

# Mujeres agentes de cambio en la dirección de organizaciones universitarias

## Women as change agents in the headship of higher education organizations

Julián López Yáñez  
Marita Sánchez Moreno

*Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Didáctica y Organización. Sevilla, España*

### Resumen

Este artículo aborda la relación entre el liderazgo de las mujeres y su papel en la transformación de las organizaciones universitarias. Para ello tomaremos como base ocho estudios de caso –y de modo particular dos de ellos– analizados en el marco de una investigación más amplia sobre las mujeres que ocupan cargos de gestión en las universidades españolas. Pondremos en relación el contexto organizativo en el que dichas directivas desarrollaron su gestión, los estilos de liderazgo que desplegaron, así como las transformaciones que emprendieron en momentos críticos de las organizaciones que dirigían. Nuestras conclusiones ponen de manifiesto una especial habilidad en dichas directivas para conducir sin traumas estos cambios y habilidad para preservar en buena medida la cohesión social y un ambiente favorable de trabajo. Al parecer estos logros fueron conseguidos mediante estilos de liderazgo bastante flexibles, contruidos sobre la base de un uso alternativo de variadas fuentes de poder, de tal manera que no fue posible identificar algo así como un único y homogéneo «estilo femenino» de gestión. Por el contrario, sí se pudieron identificar ciertos rasgos comunes de liderazgo y algunas trayectorias similares en el acceso a los cargos de gestión. Todo ello nos permitirá discutir el papel innovador que las mujeres desempeñan y podrían desempeñar en la educación superior. En este sentido, una conclusión destaca sobre las demás: aparentemente las estructuras débilmente acopladas, propias de las organizaciones universitarias requieren formas «blandas» de

ejercicio del poder, es decir, no tanto basadas en la estructura formal, como en una trama de redes sociales y comunitarias.

*Palabras clave:* organizaciones educativas, universidad, innovación, liderazgo, poder, acceso a la dirección, estudios sobre la mujer, metodología cualitativa, estudio de casos.

### **Abstract**

This paper tackles the relationship between women's leadership and their role in the transformation of university organizations. It is based on eight case studies analysed in the context of a broader research work on women who occupy high managerial posts in Spanish universities. Two of the cases will be more deeply described and discussed in terms of the relationships in relation to the organizational context in which these female leaders performed their managerial functions, the leadership styles that they deployed, as well as the modifications which they promoted in critical moments of the organizations that they ran. The final conclusions reveal the outstanding ability of these female managers to smoothly drive through such changes, greatly preserving social cohesiveness and an optimal climate in the workplace. This was achieved by adopting a flexible leadership style on the basis of a wide range of power sources. Nothing such a unique and homogeneous 'feminine style of leadership' was found, although some traits and some common trajectories to reach power positions were identified. On the basis of such findings it will be suggested that loosely coupled structures characteristics in higher education organization need 'soft' ways of power management, more oriented towards informal social networks than formal issues. This will allow us to discuss the innovative role that women potentially, and currently, play in higher education organizations.

*Key Words:* school organizations, higher education, innovation, leadership, power, headship access, women's studies, qualitative methodology, case studies.

## **Perspectiva teórica**

Las universidades españolas han experimentado en los últimos años importantes transformaciones estructurales, en paralelo a un aumento significativo de su producción científica y a una mayor proyección internacional de un número significativo de investigadores y equipos de investigación. Estos cambios exigen nuevos papeles en los directivos y gestores y nuevos enfoques de la acción directiva, dado que las características particulares de las organizaciones universitarias reclaman liderazgos sofisticados

en los que el ejercicio de la autoridad o de la gestión burocrática resulta a todas luces insuficiente (Nidiffer, 2001; Fullan, 2002).

Sin duda las mujeres tienen algo muy importante que aportar en la búsqueda de estas nuevas configuraciones del liderazgo, dado que, a pesar de su menor presencia en los cargos directivos, diversas investigaciones muestran un alto nivel de satisfacción hacia el liderazgo ejercido por las mujeres en las organizaciones desde la perspectiva de sus miembros (Erkut, 2001; Acker, 2005). Aparentemente, una de las razones esgrimidas parece ser la ventaja que en general tienen las mujeres en el manejo de una variedad de habilidades comunicativas y sociales, especialmente adecuadas para el funcionamiento más participativo, reticular, descentralizado, emergente y democrático característico de las organizaciones modernas y en especial de las universidades (Bensimon, 1993; Calás y Smircich, 1993; Grogan, 1996; Tierney y Bensimon, 1996; Erkut, 2001; Fletcher, 2001).

Precisamente, la definición del tipo de liderazgo necesario en las organizaciones modernas ha constituido la búsqueda principal de una teoría de la organización que en los últimos años ha abandonado casi definitivamente la idea de las organizaciones como máquinas o burocracias para asumir mayoritariamente la idea de las organizaciones como construcciones sociales (Alvesson y Deetz, 1996; Chia, 2003; Willmott, 2003). Así pues, la incorporación lenta, aunque progresiva, de las mujeres a los puestos de dirección puede constituir un auténtico banco de pruebas para esta teoría de la organización y en especial para la teoría del liderazgo. Además, ello plantea la oportunidad de una alianza táctica entre las tradiciones teóricas feministas y las de estudio de las organizaciones sociales, para el logro de ciertos intereses comunes, como han sugerido diversos autores (Calás y Smircich, 1993; Perreault, 1993; Gherardi, 1995; Yancey Martin y Collison, 2002).

Esta alianza debería permitirnos ir más allá de algunos enfoques que han caracterizado la literatura y la investigación sobre el liderazgo de las mujeres. Una buena parte de esta literatura se ha caracterizado por mostrar el modo en que los valores masculinos han impregnado el ejercicio del liderazgo en las organizaciones (Blackmore, 1999), mientras que otra parte se ha enfrascado en el intento de definir un estilo femenino de liderazgo que se plantearía como alternativo al masculino. Sin embargo, una corriente cada vez más importante sugiere que, pese a que el género constituye una dimensión constitutiva de la acción en las organizaciones, ésta no debería encerrarse en categorizaciones cerradas y homogéneas acerca de lo masculino y lo femenino. Como han sugerido Alvesson y Billing (1992), tanto el liderazgo ejercido por mujeres como el ejercido por hombres es lo suficientemente diverso y contradictorio en la práctica como

para reducirlo a un modelo bipolar. Estos autores opinan que agrupar bajo el rótulo de «liderazgo femenino» un conjunto de conductas que consideramos adecuadas para el desarrollo de las organizaciones, además de no sostenerse sobre una base empírica, podría incluso desincentivar, tanto en hombres como en mujeres, la adopción de dichos rasgos. En consecuencia, ello no ayudaría a romper los estereotipos que han atravesado tradicionalmente este campo (Billing y Alvesson, 2000).

También Court (2005) ha cuestionado la reducción del fenómeno género-liderazgo a los modelos masculino y femenino. Al igual que Alvesson y Billing (1992) y otros autores escépticos ante el constructo «liderazgo femenino», Court sugiere que la dimensión género debe ser puesta en relación con otras dimensiones que influyen sobre el comportamiento de los líderes, como por ejemplo la clase social o las creencias y la cultura.

