

# **Análisis de la identidad de los gestores académicos en la universidad desde una perspectiva sociocultural de género**

Ibis Álvarez Valdivia, Margarida Bassols Puig,  
Anna Cros Alavedra, Carles Monereo Font y Guillem Sala Lorda

## **autores invitados**

**Ibis Alvarez Valdivia.** Doctora en Ciencias Psicológicas. Profesora. Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Barcelona.

**Margarida Bassols Puig.** Doctora en Filología Catalana y Licenciada en Pedagogía. Profesora Titular. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Universidad Autónoma de Barcelona.

**Anna Cros Alavedra.** Doctora en Filología Catalana. Profesora Titular. Facultad de Educación. Universidad Autónoma de Barcelona.

**Carles Monereo Font.** Doctor en Psicología. Profesor Titular. Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Barcelona. Director del Seminario SINTE ([www.sinte.es](http://www.sinte.es)).

**Guillem Sala Lorda.** Doctor en Sociología. Profesor. Departamento de Sociología. Universidad Autónoma de Barcelona.

## INTRODUCCIÓN

El estudio que presentamos forma parte de una línea de investigación más amplia desarrollada por el grupo Estrategias de Gestión Universitaria (EGU) de la Universitat Autònoma de Barcelona, cuyos trabajos se centran en el análisis de los estilos y estrategias de gestión universitaria y su relación con variables psicológicas como la identidad profesional y el género.

Las primeras aproximaciones al objeto de estudio nos mostraron que los estilos de gestión en la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) están situados dentro de un continuo en el que los polos serían el estilo managerial y el estilo colegial (Cros, Bassols, Álvarez, Monereo y Sala, 2006). Sin embargo, una segunda etapa del estudio, consistente en analizar la proyección de los estilos de gestión en el discurso de los gestores, mostró un claro predominio del estilo colegial, lo que nos hizo hipotetizar que la cultura institucional de algunas universidades puede favorecer este estilo de gestión (Bassols, Cros, Alvarez, Monereo y Sala, 2008). Aun cuando se puede concluir que los hombres y las mujeres analizados no tienen estilos de gestión diferentes, parece que el sexo modula la construcción de la identidad y, consecuentemente, el estilo de gestión.

Teniendo en cuenta este antecedente, en la presente investigación nos propusimos como objetivo analizar las dimensiones culturales en que se sitúa la gestión universitaria, atendiendo al modelo de Hofstede (1984), especialmente en relación a la dimensión de género. Sobre la base de este análisis intentamos definir las características de la identidad de los gestores universitarios y su relación con un perfil organizacional desde la perspectiva socio-cultural de género.

El estudio se sitúa dentro del marco conceptual que aborda la identidad como un fenómeno relacional y sociocultural; concretamente se concibe como el resultado de un proceso dinámico de negociación social en contraste con el planteamiento más tradicional que considera la identidad como una configuración interna y fija, relacionada con estándares de comportamientos (Bucholtz & Hall, 2005; Lasky, 2005; Varghese & Stritikus, 2005). En cuanto a la identidad profesional, entendemos que supone un proceso de apropiación individual de modelos circunscritos a grupos y prácticas laborales específicas, generalmente promovidos por determinadas políticas (Barbier, 1996; Beijaard, Meijer & Verloop, 2004).

En este trabajo pretendemos explorar las características de la identidad profesional de los gestores universitarios desde la perspectiva sociocultural del género. En primer lugar nos centraremos en delimitar el concepto de estilo de gestión y en los modelos culturales de gestión, enfatizando la

propuesta de Gerard H. Hofstede sobre las dimensiones culturales que influyen en los comportamientos de las organizaciones y de manera específica en la dimensión masculinidad-feminidad. Posteriormente expondremos cómo llevamos a cabo nuestro estudio y presentaremos los resultados encontrados, relacionándolos con los rasgos que desde la variable género permiten distinguir el estilo de hacer gestión en los casos estudiados en nuestra universidad.

## 1. MARCO CONCEPTUAL

### Estilos de gestión en la universidad

A partir de la tipología de Berquist (1992) y de los enfoques que cuentan con un mayor consenso en la literatura actual sobre gestión institucional (Taylor, 2007; Leong, 2007; Kavanagh & Ashkanasy, 2006; Wood, 2004; Birnbaum, 2000), en este trabajo se han definido dos estilos de gestión, que permitirían caracterizar la manera de gestionar del profesorado responsable del gobierno de la universidad: el estilo colegial y el estilo de manager.

El estilo colegial, que se podría relacionar con lo que Berquist denomina “cultura académica”, se caracteriza por su preferencia por un modelo organizacional flexible, con una clara tendencia a distribuir el liderazgo y a compartir el poder a partir de redes de comunicación bastante horizontales. Se basa en el logro de consensos para tomar decisiones y en la creación de una cultura de grupo dónde se procura el crecimiento y el bienestar de sus miembros. El liderazgo depende, en gran medida, del carisma del gestor y la motivación por ejercer el cargo tiene que ver con elementos intrínsecos al propio sujeto, como por ejemplo el sentido de responsabilidad, la voluntad de servicio o el interés por mejorar las cosas. En este modelo, el gestor se implica en el proyecto, el liderazgo es constitutivo y el profesional construye su propia identidad como gestor.

