conclusión

En síntesis, cabe decir que en muchas de las reflexiones derivadas de esta nueva tendencia en la investigación educativa se ha comenzado a hablar de un posible *liderazgo femenino*. Una forma de dinamizar, planificar y “dirigir” la institución educativa caracterizada por una inteligencia emocional o liderazgo “resiliente” asignado a la mujer, que conjuga perfectamente la racionalidad con el lado más humano de los miembros que integran la organización. Por ello, los aspectos más destacables de este perfil del liderazgo se centran en un mayor énfasis de las relaciones interpersonales, búsqueda de un clima adecuado, toma decisiones conjuntamente, etc.

Es fundamental profundizar en la situación de la mujer en el ámbito organizativo, puesto que el análisis del «funcionamiento de las organizaciones desde una perspectiva de género no ha sido empleado, o bien, ha recibido un tratamiento irrelevante en el discurso académico» (Coronel, Carrasco y Moreno, 2012, 2).

Considerando además que «el modelo de organización social de nuestra cultura es profundamente androcéntrico (...) y castiga por “entretenernos” en la carrera profesional teniendo criaturas, llevando a cabo los trabajos afectivos y de cuidados de los que ellos se desentienden» (Freixas, 2013, 294), será preciso “repensar” nuestra propia cultura organizacional, para conocer los roles intergéneros y la aceptación de cada uno de ellos, fortaleciendo la institución desde el enriquecimiento que aporta la diversidad de ideas, valores, costumbres, hábitos y formas de proceder. Intentando contar con la presencia de un liderazgo transformacional (más vinculante a la mujer) y transaccional (orientado más al hombre) para lograr un equilibrio entre los objetivos a cumplir y las relaciones interpersonales orientadas para su consecución. Asistimos pues a un cambio social

incardinado en una constante transformación y reestructuración de roles, la cual implica un proceso de aculturación masculino por parte de la mujer y femenino, por parte del hombre.

Así, la inclusión del enfoque de género en el contexto universitario permitirá sensibilizar a toda la comunidad de esta realidad así como «promover la igualdad real, educar para la equidad, enseñar a defenderla como un derecho y a garantizarla como un deber, instruir a sus alumnos en el aprendizaje y el ejercicio de la igualdad responsable» (De la Calle Martín, 2005, 6). De esta forma se intenta tomar conciencia, en un primer momento sobre las problemáticas percibidas por los/ as líderes de las diferentes instituciones educativas, y posteriormente presentar propuestas de mejora, estudiando de forma exhaustiva determinadas variables, especialmente el género, consideradas por su gran relevancia para facilitar la mejora y eficacia en el desarrollo de modelos de dirección y gestión acordes con los retos y necesidades del presente y evitando que la educación transmitida se asiente, como ha sucedido tradicionalmente, en «mandatos sociales segregados que confirmaban e incidían en una cultura prescrita a partir de la naturaleza biológica» (Flecha, 2013, 77).

References:

- Bass, B. y Avolio, B. (1994). “Shatter the glass ceiling: women may make better managers”. *Human Resource Management*, 33 (4), 549-560.
- Benhabib, S. (1992). *Situating the self*. Polity Press, Cambridge.
- Butler, J. (2001). *El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad*. Paidós, México.
- Barberá, E. (2005). “Mujeres en las Universidades Españolas”. *Universidalia* nº 7.
- Cáceres, M^a. P. (2007). *El liderazgo estudiantil en la Universidad de Granada desde una perspectiva de género*. Mención Europea. Universidad de Granada, Tesis doctoral.
- Cáceres, M^a. P. , Hinojo, F.J., Aznar, I y Villar, L. (2010). “Toward a social change: restructuring of roles and educational models from a gender’s meaning”. *International Journal of Social Sciences*, 4 (11), 133-148.
- Cáceres, M^a. P., Trujillo, J. M., Hinojo, F. J., Aznar, I. y García, M. (2012). “Tendencias actuales de género y liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos.” En *Revista EDUCAR “El liderazgo en las organizaciones educativas. Nuevos avances”*. Gener-juny, vol. 48, (1), 69-89.
- Cáceres, M^a. P., Aznar, I. y Raso, F. (2013). “Perceptions of Student Leadership in the University Context. The case of Student’s Union in the University of Sheffield (United Kingdom).” *Open Journal of Leadership*, Vol. 2, (3), 68-72. Scientific Research Group. USA.