En definitiva, los estudios acerca del género en las organizaciones comienzan a superar los enfoques iniciales de las pasadas dos décadas que se centraban en la diferenciación de estilos y características atribuidas a hombres y mujeres. Los nuevos estudios utilizan las aportaciones de una variedad de disciplinas, y toman en consideración tanto las variables situadas en un nivel macro, es decir las condiciones sociales, culturales y políticas que influyen en el liderazgo (Blackmore, 2005), como las variables situadas en el nivel medio o institucional, por ejemplo la historia institucional, la estructura o la cultura organizativa (Mills, 2002). Estos estudios tienden a adoptar un enfoque más procesual y metodologías basadas en el estudio de casos para explorar las historias de líderes concretos y comprender el modo en que todas estas influencias dan forma a su liderazgo (Bensimon, 1993; Collard y Reynolds, 2005).

A pesar de todo, hay un punto de convergencia entre las investigaciones sobre el papel de las mujeres en las organizaciones y la literatura sobre el liderazgo, el cual tiene que ver con el uso de las habilidades sociales y un enfoque centrado en las personas. En este sentido, el giro hacia los aspectos sociales de la teoría de la organización converge con una buena cantidad de estudios empíricos que señalan que aquellos aspectos, sin ser exclusivos de las mujeres, están con mucha frecuencia presentes en sus estilos de liderazgo (Erkut, 2001; Fletcher, 2001).

La búsqueda de liderazgos distribuidos, dialógicos y centrados en las personas es particularmente necesaria en las organizaciones universitarias, donde las diversas formas de gerencialismo se han mostrado especialmente ineficaces en la creación de culturas innovadoras y creadoras de desarrollo sostenible de la docencia y la investigación (Blackmore, 2005). En ellas adquiere aún más sentido la pregunta acerca de cuál es y cuál podría ser la aportación de las gestoras universitarias y directoras de departamentos

universitarios en la construcción de modos colegiales de trabajo mediante liderazgos sostenibles, *visibles* y reconocidos. En la misma línea, cabe también preguntarse si las mujeres que ocupan puestos de dirección y gestión en la universidad pueden representar un impulso a la transformación de éstas. Esta pregunta nos parece especialmente importante en unos momentos en los que –como sostiene Acker (2005)– la incorporación de las mujeres a las tareas de gestión coincide con un aumento significativo de la complejidad que afrontan dichas tareas. En este sentido, nuestro estudio trató de poner en relación algunas características del liderazgo que las mujeres participantes desplegaron mientras se encontraban inmersas en procesos de cambio en sus unidades académicas. Por ello, los estudios de caso que realizamos trataron de describir en profundidad las culturas organizativas y las redes de poder establecidas en dichas unidades. Nos interesaba particularmente indagar acerca de la relación existente entre las estrategias que pusieron en juego estas directivas y la cultura instalada en las instituciones ya que, como señalan Kezar y Eckel (2002), cuando las estrategias de cambio violan las normas culturales es difícil que se institucionalicen los cambios acometidos.

## Metodología

El papel que las directivas desempeñan en la transformación de las organizaciones universitarias en este momento de profundas reformas en la educación superior fue uno de los objetivos de una investigación más amplia que realizamos entre 2002 y 2005 acerca de las mujeres que desempeñan tareas directivas y de gestión en universidades españolas (como rectoras, vicerrectoras, decanas, vicedecanas, directoras y secretarías de departamento). Esta investigación se propuso además conocer los estilos de liderazgo y la forma en que estas directivas ejercen el poder en sus organizaciones.

Se desarrolló en dos fases. La primera tuvo un carácter descriptivo y se basó en los datos obtenidos a partir de dos cuestionarios diseñados *ad hoc*. El primero de ellos fue respondido y devuelto por 136 directivas que representaban el 31,26% de las 435 que componían la muestra de mujeres que en aquel momento desempeñaban cargos de gestión, a todas las cuales les fue enviado. Indagaba acerca del perfil profesional de las participantes en el estudio, los papeles desempeñados, sus estilos de liderazgo, los problemas y las necesidades formativas percibidos por ellas, así como su contribución a la construcción de la cultura de sus unidades académicas. El segundo cuestionario estuvo

dirigido a las personas que trabajaban en las unidades dirigidas por las participantes en nuestro estudio. Su propósito fue contrastar la visión que de sí mismas ofrecieron las directivas en el primer cuestionario, en particular respecto a la forma de ejercer el poder, así como analizar el impacto que dicho ejercicio estaba teniendo sobre el funcionamiento institucional de dichas unidades. Para ello nos concentramos en los departamentos, que eran las unidades que presentaban mayor interés para el mencionado propósito. Hicimos una selección de éstos basada en los siguientes criterios: distribución equilibrada por comunidades autónomas, por tipo de Universidad, de acuerdo con su gestión pública o privada, por área de conocimiento del departamento, y en función del estilo de liderazgo de la directiva correspondiente. Este cuestionario fue respondido por 91 profesores, pertenecientes a 17 de los 19 departamentos consultados.

Las conclusiones más destacables de esta primera fase fueron: (a) Ya en el establecimiento de la población del estudio se evidenció el desequilibrio en el acceso a los cargos de gestión por parte de profesoras y profesores a favor de estos últimos. (b) Se identificó la tendencia predominante hacia un estilo de liderazgo flexible y adaptativo que utiliza una amplia gama de fuentes de poder en función de las exigencias de cada situación. (c) Se identificó el predominio en las directivas de una *visión policrónica* de la gestión y la resolución de problemas. (d) El interés por el cuidado de las relaciones sociales y la atención a las necesidades de los miembros de la organización. (e) El deterioro de la dedicación a las tareas de investigación como principal consecuencia del ejercicio de cargos de gestión.

En la segunda fase, de carácter cualitativo, se seleccionaron ocho casos para su estudio en profundidad, sobre la base de diferentes criterios. El primero de ellos fue la orientación predominante del estilo de liderazgo, obtenido a partir de las respuestas al primer cuestionario. Para ello se cruzaron los componentes (a) *autoridad y planificación* y (c) *orientación hacia las relaciones sociales*, asignándosele a ambos valor positivo o negativo. Previamente se había descartado utilizar el componente (b) *orientación ética y responsabilidad*, ya que una amplia mayoría de las encuestadas aparecía con valor positivo en este componente. De dicho cruce de componentes resultaron cuatro modelos teóricos, definidos en función de si las encuestadas consideraban que contaban con: (1) *condiciones de ambas dimensiones*, (2) *condiciones de la dimensión A pero no de la C*, (3) *condiciones de la dimensión C pero no de la A*, (4) *no contaban con condiciones de ninguna de las dimensiones definidas*. El uso de la función de *formación de conglomerados de K-medias* del paquete estadístico SPSS 11.0, nos permitió identificar 18 casos que podían asignarse a alguno de los cuatro modelos teóricos, tal como puede verse en la Tabla I.