Por el contrario, el estilo managerial sería más próximo a la orientación de la “cultura gerencial” que propone Berquist y se caracterizaría por la preferencia por un modelo organizacional poco flexible, orientado a la consecución de objetivos, muy a menudo impuestos, y a la productividad, donde se valoran, por lo tanto, los resultados obtenidos por la dirección. El ejercicio del liderazgo suele adoptar una distribución jerárquica, con mandos intermedios, y una comunicación vertical y burocratizada. La motivación para ejercer el cargo responde a elementos extrínsecos al sujeto, como por ejemplo los incentivos personales (poder, reconocimiento social, ganancia económica) o la presión ambiental. En este modelo, el gestor tiende a aplicar rutinas, el

liderazgo es ocasional y el gestor es poco consciente de su identidad como directivo.

Con el objetivo de definir algunas categorías que permitan caracterizar a los gestores estudiados en la dirección que interesa, en esta investigación los rasgos de estos dos estilos se han agrupado en dos dimensiones socio-psicológicas: representación de la gestión y actuación como gestor.

La representación se entiende como el conjunto de informaciones, creencias, opiniones y actitudes sobre la gestión universitaria. Es todo aquello que tiene que ver con la concepción y que sirve como marco de percepción y de interpretación, y también como guía de los comportamientos y prácticas (Moscovici, 1993; Jodelet, 1993). Las representaciones también tienen que ver con la identidad, entendida como la capacidad de la persona para reconocer como propios los efectos de su acción, y, por lo tanto, de atribuírselos (Lipiansky, 1992). Algunos atributos identificadores como las disposiciones, los hábitos, las actitudes o las aptitudes tienen una significación preferentemente individual y funcionan como “rasgos de personalidad” (ej. perseverante, imaginativo...) mientras que otros tienen una significación preponderantemente relacional, en el sentido que denotan rasgos o características de socialización (ej. tolerante, amable, comprensivo, sentimental, etc.). A su vez la identidad, gracias a la función selectiva que ejerce, nos permite entender la acción y la interacción sociales en la medida en que posibilita a los actores ordenar sus preferencias y escoger, en consecuencia, ciertas alternativas de acción (Beswick, 2002). Sobre esta base conceptual, la dimensión que denominamos representación de la gestión permite distinguir tres categorías: 1a) la concepción de la gestión, 1b) las tendencias motivacionales para la gestión y 1c) la identidad como gestor.

La dimensión actuación se refiere a la forma concreta como se ejerce la gestión universitaria. Dicho de otro modo, al conjunto de estrategias que el gestor pone en marcha para lograr sus objetivos, entendiendo como estrategia la toma de decisiones, consciente e intencionada, para lograr un objetivo determinado. Desde esta perspectiva, se han distinguido dos categorías: 2a) la forma de ejercer la influencia o el poder sobre los otros, es decir, el liderazgo y 2b) la manera de afrontar y supervisar la solución de los conflictos y los problemas durante la gestión, es decir, la regulación.

La conceptualización de estas dos dimensiones permite configurar un continuo delimitado por el estilo denominado managerial y el estilo denominado colegial que sirve de guía inicial para caracterizar a los gestores universitarios a propósito de esta investigación. En la tabla siguiente se resumen estos descriptores.

**Tabla 1: Dimensiones, categorías e indicadores de los estilos de gestión universitaria**

Dimensiones	Categorías	Indicadores
Representación	Concepción de la gestión	• Colegiado, dinámica
		• Managerial, continuista
	Motivaciones	• Intrínsecas
		• Extrínsecas
	Configuración de la identidad	• Estructurada y significativamente prosocial
		• Poco estructurada y con orientación individual
Actuación/Liderazgo	Proyección de liderazgo	• Constitutivo
		• Ocasional
	Distribución del poder	• Distribución compartida
		• Distribución jerárquica
	Toma de decisiones	• Coral
		• Individual
	Competencias predominantes	• Comunicativas
		• Racionales
	Valorización	• Desarrollo de la organización
		• Eficacia, cumplimiento
Actuación/Regulación	Resolución conflictos	• Grupal
		• Solipsista
	Construcción de la intervención en el conflicto	• Vía diálogo
		• Vía institucional
	Conciencia/control sobre la intervención	• Planificación
		• Rutinización
	Supervisión de los colaboradores	• Dejar hacer, confiar
		• Fiscalización
	Sensibilidad a las presiones	• Constricción
		• Lasitud
	Flexibilidad	• Actuación estratégica
		• Rigidez

Nota: Las filas sombreadas muestran los indicadores del estilo managerial de gestión.

### **Modelo sociocultural de gestión: Liderazgo masculino vs. Liderazgo femenino**

Dentro de los estudios sobre el liderazgo es ampliamente reconocida la influencia de la cultura organizacional en la conformación de los estilos de gestión y su repercusión en el funcionamiento de las organizaciones. A estos análisis, de por sí complejos, que ya revelan una realidad cambiante y subjetiva, recientemente se les han unido otros enfoques de carácter transversal como los análisis de generación, raza, clase social, género, que aumentan la complejidad en los análisis organizacionales (Brenner, Tomkiewicz & Schein, 1989; Tharenou & Conroy, 1994; an Ungen, van der Leeden & Willemssen, 2001; García-Retamero & López-Zafra, 2006).