- Callejo, J., Gómez, C. y Casado, E. (2004). *El techo de cristal en el sistema educativo español*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid.
- Carless, S. (1998). Gender differences in transformational leadership: an examination of superior, leader and subordinate perspectives. *Sex Roles*, 39, 887-902.
- Carrasco, M^a. J. (2002). *Análisis e incidencias de los estilos directivos de las mujeres en centros escolares de contextos desfavorecidos*. Tesis Doctoral. Huelva: Universidad de Huelva.
- Cobo, R. (1995). *Fundamentos del patriarcado moderno*. Cátedra, Madrid.
- Collard, J. y Reynolds, C. (Eds.), (2005). *Leadership, gender & culture in education: Male & female perspectives*. Open University Press, Maidenhead, Berkshire, UK.
- Coronel, J. M., Carrasco, M. y Moreno, E. (2012). “Superando obstáculos y dificultades: un estudio multicaso sobre directoras escolares, políticas de liderazgo y gestión para la mejora”. *Revista de Educación*, 357.
- Cuadrado, I. (2003). “¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección.” En *Revista de Psicología Social*, 18 (3), 283-307.
- De la Calle Martín, A. (2005). “La igualdad teórica”. *Universidalia* n° 7.
- Díez, E. J., Terrón, E. y Anguita, R. (Coords.) (2006). La cultura de género en las organizaciones escolares: Motivaciones y obstáculos para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección. *Octaedro, Barcelona*.
- Druskat, V. (1994). “Gender and leadership style: transformational and transactional leadership in the Roma Catholic Church”. *Leadership Quarterly*, 5 (2), 99-119.
- Eagly, A. y Johannesen-Schmidt, M. (2001). “The leadership styles of women and men”. *Journal of Social Issues*, 57, 4, 781-797.
- Eguskiza, M^a. J. (1996). Mujeres y Gestión Educativa. En Gairín, J. y Darder, P. (Coords.) *Organización y Gestión de Centros Educativos*. Praxis, Barcelona.
- Escobar, M. (2003). “Las mujeres y el poder en las instituciones educativas”. *Organización y Gestión Educativa*, 3, 52.
- Eileen Holden, K. Y Raffo, D. (2014). “A potential generation gap: perspectives on female leadership.” *Gender in management: an international journal*. 29 (7), 419-431.
- Flecha, C. (2013). “Políticas y espacios para mujeres en el origen y desarrollo del sistema educativo español”. En *Bordón, Revista de Pedagogía*, Vol. 65, (4), 75-91.
- Freixas, A. (2013). *Tan frescas. Las nuevas mujeres mayores del siglo XXI*. Paidós, Barcelona.
- Gairín, J. y Villa, A. (Eds.) (1999). *Los equipos directivos de los centros docentes. Análisis de su funcionamiento*. Universidad de Deusto, Bilbao.

- García de León, M^a. A., García de Cortázar, M. y Ortega, F. (Coord.) (1996). *Sociología de las mujeres españolas*. Editorial Complutense, Madrid.
- García de León, M^a. A. y García de Cortázar, M. (Codirectoras) (2001). *Las Académicas (profesorado universitario y género)*. Instituto de la mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales), Madrid.
- García, T. (2002). *Las mujeres y los equipos directivos (Análisis en los centros públicos de Primaria de dos provincias andaluzas)*. Tesis Doctoral. Universidad de Granada, Granada.
- Gardiner, M. y Tiggermann, M. (1999). "Gender differences in leadership styles, job stress and mental health in male and female dominated industries". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 301-315.
- Gento, S. (1996). Liderazgo Pedagógico del director del centro educativo. En Medina, Antonio y Gento, Samuel (Coords.). *Organización pedagógica del nuevo centro educativo*. UNED, Madrid.
- Gibson, C. (1995). "An investigation of gender differences in leadership across four countries". *Journal of International Business Studies*, 26, 255-279.
- Grañeras, M. Lamelas, R., Segalerva, A. et al. (1997). *Catorce años de investigación en España*. Centro de publicaciones- Secretaría General Técnica, Getafe (Madrid).
- Gronn, P. (2005). "Distributed leadership as a unit of analysis". *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- Guil, A., Solano, A. y Álvarez, M. (2005). *La situación de las mujeres en las universidades públicas andaluzas*. Publicaciones CES.A, Junta de Andalucía.
- Hoobler, J., Lemmon, G. y Wayne, S. (2014). "Women's managerial aspirations: an organizational developments perspective". *Journal of Management*, 40 (3), 703-730.
- Jiménez, A. (coord.) (1999). "Número monográfico extraordinario de Política y planificación educativas". *Revista de Ciencias de la Educación*, n° 178-179.
- Kaufmann, A. (1996). Tercer milenio y liderazgo femenino. En Nuño, Laura (Coord.) (1996). *Mujeres de lo privado a lo público*. Tecnos, Madrid.
- Komives, S. (1991). "Gender differences in the relationship of Hall Director's transformational and transactional leadership and achieving styles". *Journal of College Student Development*, 32, 155-165.
- Lagarde, M. (1996). *Género y feminismo: desarrollo humano y democracia*. AECI, Madrid.
- López-Zafra, E. y Morales, J. F. (1998). "La función directiva en los centros docentes. Liderazgo transformacional y género". *Boletín de Psicología*, 60, 15-25.