TABLA I. Fase cualitativa. Selección inicial de los casos

Habilidades sociales e interés por las relaciones interpersonales (C)	C+	<b>50 Científica</b> <b>404 Jurídicas y sociales</b> <b>335 Científica</b>	<b>167 Humanidades</b> <b>325 Humanidades</b> <b>92 Jurídicas y sociales</b> <b>24 Humanidades</b> <b>156 Jurídicas y sociales</b> <b>253 Científica</b>
	C-	<b>259 Técnica</b> <b>55 Técnica</b> <b>179 Científica</b> <b>141 Jurídicas y sociales</b> <b>8 Jurídicas y sociales</b> <b>385 Jurídicas y sociales</b>	<b>176 Científica</b> <b>84 Científica</b> <b>130 Jurídicas y sociales</b>
		A -	A +
		Autoridad y habilidades de gestión y planificación (A)	

A partir de aquí se realizó una segunda selección, esta vez *manual*, buscando un cierto equilibrio en los criterios siguientes: comunidad autónoma, área de conocimiento, gestión pública o privada de la universidad y cargo de la directiva. También se consideró que el volumen de respuestas obtenidas al segundo cuestionario –el que cumplimentó el resto de profesores del departamento en cuestión– fuera suficientemente amplio. Finalmente, la selección quedó constituida por dos casos pertenecientes a cada uno de las cuatro modelos teóricos, como puede verse en la Tabla II (los nombres de las directivas son ficticios).

TABLA II. Fase cualitativa. Selección definitiva de los casos

Orientación liderazgo	Caso	Área	Tipo de Universidad	Cargo
1 A + C +	Diana	C, Jurídicas y Sociales	Pública	Decana
	Berta	Humanidades	Privada	Directora Dpto.
2 A - C +	Enma	C, Jurídicas y Sociales	Pública	Vicedecana
	Irene	Científica	Pública	Ex Directora Dpto.
3 A - C -	Pilar	Científica	Pública	Directora Dpto.
	Ofelia	C, Jurídicas y Sociales	Pública	Directora Dpto.
4 A + C -	Leonor	Científica	Pública	Ex Directora Dpto.
	Ana	C, Jurídicas y Sociales	Pública	Vicedecana

La información para el análisis de los casos se obtuvo a través de entrevistas, observación de campo y de reuniones y estudio de documentos. Respecto a las entrevistas, éstas se realizaron tanto a la directiva protagonista como a algunos de los seguidores, incluyendo al menos a una persona consolidada en la institución, una persona joven en la institución, un miembro del personal de la administración y los servicios y, en algunos casos, a estudiantes. Las entrevistas se realizaron siguiendo guiones semi-estructurados que, en el caso de las directivas, se referían a su trayectoria personal y profesional, cuestiones relacionadas con el desempeño del cargo (experiencias y percepciones, prioridades y preocupaciones, estilo u orientación, problemas encontrados, condicionantes en el acceso y necesidades formativas), valoración de su gestión, así como cuestiones sobre aspectos institucionales: proyectos realizados, acontecimientos significativos, conflictos, relaciones con otras entidades, historia institucional, cambios experimentados, etc. Por otra parte, el guión de las entrevistas dirigidas a los seguidores incluía preguntas acerca del papel que desempeñaban en la organización y de su trayectoria en ella, acerca del desempeño en la gestión de la directiva protagonista del caso, sus características como gestora y estilo de liderazgo, y acerca de las condiciones organizativas en las que desarrolla su trabajo (satisfacción personal, problemas relevantes, oportunidades de mejora, proyectos e iniciativas, ambiente de trabajo).

Además se analizaron documentos (actas de consejos de departamentos, comunicaciones formales, agendas, proyectos en curso, etc.) y se observaron actos de gestión, como consecuencia de un acompañamiento sistemático de la directiva protagonista durante un período de tiempo negociado con ella, en las actividades programadas en su agenda como, por ejemplo, juntas de facultad, consejos de departamentos, reuniones del equipo directivo, etc. También los encuentros informales mantenidos con las entrevistadas, pese a no ser registrados, proporcionaron una rica información sobre su estilo de liderazgo. Las visitas tuvieron una duración que osciló entre un día y tres, de acuerdo con la disponibilidad de los miembros de cada organización.

Las entrevistas fueron grabadas en audio y posteriormente transcritas para su análisis. En dicho análisis se utilizó el sistema de categorías que se muestra en la Tabla III, tanto para las entrevistas a las directivas como a los *seguidores*. Se empleó una codificación múltiple: descriptiva e interpretativa y se hizo uso del programa de ordenador AQUAD 5 para el procesamiento y análisis del conjunto de la información.



TABLA III. Sistema de categorías para el análisis de las entrevistas

<p><b>0. TRAYECTORIA PERSONAL Y PROFESIONAL</b>  Información biográfica de la persona entrevistada, a fin de poner en relación sus circunstancias personales con el desarrollo de su vida profesional.</p>
<p><b>1. ACCESO AL CARGO</b>  Esta categoría engloba la información mediante la que se describe el momento y las razones del acercamiento a las labores de gestión, por parte de la protagonista del caso.  1.1 CIRCUNSTANCIAS DE ACCESO AL CARGO  1.2 MOTIVACIONES EN EL ACCESO AL CARGO.</p>
<p><b>2. PERCEPCIONES SOBRE EL GÉNERO</b>  La categoría reúne las opiniones relativas a la incidencia de la variable género en la vida profesional de la protagonista.  2.1 EXPERIENCIAS RELATIVAS A LA INFLUENCIA DEL GÉNERO EN EL DESARROLLO PROFESIONAL.  2.2 PERCEPCIONES SOBRE LA INFLUENCIA DEL GÉNERO EN EL DESARROLLO PROFESIONAL.</p>
<p><b>3. DESEMPEÑO DEL CARGO/ TAREA</b>  Actividades de gestión que desempeña la protagonista, así como del modo en el que las lleva a cabo y el impacto que tienen en ella.  3.1. NECESIDADES FORMATIVAS.  3.2. PERCEPCIONES ACERCA DE LOS ASPECTOS DE LA TAREA QUE PRIORIZA.  3.3. PERCEPCIONES SOBRE LOS ASPECTOS DE LA TAREA DESCUIDADOS.  3.4. PREOCUPACIONES SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LA TAREA («EL ESPACIO EUROPEO»);  3.6. SENTIMIENTOS EN RELACIÓN CON LAS ACTIVIDADES DE GESTIÓN.  3.7. ACTITUDES Y ESTILO DE LIDERAZGO.</p>
<p><b>4. PROBLEMAS DETECTADOS EN RELACIÓN CON LA TAREA.</b>  Dificultades de diverso orden que la gestora ha encontrado –según su opinión o la de quienes trabajan con ella– para desempeñar tal función.  4.1 EN RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS Y LOS GRUPOS.  4.2 RELATIVOS A LA INSTITUCIÓN / DEPARTAMENTO.  4.3 DE ORDEN INDIVIDUAL: RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN DE LA TAREA, CON EL EMPLEO DEL TIEMPO Y/O PERSONALES, Y CON EL EJERCICIO DEL CARGO.</p>
<p><b>5. OPINIONES GENERALES</b>  Expresa las opiniones, tanto de la gestora como de las personas entrevistadas como contraste, acerca del liderazgo como función y de la influencia de diversas variables en su ejercicio.  5.1 ACERCA DEL GÉNERO.  5.2 SOBRE EL LIDERAZGO Y LA FUNCIÓN DIRECTIVA: CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN GESTOR; CONOCIMIENTOS VALORADOS COMO NECESARIOS.</p>
<p><b>6. HISTORIA Y CONDICIONES INSTITUCIONALES</b>  Se refiere a las características institucionales que, de acuerdo con la posición asumida en la investigación, pueden incidir en el desarrollo organizativo y en el ejercicio del liderazgo y las funciones de gestión en la Universidad particular. Contempla: <i>Proyectos, Conflictos organizativos, Relaciones institucionales con diferentes instancias, etc.</i></p>