Con respecto a la variable género, y consideradas desde una perspectiva transcultural, las actitudes “idóneas” para la dirección de empresas parecen ser “masculinas”. Sin embargo esta visión tradicional está dando paso a un planteamiento más matizado. Estudios recientes sobre el impacto de este fenómeno social en los estereotipos de género y liderazgo dan cuenta de cambios en los estereotipos de masculinidad y feminidad asociados al liderazgo de hombres y mujeres directivos (Cann & Siegfried, 1990; Dobbins & Platz, 1986; Fernández, et al. 2001; Powell, 2002; Silvestri, 2003). En general se argumenta que las relaciones de género son definidas en el discurso de las organizaciones y a su vez esta definición responde a los cambios en la identidad femenina en diferentes contextos históricos. En el ámbito educativo este tema ha sido estudiando con gran interés en la última década (Archer, Hutchings & Ross, 2002; Carvallo, 2006; Colás y Jiménez, 2006; Reeves, 2009).

Las auto-concepciones de hombres y mujeres respecto a la masculinidad y la feminidad muestran asimismo cambios históricos e influencias socio-culturales y son muchos los factores culturales que se podrían considerar relacionados con la cuestión de género. En este trabajo nos centraremos en la aportación de Hofstede (1984, 1991) y su “modelo de las cinco dimensiones”.

Particularmente atractivo resulta el hallazgo de Hofstede en la dimensión cultural que opone los valores laborales cooperativos a los competitivos. Según este autor, las culturas femeninas enfatizan la cooperación y el apoyo social y, probablemente, refuerzan la expresividad; mientras que las culturas masculinas enfatizan la competición, las recompensas materiales y laborales y refuerzan la instrumentalidad.

Si bien las diferencias entre culturas dejan claro que hay estilos de dirección y gestión que se pueden caracterizar como “femeninos” o “mascu-

linos", rara vez serán inequívocamente de un signo o del otro (Osgood, May & Miron, 1975; Gauthey & Dominique, 1990; Schein, & Mueller, 1992). Algunas investigaciones en el ámbito educativo han constatado que el liderazgo caracterizado como masculino da cuenta de comportamientos más estructurados y competitivos, mientras que el femenino se relaciona con actuaciones más contingentes y colaboradoras (Coleman, 2003; Gannerud, 2001; Madden, 2005, Wilkinson & Kitzinger, 2003). Específicamente en el ámbito universitario, en los últimos años se ha constatado el positivo impacto en la satisfacción laboral del estilo de gestión asociado al género femenino (Chliwniak, 1997; Martínez, 2000).

Con atención al propósito de esta investigación, en la Tabla Resumen 2 (pág. 36) se presentan los valores culturales asociados con las dimensiones que tipifican los estilos de gestión: representación de la gestión y actuación como gestor, y su relación con los valores masculinos y femeninos de la cultura social.

Esta posible construcción teórica se toma como base para explorar cómo se manifiesta la variable cultural correspondiente al género en el estilo de gestión en la Universidad Autónoma de Barcelona.

## 2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio se basa en la descripción e interpretación que los docentes hacen de su gestión y en las reflexiones de los investigadores sobre la realidad analizada. En la recogida de datos se utilizan métodos cuantitativos y cualitativos. La población está constituida por todo el profesorado que ocupó, durante el curso 2005-06, un cargo unipersonal de gestión universitaria en la UAB: rector, vicerrectoras y vicerrectores, decanas y decanos, directoras y directores de departamento. Un total de 82 gestores en estos cargos fueron invitados a participar voluntariamente del estudio. Aceptaron 48, de ellos 36 (75%) son hombres y 12 (25%) mujeres. Las Tablas 3 y 4 (pág. 37) muestran la distribución por áreas (departamentos) y por cargos representados en el estudio.

El estudio se realizó en tres fases. En una primera fase, se efectuó un sondeo de toda la población a partir de un cuestionario semi-estructurado de preguntas cerradas y abiertas (ver anexo 1) correspondientes a las dimensiones inicialmente delimitadas. La primera parte del cuestionario se refiere a datos generales de los participantes y la segunda se estructura en dos apartados que contienen el mismo bloque de preguntas, el primero relativo al trabajo como docente y el segundo referido a la gestión. Las respuestas a las preguntas cerradas se registraron en una escala de 1 a 4 (1 es el menor valor).