- López-Zafra, E. y Del Olmo, S. (1999). “Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos”. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 9 (3), 53-71.
- Lorenzo, M. (1997). El liderazgo para la promoción de calidad en una Institución Educativa. En Lorenzo, M. y otros (Coords.) *Organización y dirección de instituciones educativas. Perspectivas actuales*. Grupo Editorial Universitario y EDINVEST, Granada.
- Lorenzo, M. (2005). “El liderazgo en las Organizaciones Educativas: Revisión y perspectivas actuales”. *Revista Española de Pedagogía*. Nº 232, septiembre-diciembre.
- Lorenzo, M., Sola, T. y Cáceres, M^a. P. (2007). “El liderazgo femenino en los cargos directivos de la Universidad: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005).” En *Revista de Educación y Educadores*, vol. 10, nº 2. (Universidad de La Sabana, Colombia).
- Lorenzo, M., Cáceres, M^a P., Hinojo, F. J. y Aznar, I. (2013). “Student Leadership: a case study in the University of Granada (Spain)”. In *International Journal of Leadership in Education. Theory and Practice*. Vol 16, (1). January-March. Taylor & Francis Group, Routledge, 94-105.
- Lumby, J. (2013). “Distributed leadership: the uses and abuses of power”. *Educational Management Administration and Leadership*. 41 (5), 581-597.
- Maher, K. (1997). “Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership”. *Sex Roles*, 37 (3), 209-225.
- Murillo, F. J. (2006). “Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido.” En *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. Vol 4, (4e).
- Narotzky, S. (1995). “Mujer, mujeres, género. Una aproximación crítica al estudio de las mujeres en las Ciencias Sociales”. *Monografías 14*. CSIC, Madrid.
- Ning Chu, Ch. (2009). *El arte de la guerra para la mujer en el trabajo. De las zapatillas de cristal a las botas de combate*. Edaf, Madrid.
- Pastor, R. (1998). Asimetría genérica y representaciones de género. En Fernández (Coord.) *Género y sociedad*. Pirámide, Madrid.
- Poblete, M., García, A. y Pereda, V. (2004). “El perfil diferencial del liderazgo de centros educativos en función del género”. *IV Congreso Internacional de Dirección de Centros Educativos*. Bilbao.
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E. y Candela, C. (2002). “Mujeres directivas y demandas organizacionales”. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 183-192.
- Ramos, M^a A. (2005). *Mujeres y Liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. PUV, Valencia.
- Rosener, J. (1990). “Ways women lead.” *Harvard Business Review*, 68, pp. 119-125.

- Ruiz -Rivas, C. (2005). “Mujer y Universidad”. *Universidalia*, nº 7.
- Sánchez, M. y Lavié, J. M. (2011). “El liderazgo y la asunción de cargos académicos en función del género”. En Tomás y Folch, Marina (Coord.) *La universidad vista desde la perspectiva de género. Estudios sobre el profesorado*. Octaedro, Barcelona, pp. 15-43.
- Spillane, James (2006). *Distributed Leadership*. Jossey-Bass, London.
- Timperley, H. (2005). “Distributed leadership: developing theory from practice”. *Journal of Curriculum Studies*, 37 (4), 395-420.
- Tomás, M. y Guillamón, C. (2009). “Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias”. *Revista de Educación*, 350, 253-275.
- Traverso, M. (2005). *Políticas de género y su vinculación con dinámicas educativas en ciclos formativos específicos de Grado Medio y Superior que se imparten en Centros de Educación Secundaria de la provincia de Barcelona*. Universidad Autónoma de Barcelona, Tesis Doctoral.
- Van Engen, M., Van Der Leeden, R., Willemsen, T. (2001). “Gender, context and leadership styles: a field study”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, pp. 581-598.