Los informes de cada caso se realizaron por parejas de investigadores. A continuación, dicho informe fue revisado por el resto del equipo de investigación, como medio de control de la implicación de los investigadores en relación con su objeto de estudio. Una vez se hubo elaborado el informe de cada caso, se realizó un análisis transversal para establecer regularidades entre ellos y conclusiones a la luz de la literatura específica. A continuación se expondrán algunos aspectos de dos de los ocho casos estudiados en esta segunda fase de la investigación. Pensamos que ambos casos ilustran de forma muy significativa el modo en cómo las gestoras universitarias estaban liderando procesos de cambio en sus respectivas instituciones.

## Diana y la Facultad de Ciencias Sociales

Diana es Decana en una relativamente pequeña y joven -27 años- universidad pública. Dicha Universidad ha experimentado notables transformaciones en los últimos años. En particular, ha crecido notablemente, se ha trasladado a un nuevo y moderno campus y ha descentralizado sus estructuras y servicios administrativos, lo cual ha dado más poder a los decanos, en detrimento de los directores de los departamentos.

Diana es profesora de esta universidad desde 1990. Durante los primeros años como profesora debió compaginar el desarrollo de su carrera académica con la puesta en marcha de las asignaturas de su perfil docente, las cuales se vieron modificadas muy pronto por la implantación de un nuevo plan de estudios, lo que supuso una importante tarea añadida. Sin embargo, a pesar de ello, Diana encontró de forma muy prematura tiempo y ganas -desde 1993- para desempeñar actividades de gestión. Se trataba al principio de cargos honoríficos, hasta acceder en 1999 a la Secretaría de su Departamento. No fue ésta, sin embargo, una decisión exclusivamente personal, sino que formó parte de un plan concebido por un grupo de mujeres de su Departamento -que siempre había estado dirigido por hombres- para optar progresivamente a diversos cargos, tanto en el Departamento como en la Facultad, que habían quedado o iban a quedar vacantes. Muy pronto este «lobby» o grupo de poder daría sus frutos y Diana llega a ser Vicedecana en un equipo de gobierno de la Facultad en la que la decana es Pina, otro destacado miembro del mismo. Más adelante, cuando Pina recibe el ofrecimiento de ocupar la Vicerrectoría de Relaciones Internacionales, la cual acepta y ocupa hasta el presente, Diana es elegida Decana con un equipo que trata de dar continuidad a los proyectos iniciados en la etapa anterior y en el que también están presentes algunos hombres.

### Una situación difícil

Como para muchas otras jóvenes académicas, los cargos de gestión supusieron para Diana la oportunidad de integrarse rápidamente en un contexto ocupado mayoritariamente por hombres, aunque ello le acarrearía importantes esfuerzos de conciliación de sus variadas ocupaciones con la vida familiar. Pero Diana encontraría dificultades añadidas. Ella asumió la dirección de la Facultad en un momento delicado, dado que acababa de producirse la división formal de su Departamento en dos nuevos departamentos, algo que se había estado preparando durante largo tiempo y que estuvo precedido por una etapa de conflictos en el marco de una fuerte micro-política.

Diana había sido elegida como Decana siendo la candidata del grupo (área de conocimiento) mayoritario en el departamento anterior a la división. Su propuesta como candidata se justificó por el hecho de que había sido una de las personas menos significadas en las luchas internas y, por tanto, podía granjearse un cierto reconocimiento también por parte de «la oposición». El líder de esta oposición reconoció que (con Diana) «las cosas se han tranquilizado», que «se ha recuperado la posibilidad de hablar y de hacer cosas juntos» y que «la situación va camino de cambiar». También que Diana «quiere hacerlo bien» y que una de sus mayores preocupaciones es «ser aceptada por todos».

### **Poder en la sombra**

Uno de los problemas principales señalados por Diana en su acción de gobierno resultó de gran interés para nuestro estudio. Su equipo decanal estaba compuesto al 100% por profesores –mujeres y hombres– titulares o asociados, con la total ausencia de los catedráticos (todos ellos varones). Según Diana, los hombres «siguen dominando por detrás, porque son catedráticos, porque son lo que fueron, porque tienen un prestigio, pero sobre todo porque son catedráticos». Los investigadores pudieron comprobar esta pauta implícita de dominio desplegada por «los catedráticos» en una reunión de una Junta de Facultad a la que se nos permitió asistir como observadores. En dicha reunión, este grupo se valió de una curiosa estrategia para el mantenimiento de una posición hegemónica: el humor. Los catedráticos, en un ambiente distendido, acapararon la mayor parte del tiempo disponible de reunión mediante intervenciones verbales en las que de manera muy frecuente intercambiaban bromas entre sí. De hecho se convirtieron en los protagonistas de la reunión, debiendo realizar la Decana esfuerzos constantes para cortar sus digresiones y volver a los temas señalados en el orden del día. No es extraño que Diana sitúe en los privilegios adquiridos por los profesores catedráticos, especialmente los relacionados con la elección de horarios/asignaturas, algunos de los problemas más importantes que encuentra en su gestión.

### **Estilo de liderazgo de Diana**

Diana basó su gestión desde el primer momento en el trabajo en equipo, por eso el proceso de formación de su equipo de gobierno fue muy importante para ella. El criterio que utilizó fue muy diferente al de la decana anterior, que había elegido a sus colaboradores

tratando de mantener un siempre difícil equilibrio entre los departamentos y áreas de conocimiento presentes en la facultad. Para Diana, por el contrario, lo prioritario era la complicidad y la armonía entre los miembros del equipo. La importancia concedida a estos aspectos hace que se disguste seriamente ante el abandono de uno de sus vicedecanos para ocupar otro cargo de gestión. También lo demuestran las condiciones con las que ha tratado de crear un clima de trabajo satisfactorio. Por ejemplo, el equipo tiene reuniones sistemáticas todos los miércoles, las cuales comienzan con café y galletas o pasteles que sus miembros aportan. Con cierta frecuencia almuerzan juntos y en alguna ocasión se han «encerrado» a trabajar durante una jornada completa en una apartada y tranquila casa rural que han alquilado para la ocasión.