**Tabla 2. Indicadores de feminidad / masculinidad en la cultura organizacional en relación con las dimensiones y categorías que definen los estilos de gestión**

Dimensión	Categorías	Cultura femenina	Cultura masculina
REPRESENTACIÓN	Concepción	El clima de trabajo es el problema central de la organización: -Cooperación (co-workers). -Mayor preocupación por las personas. -Énfasis en la interdependencia. -Relaciones horizontales.	El resultado del trabajo es el problema central de la organización: -Corporación (avanzar, llegar a la meta...). -Mayor preocupación por los resultados. -Énfasis en la competición y en la autonomía. -Claras jerarquías
	Motivación	-Motivaciones intrínsecas (reto personal, compromiso con la organización...). -Preocupación por cuestiones del clima laboral y por las relaciones del equipo de trabajo. -Interés por los sentimientos de las personas. Es importante el trabajo pero confluyen otros intereses personales (Ej. atención a la familia).	-Motivaciones extrínsecas (reconocimiento, remuneración, promoción, éxito...). -Importancia de la superación (training) y las condiciones de trabajo (metas individuales). -Intereses prioritarios centrados en el trabajo. Objetivos relacionados con logros laborales (dedica gran parte del tiempo al trabajo).
	Identidad	Se perciben como personas intuitivas.	Se perciben como personas autosuficientes
	Liderazgo	-Enfatizan la cooperación y el apoyo social. -Refuerzan la expresividad. -Se orientan a las interrelaciones. -Buscan consenso, compromiso, negociación. -Toman las decisiones en grupo.	-Enfatizan la competencia y la confrontación. -Refuerzan la instrumentación. -Están interesados en hechos palpables. -Buscan independencia, autorrealización. -Toman las decisiones individualmente.
ACTUACIÓN	Regulación	-Se predisponen a formar equipos de trabajo, habilidades para fomentar la cooperación. -Prefieren negociar en la resolución de conflictos. -La solidaridad, la calidad de vida en el trabajo y la cooperación caracterizan las relaciones internas. -Se regulan por la iniciativa (actuación contingente). -Tienen menor escepticismo.	-Tienen menos al trabajo en equipo y, si lo hacen, es de manera más normativa. -Prefieren afrontar los conflictos de modo directo. -La asertividad, el estrés y la competencia caracterizan las relaciones internas. -Se regulan por control externo (actuación estructurada). -Tienen mayor escepticismo.

Fuente: Coleman, 2003; Del Pino, García y Cabrera, 2004; Early & Mosakowski, 2000; Hofstede, 1984, 1991, 1998.



**Tabla 3. Distribución de la muestra por áreas de conocimiento**

Área de conocimiento	Participantes	Porcentaje
Ciencias de la Salud	11	23
Ciencias Experimentales	4	8
Ciencias Humanas y Estudios Artísticos	12	25
Ciencias Sociales	17	35
Ingenierías	4	8

N=48

**Tabla 4. Distribución de la muestra por cargos**

Cargo	Participantes	Porcentaje
Rector	1	2
Vicerrector/a	7	15
Decano/a	8	17
Director/a de Departamento	32	66

N=48

El objetivo del cuestionario era doble: cuantificar el peso relativo en la muestra de las distintas dimensiones de los estilos de gestión universitaria (a partir de frecuencias, medianas y co-variaciones extraídas de las preguntas cerradas); e identificar los casos (o sujetos) más representativos de las categorías de estos estilos de gestión (a partir del análisis sistemático de las respuestas a las preguntas abiertas).

En la segunda fase se realizó una aproximación cualitativa al objeto de estudio, a través del análisis de los casos que se consideraron relevantes en la primera fase. Los datos se obtuvieron a través de dos entrevistas semi-estructuradas; la primera, focalizada (Ander, 1987); y la segunda, en profundidad (Sierra, 2001).

En la primera entrevista se realizó una labor previa de delimitación de los aspectos que debían ser cubiertos con base al análisis de las respuestas al cuestionario, y en función de los objetivos de la investigación (caracterizar su estilo de gestión).

La entrevista en profundidad investiga la dimensión que denominamos “actuación”, sobre la base de un breve guión de un caso hipotético de situación de conflicto ante el que se sugirió que se situaran las personas entrevistadas (ver Anexo 2). Se permitió que el relato surgiera libremente con

una mínima intervención del entrevistador que sólo debía procurar que las manifestaciones del entrevistado giraran alrededor de la cuestión que se investigaba: regulación de su actuación como gestor a través del análisis del discurso. Dada la complejidad de este segundo análisis, se decidió realizarlo a través del estudio de casos. Se seleccionaron siete sujetos agrupados inicialmente en dos subgrupos: gestores manageriales y gestores colegiales (ver Tabla 5).

El análisis de los datos en esta fase se realizó a través de métodos inductivos, concretamente mediante un análisis del discurso que concibe el lenguaje situado dentro de un contexto social (Patton, 2002). La construcción y validación de las categorías e indicadores para codificar los datos se realizó mediante triangulaciones sucesivas y paralelas entre los cinco investigadores que integraban el equipo.

**Tabla 5. Descripción de la muestra de la segunda fase del estudio**

Participantes	Estilo de gestión	Cargo	Área	Sexo
Caso 1	Managerial	J'.Dpto.	Ciencias Experimentales	H
Caso 2	Managerial	J'.Dpto.	Humanidades	M
Caso 3	Colegial	Decano	Ingenierías	H
Caso 4	Colegial	Vicerrectora	Ciencias Sociales	M
Caso 5	Colegial	J' Dpto.	Ciencias de la Salud	H
Caso 6	Colegial	J' Dpto.	Humanidades	M
Caso 7	Colegial	J' Dpto.	Humanidades	M

Por último, se decidió explorar en la muestra de gestores estudiados la manifestación de la variable género, desde una perspectiva sociocultural, partiendo del modelo de Hofstede. En primer lugar se revisaron los resultados del análisis estadístico del cuestionario, localizando los ítems de las dimensiones representación y actuación de ambos estilos de gestión. Posteriormente se retomaron fragmentos de las transcripciones de las entrevistas para ilustrar los hallazgos más significativos que muestra el análisis estadístico.