Pero además, Diana mantiene una amplia red de colaboradores informales cuya importancia en dicha red no está directamente determinada por la posición que esas personas ocupan en el organigrama. Por ejemplo, Marta, una de las responsables administrativas de la Facultad, es una pieza importante de dicha red. Se trata de la responsable del área de alumnos, y no es casualidad que la atención a los alumnos y la escucha frecuente a los representantes de éstos sea uno de los ejes de su gestión. Además Marta conoce a fondo esta Universidad casi desde sus inicios, conocimiento que también adquiere una especial importancia para el modo de gestión reticular e informal que adopta Diana. Pero la red se extiende también a otros profesores de su Departamento o de la Facultad que no forman parte de su equipo, a estudiantes, a otros miembros de la administración y, por supuesto, a miembros del equipo rectoral, como Pina, con la que mantiene inmejorables relaciones.

Además de la importancia concedida al trabajo en equipo y a la construcción de una amplia y difusa red de colaboradores, el estilo de gestión de Diana se caracteriza también por su preocupación por integrar hasta el límite de lo posible las diferentes sensibilidades que existen dentro de la facultad. Esto significa desplegar un programa con objetivos claros y un estilo de dirección firme en determinados aspectos, pero a la vez flexible en otros, precisamente para evitar volver a situaciones conflictivas. Sin embargo, Diana asume que hay momentos en los que la búsqueda de consenso se topa con barreras infranqueables, requiriéndose entonces decisiones que, según ella, los directivos deben adoptar con firmeza y convicción, puesto que «la máxima satisfacción es ver que algo sale adelante». Encontramos que es precisamente esta combinación de firmeza y cierta directividad, por un lado, y de amplio despliegue de relaciones sociales y diplomacia, por el otro, la que caracteriza esencialmente el estilo de gestión de Diana. El componente directivo o de autoridad en su estilo de gestión fue puesto de manifiesto por diferentes entrevistados: «ella es firme en sus convicciones»;

«tiene una forma de trabajar más directa»; «a mí me dicen que soy un poco mandona» (la propia Diana). El resultado es un estilo «activista» y «resolutivo» –«eficaz» dirá uno de los entrevistados– que no espera mucho tiempo con los problemas sobre la mesa, sin resolver y no teme adoptar decisiones arriesgadas siempre que cuente con el apoyo de su propio equipo.

## **Leonor y el Departamento de Ecología**

Leonor lleva casi veinte años como miembro de un departamento constituido por alrededor de veinte profesores, en una Universidad pública de una región periférica. Ha ocupado la dirección del departamento durante cuatro años. Hace apenas uno que abandonó el cargo, al finalizar el segundo de los períodos de dos años para los cuales resultó elegida por la mayoría de sus compañeros. Antes de ser Directora, sin embargo, ya había desempeñado el cargo de Secretaria del Departamento.

Leonor fue precedida en la dirección por Pura (que ahora acaba de re-assumir el cargo) y ésta, a su vez, por Leandro, el fundador del Departamento y director del mismo durante nada menos que 17 años. Pura y Leonor han ejercido el liderazgo de manera muy diferente a Leandro –a pesar de la identificación de ambas con su figura– el cual adoptó un estilo fuertemente carismático y, en buena medida, autocrático, lo que resulta muy interesante para los propósitos de nuestra investigación.

### **La marca de la historia institucional**

Cuando se constituyó el Departamento de Ecología, en 1978, Leandro era el único catedrático del mismo, así que fue nombrado de oficio por las autoridades. Luego afrontó varias elecciones en las que obtuvo la mayoría hasta abandonar el cargo en 1995 por enfermedad. Los testimonios recogidos rodean a Leandro de un halo heroico: «dio su vida al departamento», «era una persona muy enérgica, muy transgresora, que le infundió vida al departamento», «era capaz de arrastrar», «desde que se fue no se ha vuelto a hacer nada en común», «ninguno tenemos la capacidad de liderazgo que él tenía...» Leandro era capaz de atraer proyectos relevantes al departamento y le dio un impulso decidido a la investigación. La gran mayoría de los profesores se implicaron intensamente

en estos proyectos fundacionales, dándose en el grupo una motivación y un sentimiento de pertenencia muy altos.

En los primeros momentos de su mandato, Leandro apoyó la llegada al departamento de Leonor, Pura y otros profesores jóvenes, con el apoyo de los cuales construye su propio «imperio». Este imperio sólo se desbarataría años más tarde, tras la enfermedad irreversible de Leandro y su baja del departamento. A partir de ese momento, la cohesión que su figura logró se debilita y sus colaboradores compiten con los opositores por la hegemonía. Una de las pugnas más importantes tiene lugar cuando ambos grupos apoyan a sus líderes respectivos para conseguir una plaza de catedrático que es convocada. A pesar de todo, el grupo de los seguidores de Leandro sigue siendo el mayoritario y por eso Leonor y Pura se alternan en la ocupación del cargo durante los años posteriores. En todas las elecciones obtuvieron la mayoría absoluta de los votos del Consejo de Departamento.

Pese a lo identificadas que siempre se mostraron Leonor y Pura con la figura académica y con el perfil personal de Leandro, ellas han actuado en todo momento de manera muy diferente como directoras. Ambas han estrechado las redes de relación social entre sus colaboradores y, aunque las relaciones con los opositores no son cordiales, al menos han conseguido que las reuniones del Consejo del Departamento se desarrollen sin dramas y con diálogo, aunque se discrepe. Precisamente en esta etapa la discrepancia está visible, a diferencia de la etapa de Leandro, donde no lo estaba, aunque existía. Sin embargo, algunos se quejan de que la otrora férrea cohesión impuesta o lograda por el fundador se ha convertido ahora en una amalgama de pequeños *reinos de taifas*, o células constituidas por los diferentes grupos de investigación (cuatro grupos), cada uno de los cuales está compuesto por un reducido número de profesores (entre tres y cinco). Estos grupos cuentan con bastante autonomía, al estar la mayor parte de sus proyectos de investigación financiados por fondos externos que son gestionados por el propio grupo.

Entre tres de estos grupos hay una cierta afinidad en relación con sus intereses académicos, sintiéndose de algún modo sucesores del fundador. La postura del cuarto grupo es, por su parte, abiertamente disidente respecto a la cultura dominante. Este grupo no parece encontrar «su hueco» en el departamento: «hay otras líneas que ellos no quieren que prosperen...». Aunque sus posiciones críticas hacia la dirección del departamento son matizadas («admitiendo que no sean malas [las directoras]»), se muestran disconformes con el monopolio en la dirección de la cultura dominante («encuentro que es muy malo que se estén repitiendo los mandatos... «puede haber otras maneras»... «en la dirección debe haber mucha apertura, que sea muy cambiante, que todos nos involucremos»).