### 3. RESULTADOS

El estudio exploratorio realizado permite corroborar la idea que promovió el análisis de la proyección del género en las diferentes dimensiones que tipifican el estilo de gestión. A la vez, ofrece interesantes pistas que visua-

lizan la correspondencia de los estilos de gestión managerial y colegial de los casos estudiados de la Universidad Autónoma de Barcelona con valores culturales contrapuestos, desde la perspectiva de la variable género.

A continuación se resumen las frecuencias con que se registran los indicadores de cada categoría en las respuestas de los gestores en el cuestionario y en las entrevistas.

### **3.1. Motivaciones para hacer gestión**

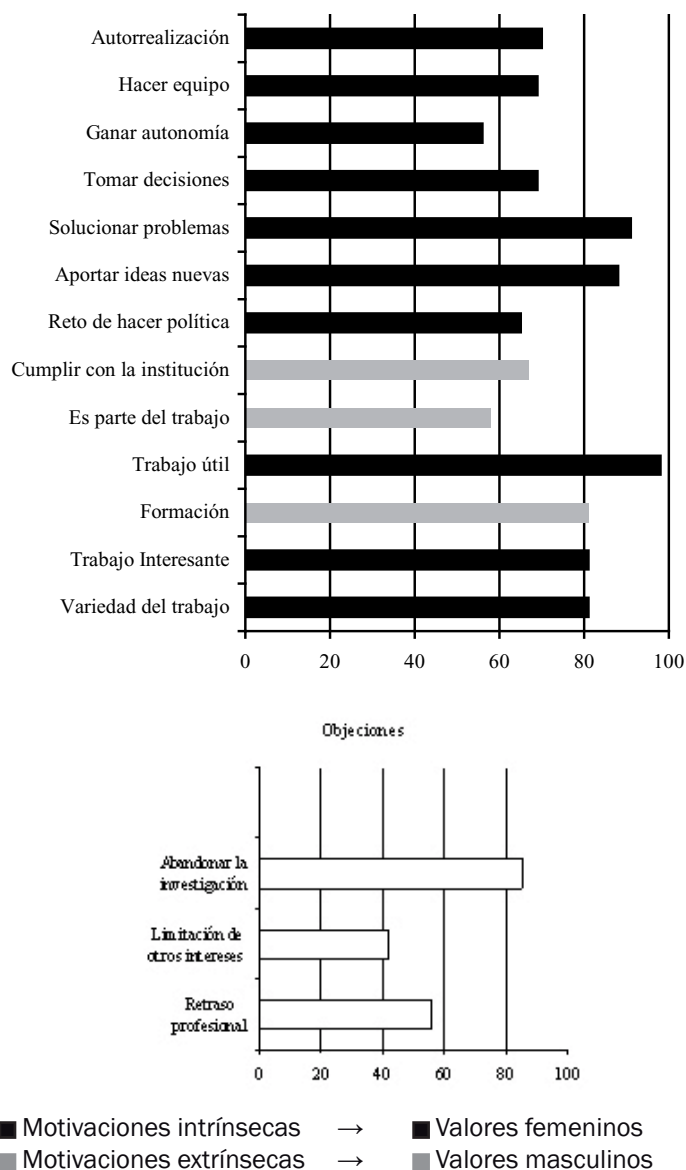
Centrándonos en los incentivos para la gestión se observan motivaciones derivadas de intereses y necesidades personales, correspondientes a motivaciones intrínsecas. El Gráfico 1 (ver página 40) resume el análisis realizado.

El evidente predominio de motivaciones intrínsecas, además de poner de relieve valores femeninos del estilo de gestión, es un factor a favor de esta actividad.

Los siguientes ejemplos, extraídos del cuerpo de las entrevistas realizadas, pueden ilustrar la diferencia de motivos que se expresan desde una cultura femenina (caso 4) y desde una cultura masculina (caso 1) de la gestión:

- “No, no me costó porque yo entiendo, y además me acuerdo que en las oposiciones a titular que fueron ‘movidillas’, así lo dije: yo creo que un docente tiene que hacer gestión en la universidad (otra cosa es que no estemos preparados para ello). Y bueno, en el momento que se presentó la oportunidad de ser jefe de mi departamento, decidí que era un buen puesto, una buena oportunidad (...) Me interesa también la gestión, me parece interesante, esta mañana he tenido que negociar una cosa, entonces me parece interesante pasar del ‘no’ al ‘sí’, es decir que me digan: ‘Esto no es posible, esto no es posible’ y volver aquí y pensar: ‘cómo se lo planteo para que pasado mañana me diga que sí’. Pues a mi me gusta esto, es una gestión a muy pequeño nivel, eh? No toco grandes decisiones sobre fusiones bancarias ni nada, eh? Pero me interesa y me gusta” (caso 4).
- “Lo acepté por responsabilidad y porque forma parte (...) del trabajo de un catedrático de universidad. Yo he estado muchos años intentando evitar que me elijan. Me interesaba no hacerla, eso es claro. O sea, yo no soy director de departamento por vocación. Yo he estado muchos años intentando evitar que me elijan. Yo no quiero, no quería ser director, ni quiero volverlo a ser jamás” (caso 1).

**Gráfico 1. Motivaciones para asumir la gestión**



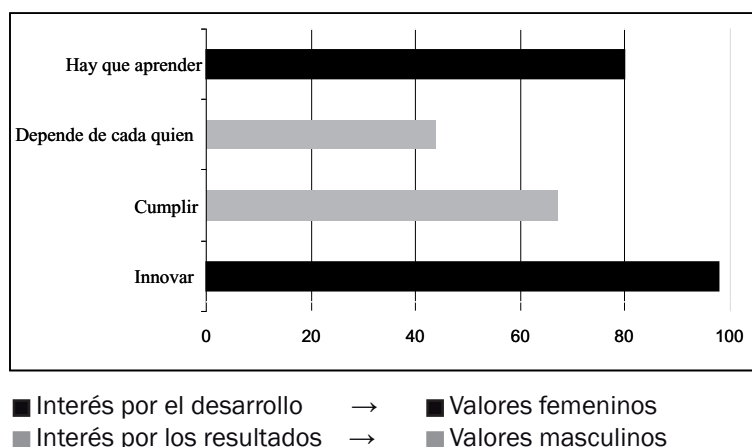
Por otra parte, la mayoría de los gestores estudiados perciben la tarea de gestión como una tarea compleja debido a una amplia gama de fenómenos entre los cuales destacan la imprevisión e incertidumbre (acontecimien-

tos inesperados, nuevas opciones, etc.) y las dificultades derivadas de los intereses, a menudo contrapuestos, de las personas y equipos de trabajo. Las metas estarán orientadas a un “producto bien terminado”, personalizado y adecuadamente integrado a las exigencias y expectativas sociales. Las decisiones son altamente reflexionadas. Los gestores que prefieren este tipo de incentivos personales son proclives a la construcción de un estilo personal, creativo e innovador de gestión. En general muestran disposición al cambio, necesidad de aprender, satisfacción personal y elevado compromiso con su actividad.

### 3.2. Concepción de la gestión

En este aspecto se constata también un predominio de valores femeninos. Como muestra el Gráfico 2, la gestión parece estar caracterizada por la preocupación y atención a las personas (*nurturing*) en tanto se enfatiza la necesidad de aprendizaje continuo y de innovación, en lugar de pretender que cada quién realice aportaciones individuales desde sus supuestas competencias personales, una característica propia de los estilos de gestión managerial, entroncada en los valores de la cultura masculina. En general, en los casos estudiados, abunda la preocupación por cuestiones concernientes al clima laboral, a las buenas relaciones del equipo de trabajo, con un especial interés por los sentimientos de las personas y el desarrollo de la organización, sin descuidar la atención a los objetivos (cumplimiento).

**Gráfico 2. Concepción de la Gestión**



El siguiente fragmento de una entrevista ejemplifica como se proyectan en la gestión esos valores pertenecientes a la cultura femenina:

- (...) “innovador es una rasgo importante tanto de la gestión como de la docencia, no estar cerrado. Yo pienso que la innovación por sí misma no es buena, como concepto. Se ha de cambiar si tu ves realmente eso (...) si tu ves alguna ventaja, seguro que habrá más. Porque yo creo que la gente somos inmovilistas por naturaleza, y a mi me pasa, que dices: ‘eso no funcionará’, tenemos esta tendencia. Pero, siempre pienso que si tu ves alguna ventaja, seguro que hay más, entonces, probemos. Pero eso ha de ser con mucho cuidado. Por tanto, estas dispuesto a asumir riesgos (...) siempre y cuando los riesgos no sean excesivos. Pero sí, sí”. (caso 3)

Al contrario, en la cultura managerial, el directivo motiva a las otras personas hacia el logro de las metas, clarificando las expectativas y prioridades. Existe una preocupación por la adaptación y por garantizar los recursos necesarios que permitan el funcionamiento y la legitimidad externa de la unidad. En el caso siguiente nos parece que queda ilustrado:

- “Soy muy estricto en lo que a mi me parece absolutamente correcto y no moverme de aquí (...) Mis líneas de lo que es correcto y lo que debe el departamento y lo que no debe hacerse, eso lo tengo muy claro (...) Un director como yo o un vicerrector incluso, lo que tiene que hacer es consensuar (...) un vicerrector tiene un poco más de poder, tiene bastante más poder, pero también tiene que consensuar, porque tiene sus comisiones, yo también (...) Plantear una reunión, decir, convencer a los demás de que creo que hay que hacer eso y que los demás al final me sigan. Esto ha de ser así, esto tiene que ser así aunque no le guste a nadie; eso lo digo constantemente” (caso 1)