Tanto Pura como Leonor tienen a gala que no imponen nunca una decisión, que no actúan «piramidalmente». La mayor parte de sus compañeros lo reconoce, sin embargo, algunos se quejan de una gestión «excesivamente formal». Otros alegan que adoptan un perfil meramente administrativo y que el departamento no participa en las decisiones importantes en el ámbito de la facultad o de la universidad. Leonor reconoce que dedica la mayor parte del tiempo al papeleo, pero alega que es inevitable.

Lo que más resaltan sus partidarios es que Leonor y Pura han evitado, tras la marcha de Leandro, que los conflictos fueran a más y que «la sangre llegara al río». Parece ser cierto porque la división no ha trascendido a los recién llegados, los cuales se llevan muy bien entre ellos, con independencia del grupo donde están adscritos. En todo caso, tras la época turbulenta de la refundación, el departamento ha ido recuperando la calma poco a poco y, salvo algunas dificultades aisladas, la gestión del mismo se desarrolla actualmente sin sobresaltos ni graves problemas.

### **Estilo de liderazgo de Leonor... y de Pura**

De algún modo, los liderazgos sucesivos de Pura y Leonor en la dirección del departamento han debido tener un papel fundamental en la construcción de una trama social de sostén que ha impedido que los conflictos generados en el proceso fundacional y durante la transición hayan creado un ambiente insostenible. Pura, la directora actual, habla del tipo de liderazgo que se hizo necesario tras la marcha del fundador, en un departamento muy diverso, que ha exigido a las dos directoras el estar muy atentas a las diferentes sensibilidades de los grupos que lo componen.

Podemos ver la combinación de estilos de ambas directivas como una auténtica estructura de poder institucionalizada que se ve reforzada tanto por el apoyo que les presta la mayoría de los miembros del departamento, como por la débil y «deportiva» presión que ejerce la minoría en la oposición. Ellas apenas ejercen su influencia desde la autoridad, desde la jerarquía. Por el contrario operan combinando ciertos controles burocráticos con un amplio conocimiento e intervención sobre las redes sociales y los grupos informales. Y ello a pesar de que esta especie de renuncia a la autoridad formal representa a veces una dificultad, puesto que las formas «blandas» de poder son interpretadas como debilidad por algunos miembros, en opinión de Pura.

Por tanto, estamos más bien ante una estructura de poder de base meritocrática/burocrática con un importante componente micropolítico, en la medida en que los grupos de investigación funcionan además como coaliciones que negocian de

manera informal la agenda e incluso las decisiones a adoptar en las reuniones formales. Es sobre estas bases de poder que Leonor y Pura han evitado parte de las tendencias disgregadoras características de las estructuras de poder fuertemente politizadas. Parecen haber ayudado a esta contención de la escalada de los conflictos algunos de los valores asumidos por estas mujeres en el ejercicio de la dirección, especialmente el compromiso («queremos al departamento») y la honradez, entendida como una modalidad de compromiso ético. Y también han jugado un papel importante ciertas dosis de diplomacia y el uso intensivo de las relaciones sociales y del diálogo, en lugar de aplicar el rodillo de la mayoría en cualquier circunstancia.

## Conclusiones y discusión

Como ya dijimos, los dos casos expuestos han sido seleccionados para los propósitos de este artículo porque nos parece que ilustran adecuadamente el papel que las directivas universitarias están jugando en el acompañamiento y, en ocasiones, en el impulso de procesos de transformación de sus organizaciones. La fase cualitativa de nuestra investigación puso de manifiesto una especial habilidad en dichas directivas para conducir sin traumas estos cambios y preservando en buena medida la cohesión social y un ambiente favorable de trabajo. Al parecer estos logros fueron conseguidos mediante estilos de liderazgo bastante flexibles, contruidos sobre la base de un uso alternativo de variadas fuentes de poder. En las líneas siguientes trataremos de fundamentar estas conclusiones generales no sólo sobre las evidencias ofrecidas por estos dos casos (Diana y Leonor), sino aludiendo también a los otros seis.

## Circunstancias del acceso al poder

En términos generales podemos afirmar que las directivas de nuestra investigación accedieron a su cargo cuando la organización afrontaba cambios importantes y/o circunstancias difíciles. Leonor asumió la dirección de un departamento fuertemente marcado por la personalidad del director anterior, pero amenazado a su vez por las tensiones disgregadoras que explotaron tras la salida de éste. Diana asumió su cargo de Decana en el marco de importantes transformaciones de su Universidad y en medio de



fuertes tensiones entre el profesorado, las cuales provocaron la división en dos del único Departamento que tenía originariamente la Facultad. En el resto de los casos estudiados, las directivas protagonistas vivieron situaciones similares. Enma vivió la escisión de su Facultad al inicio de su carrera, escisión de la cual salió la nueva Facultad en cuya dirección participa como vicedecana. A Irene le tocó reunir en su departamento, como directora, a dos áreas de conocimiento que estaban vinculadas a departamentos diferentes. Ofelia ha dirigido un departamento del que ha sido prácticamente la fundadora en el marco de una facultad muy joven (6-7 años) y de un centro universitario que ha adquirido ese carácter hace poco.

En ningún caso las directivas analizadas accedieron a cómodos cargos de gestión. Por el contrario, todos ellos revestían una gran complejidad y requirieron una fuerte implicación, al mismo tiempo que pusieron a prueba sus habilidades como gestoras, e incluso como personas. En este sentido nuestros hallazgos coinciden con los de Acker (2005) quien analizó casos de mujeres líderes de facultades universitarias procedentes de tres países diferentes y encontró que dichas mujeres afrontaron dos importantes desafíos: ser parte de la primera generación de mujeres -pocas- implicadas en la gestión universitaria y trabajar en un contexto de tendencias globales que han hecho el trabajo de académicos y gestores más difícil que en épocas pasadas.

Además, las mencionadas dificultades institucionales se añadieron a las del desarrollo profesional y académico. Algunas directivas compaginaron sus cargos con las fuertes exigencias que la Universidad impone en los momentos iniciales de dichas carreras, y todas con la dedicación a las tareas familiares, atravesando por momentos cruciales de indefinición y conflicto de rol (Lea y Leibowitz, 1992; Erkut, 2001; Wolf-Wendel y Ward, 2003). En dos casos -Pilar y Ana- ocurría que las carreras en las que se habían formado no eran las mismas que aquellas en las que iniciaban su andadura como profesoras universitarias. Ello implicó que su iniciación académica fue aún más costosa de lo normal y plagada de las incertidumbres propias del hecho de sentirse extrañas en aquel lugar y de los recelos de sus compañeros. En otro caso, el de Berta, la procedencia era de otro país y las incertidumbres provenían de la necesidad de adaptación a una cultura diferente.

Precisamente porque las circunstancias de acceso al cargo revistieron todas estas dificultades, sorprende en cierto modo constatar que las protagonistas de nuestros casos comenzaron a ejercer cargos de gestión muy pronto desde su incorporación a la universidad. Nada menos que seis de ellas comenzaron a asumir cargos académicos precisamente cuando debían compaginarlos con sus esfuerzos para adquirir la situación de funcionarias. Tan sólo Irene y Pilar eran ya catedráticas y estaban, por lo tanto, en una posición consolidada al acceder a la dirección de sus respectivos departamentos.