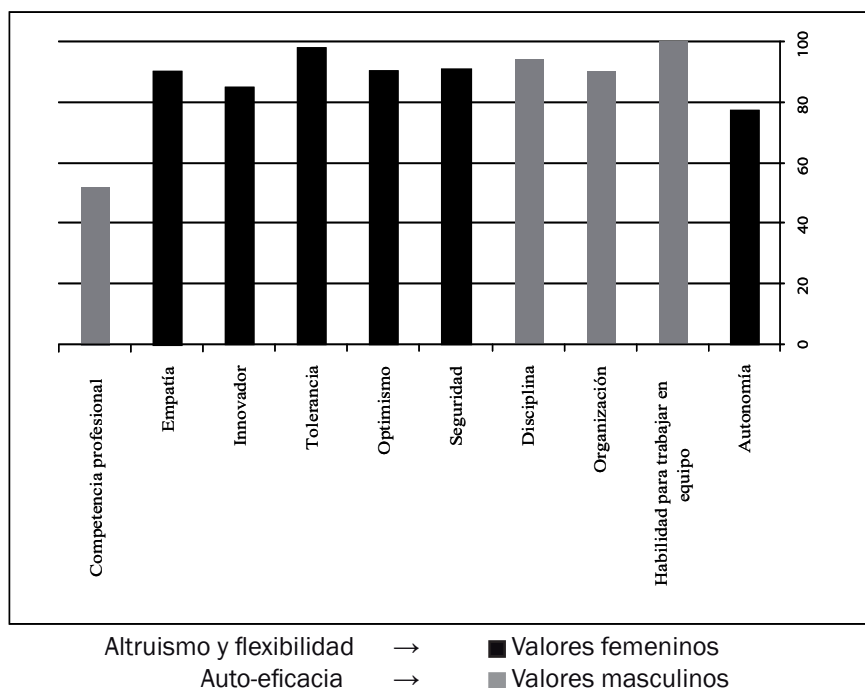
En estos casos el rol del gestor se relaciona más con las funciones administrativas (representación, delegación, conducción de reuniones, manejo financiero, atención a múltiples cuestiones al mismo tiempo, etc.) que con el liderazgo. Estos rasgos son propios de la cultura masculina.

### **Identidad (modo de ser gestor/a)**

En los casos estudiados, la configuración de la identidad muestra atributos prosociales que denotan sociabilidad: tolerancia, amabilidad, comprensión, seguridad en uno mismo, altas expectativas de eficacia y disposición al cambio. Estos rasgos, de acuerdo con el referente teórico revisado, corresponden a la cultura femenina. Asimismo la mayoría de los gestores analizados muestra seguridad, optimismo y capacidad para la autonomía, incluso para la innovación. Tal representación de sí mismo podría relacionarse con sentimientos de auto-eficacia, que de acuerdo con los estudios sobre valores culturales revisados, son más propios de la cultura masculina.

Respecto a esta categoría no se encuentran diferencias significativas entre los gestores que participan en la investigación. Este resultado resulta coherente con los actuales planteamientos de la investigación sobre la temática, que subrayan el incremento de un modelo de gestión híbrido. Un resumen de los atributos que en relación a la identidad como gestor mencionan los casos estudiados se muestra en el Gráfico 3.

**Gráfico 3. Identidad como gestores/as**



El siguiente ejemplo puede ayudar a comprender cómo se proyectan valores culturales diversos y entrelazados en la identidad de los gestores estudiados:

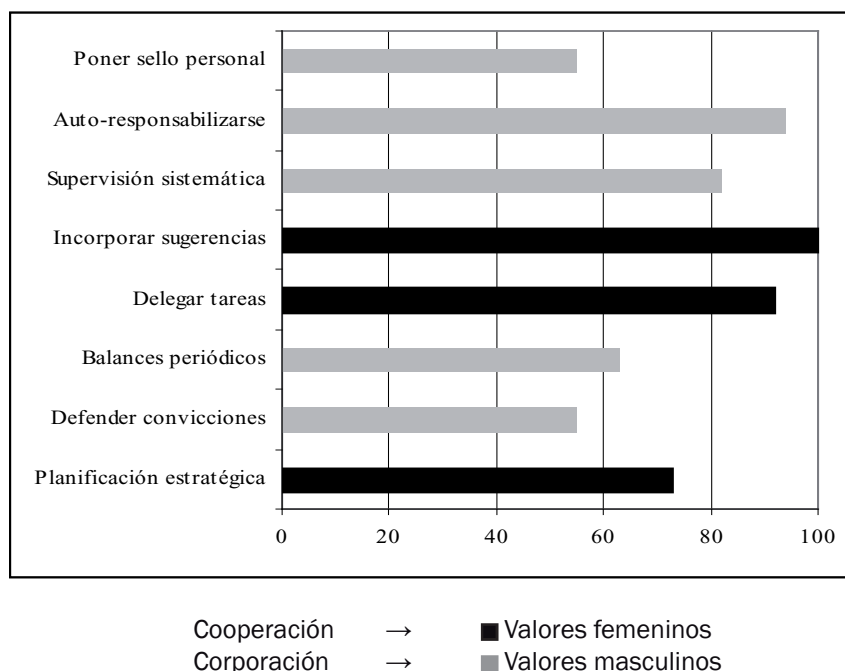
- Yo diría que la resuelvo bien, pero no lo sé, claro tampoco no...a veces me dicen que me, que tengo una...pero a ver no creo que sea autoritaria, no creo que sea un modelo autoritario, pero sí que es verdad que tengo unos objetivos definidos y que voy a por ellos y obviamente buscando el consenso, pero...no, no, los objetivos los tengo claros. Y a ver yo creo que hay un entendimiento básico en el departamento, no creo que lo haya generado yo, eh? No lo he generado yo, no ha sido mi estilo de gestión, ha sido el estilo de siempre y el grupo humano que se ha reunido aquí, es así,