En este sentido, desde nuestro punto de vista, la necesidad de aceptación y de integración en el grupo aparece como una de las motivaciones importantes en el acceso a cargos de gestión. Quizás esta necesidad se vea acuciada en el caso de las mujeres debido a su percepción de las organizaciones formales, especialmente las burocráticas, como lugares hostiles o alejados de su forma de ver el mundo y de abordar los problemas (Hargreaves, 1996).

Por otro lado, este primer acceso a un cargo directivo viene en un buen número de ocasiones caracterizado bajo la fórmula de sucesión o acompañamiento de un hombre que había dejado una huella o fuerte impronta en la vida del departamento o de la facultad en cuestión. Berta, por ejemplo, comienza su andadura en la gestión como Jefa de Estudios junto a un director del Departamento muy ocupado, que la necesita para descargar sobre ella ciertas tareas. Enma se postula a vicedecana por su buena relación con el decano, en un momento en el que cree que debe implicarse más en su centro. Leonor apoya primero la gestión del «fundador» del departamento y luego, cuando éste se retira, ocupa su cargo; en parte continuando su legado y en parte introduciendo novedades importantes tanto en la forma como en el contenido de su gestión. En contraste, encontramos un solo caso, el de Diana, en el que la directiva «funda» –digámoslo así– un proyecto propio, como parte de un grupo en el que participan otras mujeres y que imprime un nuevo orden en la organización.

Por lo tanto, aquí encontramos lo que parece ser un modelo en el proceso histórico de las mujeres en el acceso a puestos de gestión en una organización como la universitaria en la que el estatus de catedrático –el rango más alto– está desigualmente repartido entre hombres y mujeres, aunque la tendencia se encamina poco a poco a neutralizar dicha desigualdad. El proceso se inicia cuando algún varón reclama a alguna mujer que la acompañe como escudero en el proceso de gestión. Esta mujer se encuentra en los inicios de su carrera universitaria. La mujer acepta, animada por las posibilidades de una mayor integración en su unidad, y paulatinamente encuentra que sus características personales –y también probablemente su condición femenina– se acoplan especialmente bien a las tareas y funciones que se le reclaman. Con el tiempo su gestión se independiza de la de su mentor y adquiere el protagonismo como directiva.

## **Las mujeres y la organización universitaria ¿nacidos el uno para el otro?**

Ahora bien, la fase cualitativa de nuestra investigación mostró que, una vez llegadas al poder, las mujeres parecen lograr cambios significativos, percibidos con satisfacción

por una mayoría de los miembros de la organización. En concreto, las directivas analizadas se mostraron hábiles y eficaces por lo general en la gestión de la conflictividad latente o manifiesta de sus respectivas unidades. De algún modo los liderazgos sucesivos de Pura y Leonor en la dirección del departamento contribuyeron a evitar en buena medida las tendencias disgregadoras características de las estructuras de poder –como las universitarias– fuertemente politizadas. Los resultados de nuestra investigación mostraron que este éxito estuvo relacionado al menos con tres aspectos de los cuatro que exponemos a continuación:

- Una lectura adecuada de las características culturales que presentaban sus instituciones –en línea con los hallazgos de Kezar y Eckel (2002)–. Es posible que la mirada de las mujeres sobre las organizaciones y las relaciones sociales esté especialmente indicada para las transformaciones que las organizaciones universitarias están afrontando en estos momentos. En este sentido, en la elección de las mujeres para ocupar cargos directivos no estaría influyendo solamente el azar, la presión de éstas para conseguir mayor visibilidad o el deseo de acabar con las desigualdades del pasado, sino también la capacidad de las mujeres directivas para vincular los aspectos sociales al tratamiento de los problemas.
- La adopción de un estilo de liderazgo basado en la comunicación franca, abierta y directa, así como en la consideración de los problemas y necesidades personales de los miembros de la organización en equilibrio con los requerimientos de la tarea. Es probablemente la tendencia de las directivas a mantener un equilibrio entre la orientación hacia las personas y hacia las tareas lo que las conduce a buscar, como plantea Marshall (1990) formas creativas de resolución de conflictos, alejadas de las estrategias tradicionales basadas en los controles burocráticos. Esta tendencia proporciona al liderazgo de las directivas no tanto «visibilidad» como «profundidad». En efecto, comprobamos que el estilo de liderazgo de buena parte de las directivas analizadas no adoptaba una alta visibilidad en un sentido autoritario o bien ideológico. Los casos de Diana y Ofelia son paradigmáticos en este sentido. Por el contrario, se movía más bien en la *línea de sombra* de las relaciones interpersonales, multiplicando los contactos cara a cara y asumiendo las preocupaciones de los otros como la base de su actuación.
- La adopción también de un perfil resolutivo en la toma de decisiones. Si hay un perfil que predomina en los casos analizados es el que combina el despliegue de habilidades sociales, con la exigencia –incluida la autoexigencia– y la autoridad. Incluye una preocupación por la búsqueda del diálogo, del acuerdo y por limar las posiciones divergentes. Sin embargo, si el consenso no es posible no

se arredran en tomar decisiones aunque puedan levantar la oposición de un sector. Se trata por cierto de un perfil bastante «maternal», que conjuga la autoridad con la delicadeza o *diplomacia* en el manejo de las situaciones.

- Una fuerte implicación personal en las tareas, algo que aparece también en otros estudios (Loden, 1987). Algunos entrevistados en el caso de Diana destacan la especialmente intensa implicación de las directivas -Diana incluida- en las tareas y que incluso lo hacen «con más pasión», lo cual implica un mayor desgaste. Leonor por su parte ha llegado a percibir que «mi vida personal y mi vida profesional es la misma». Es decir, vive por y para el departamento con el que ha contraído un compromiso personal.

Todo esto nos lleva a sugerir que los modos de ejercer el poder característicos de las directivas de nuestro estudio se mostraron particularmente adecuados para llevar a cabo la clase de cambios que sus organizaciones necesitaban. Esto implica que si bien una parte de la explicación está en las características de las directivas, la otra se encuentra probablemente en las especiales características de las organizaciones educativas y, particularmente, de las de educación superior. Como han planteado Sánchez Moreno y López Yáñez (2003) la Universidad como organización posee una estructura débilmente acoplada. Esto quiere decir que su estructura no es el único patrón creador de ordenamiento organizativo, ni siquiera a veces el más poderoso. En estas organizaciones, las relaciones sociales y sus estructuras emergentes, informales y dinámicas, constituyen el principal factor de orden y también de desorden. Y se trata de estructuras por lo general más influyentes que las estructuras formales, en lo que se refiere a la creación de pautas colectivas de conducta y de pensamiento. Pues bien, quizás esas estructuras débilmente acopladas requieran, especialmente en estos momentos, formas «blandas» de ejercicio del poder, es decir, modos que no se apoyen predominantemente en la estructura formal, sino en el establecimiento de redes sociales y comunitarias, que impulsen la implicación y la creatividad del resto de los miembros de la organización.

## Limitaciones y prospectiva

La principal limitación de nuestro estudio se refiere a la profundidad que hubiera sido necesaria alcanzar en la fase de estudio de casos, que es la que ha sido descrita en este artículo. Aunque contábamos con la información obtenida en la fase descriptiva del

estudio, una mayor permanencia de los investigadores en las organizaciones analizadas habría permitido incrementar el rigor y el alcance de nuestras conclusiones. Sin embargo, el diseño de la investigación se ha mostrado prometedor para futuros estudios, especialmente la mencionada combinación de estrategias cuantitativas y cualitativas. Desde nuestro punto de vista, dichos estudios deberían en el futuro por una parte, establecer las diferencias que sobre los aspectos estudiados muestran los hombres que ejercen la dirección de este tipo de organizaciones; por otra, ampliar el análisis del liderazgo de las directivas a un rango más amplio de organizaciones universitarias, especialmente en lo que se refiere a sus culturas organizativas y estructuras de poder; y finalmente, realizar un seguimiento longitudinal de los procesos de transformación emprendidos por las directivas en el contexto de sus organizaciones.

## Referencias bibliográficas

- ACKER, S. (2005). Gender, leadership and change in faculties of education in three countries. En COLLARD, J. Y REYNOLDS, C., *Leadership, gender and culture in education. Male and female perspectives*. Maidenhead, UK: Open University Press.
- ALVESSON, M. Y BILLING, Y. (1992). Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. *Organizations Studies*, 13 (12). 73-102.
- ALVESSON, M. Y DEETZ, S. (1996). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. En S.T., CLLEGG, S.T., C. HARDI, C. Y W. R. NORD *Handbook of organizational studies* (p. 191-217). Londres: Sage, 191-217.
- BENSIMON, E.M. (1993). A feminist reinterpretation of president's definition of leadership. En J. GLAZER, J., E.M. BENSIMON, E.M. Y B.K. TOWNSEND. *Woman in higher education: a feminist perspective* (p. 465-474). Needham Heights, MA: Gin Press.
- BILLING, Y. Y ALVESSON, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7 (3), 44-157.
- BLACKMORE, J. (1999). *Troubling women: Feminism, leadership and educational change*. Buckingham: Open University Press.
- (2005). The emperor has no clothes'clothes: Professionalism, performativity and educational leadership in high-risk postmodern times. En J. COLLARD, J. Y C. REYNOLDS, C. *Leadership, gender and culture in education. Male and female perspectives*. Maidenhead, UK: Open University Press and McGraw Hill.

- CALÁS, M. B. Y SMIRCICH, L. (1993). Re-writing Gender into Organizational Theoring: Directions from Feminist Perspectives. EN J. GLAZER, E.M. BENSIMON Y B.K. TOWNSEND. *Woman in higher education: a feminist perspective* (p. 97-117). Needham Heights, MA: Gin Press.
- CHIA, R. (2003). Organization theory as a postmodern science. EN H. TSOUKAS, H. Y C. KNUDSEN. *The Oxford handbook of organization theory* (p. 113-140). Oxford: Oxford University Press.
- COLLARD, J. Y REYNOLDS, C. (2005). Conclusions and implications: Towards emergent theoretical perspectives on leadership, gender and culture. EN J. COLLARD, J. Y C. REYNOLDS. *Leadership, gender and culture in education. Male and female perspectives*. Maidenhead, UK: Open University Press and McGraw Hill.
- COURT, M. (2005). Negotiating and reconstructing gendered leadership discourses. EN J. COLLARD, J. Y C. REYNOLDS. *Leadership, gender and culture in education. Male and female perspective*. Maidenhead, UK: Open University Hill and McGraw Hill.
- ERKUT, S. (2001). *Inside Women´s Power: Learning from Leaders*. Boston, Center for Research on Women. Wellesley College, and Winds of Change Foundation.
- FLETCHER, J. K. (2001). *Disappearing Acts. Gender, Power and Relational Practice at Work*. Cambridge, MA: MIT Press.
- FULLAN, M. (2002). *Liderar en una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro.
- GHERARDI, S. (1995). *Gender, symbolism and organizacional cultures*. London: Sage.
- GROGAN, M.E. (1996) *Voices of women aspiring to the superintendency*. NY: State University of New York Press.
- HARGREAVES, A. (1996). *Profesorado, cultura y postmodernidad*. Madrid: Morata.
- KEZAR, A. Y ECKEL, P.D. (2002). The effect of institutional culture on change strategies in higher education: Universal principles/principles of culturally responsive concepts. *Journal of Higher Education*, 73 (4), 435-460.
- LEA, D. Y LEIBOWITZ, Z. (1992). *Adult Career Development. Concepts, Issues and Practice*. The National Career Development Association.
- LODEN, M. (1987). *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano-Europea.
- MARSHALL, J. (1990). *Women Managers. Travellers in a male world*. Chichester: John Wiley & Sons.
- MILLS, A.J. (2002). Studying the gendering of organizational culture over time: Concerns, issues and strategies. *Gender, work and organization*, 9 (3), 286-307.
- NIDIFFER, J. (2001). New Leadership for a New Century. EN J. NIDIFFER, J. Y C.T. BASHAW. *Women administrators in higher education. Historical and contemporary perspectives*. New York: State University of N.Y. Press.

- PERREAULT, G. (1993). Contemporary feminist perspectives on women and higher education. En J. GLAZER, E.M.J., BENSIMON, E.M. Y B.K. TOWNSEND, *Woman in higher education: a feminist perspective* (p. 3-21). Needham Heights, MA: Gin Press.
- SÁNCHEZ MORENO, M. Y LÓPEZ YÁÑEZ, J. (2003). Condiciones organizativas de la enseñanza en la universidad. En C. MAYOR (coord.), *Enseñanza y Aprendizaje en la Educación Superior*. Barcelona: Octaedro.
- TIERNEY, W.G. Y BENSIMON, E.M. (1996). *Promotion and tenure. community and socialization in academe*. NY: State University of New York Press.
- WILLMOTT, H. (2003). Organizational theory as a critical science? Forms of analysis and 'new organizational forms'. En H. TSOUKAS, H. Y C. KNUDSEN, *The Oxford handbook of organization theory: metatheoretical perspectives*. Oxford: Oxford University Press, cap. 3.
- WOLF-WENDEL, L. Y WARD, K. (2003). Future prospects for women faculty. negotiating work and family. En B. ROPERS-HUILMAN, *Gendered futures in higher education. Critical perspective for change* (p. 111-136). NY: State University of New York Press.
- YANCEY MARTIN, P. Y COLLISON, D. (2002). Over the pond and across the water: Developing the field of gendered organizations. *Gender, Work and Organization*, 9 (3), 241-265.

**Dirección de contacto:** Julián López Yáñez. Universidad de Sevilla. Facultad de Ciencias de la Educación. Departamento de Didáctica y Organización. Calle Camilo José Cela, s/n. 41008, Sevilla, España. E-mail: lopezya@us.es