eh? Entonces hay un entendimiento básico, siempre hay alguna disidencia, pero es menor. Entonces... digamos que la cara más firme la presento de cara afuera, no es tanto de cara adentro como de cara afuera, o sea si tengo que poner un puño sobre la mesa, normalmente es cuando tengo que defender cosas del departamento y en el departamento hay acuerdo (caso 7)

### 3.4. Actuación

Respecto a la actuación, el estudio nos permite inferir que los gestores proyectan, predominantemente, comportamientos en torno a la cooperación y el apoyo sociales. Se orientan a desarrollar las interrelaciones, a propiciar una atmósfera amistosa (preocupación por las relaciones interpersonales), a buscar el consenso, el compromiso y la negociación e igualdad entre las personas a su cargo. Se aprecia una clara predisposición a formar equipos de trabajo, delegar tareas e incorporar sugerencias (ver Gráfico 4).

**Gráfico 4. Estrategias para regular la actuación como gestor/a**



Sin embargo, no podemos afirmar que, con respecto a la actuación, prevalezcan valores asociados básicamente a la cultura femenina de modo



tan acusado como hemos visto en la dimensión anterior (representación de la gestión), ya que tienen un lugar central los protocolos y procedimientos que establece la universidad para afrontar imprevistos y situaciones conflictivas, lo que manifiesta un deseo expreso de cumplimentar los deberes y compromisos institucionales. El siguiente fragmento ilustra este hecho:

- “Desde el primer momento estoy trabajando como equipo de dirección. Es decir, escogí mis colaboradores, nos reunimos una vez por semana y tomamos las decisiones consensuadas, entendiendo que los malos tragos me tocan a mí. (...) Me da cierta satisfacción y que creo que es verdad que lo he conseguido. (...) Me gusta pensar que yo he hablado con él, le he convencido, le he dicho, él ha visto que colaboraré con él y que le ayudaré (...) Soy bastante duro, bastante inflexible en el fondo, pero intento ser bastante dialogante y adaptable y consensuador en la forma. (...) Ser capaz de motivar a mis colaboradores para que hagan el trabajo que yo quiero que hagan o que creo que deben hacer. Plantear una reunión, decir, convencer a los demás de que creo que hay que hacer eso y que los demás al final me sigan” (caso 1)

A pesar de las diferencias sustanciales entre uno y otro modo de gestionar el trabajo (caso 1 más managerial-masculino), en ambos ejemplos se puede apreciar, por una parte, la intención de actuar de acuerdo a un modelo de gestión tendente a la colaboración, al trabajo en equipo; pero, por otra parte la clara preocupación por el logro de objetivos y por los resultados a corto plazo, sin demasiados riesgos para la organización.

### **Conclusiones y reflexiones finales**

Como hemos podido comprobar en este estudio, la variable género, en relación a la cultura de gestión, puede constituir un factor discriminante para identificar y analizar los estilos de gestión ejercido por los docentes en el ámbito universitario. Además, los indicadores utilizados, a partir de una de las cinco dimensiones del modelo de G. Hofstede, han resultado útiles para analizar los valores culturales de la gestión universitaria y enriquecer los descriptores comúnmente empleados para clasificar los estilos de gestión colegial (con predominio de valores femeninos) y managerial (con predominio de valores masculinos).

Centrándonos en los resultados de la investigación en su conjunto, la conclusión general a la que hemos llegado es que en nuestra universidad parece predominar un “modo de ser gestor” que se caracteriza por un enfoque de gestión femenino o colegial. Los valores de la cultura femenina que matizan este estilo de gestión hacen que el clima de trabajo y la cooperación

sean unas de las preocupaciones centrales de los gestores.

Detrás de estas actuaciones se encuentran directivos que manifiestan motivaciones intrínsecas para la gestión, basadas en una elevada responsabilidad personal y en el compromiso con la institución.

Pasando al terreno de la reflexión, consideramos que este estilo de gestión que predomina en nuestra universidad puede deberse a la combinación de distintos factores:

1. Puede estar relacionado con la percepción, que tienen las personas que ejercen la gestión y el liderazgo en las administraciones públicas, sobre el hecho de que un estilo más colaborativo y personalizado, es decir "femenino", conviene más a estas instituciones, es mejor valorado en ellas. Y esto es así tanto para los gestores masculinos como para los femeninos. Según Coleman (2003), la percepción de un liderazgo en transformación, más orientado a los valores femeninos, es generalizable a todo el sector educativo, aunque no lo sea totalmente su aplicación, ya que la gestión se sigue considerando una tarea masculina y las mujeres continúan teniendo que demostrar, de forma más ostensible, su capacidad para ejercerla,
2. Puede estar relacionado también con el hecho de que la gestión universitaria se realiza de manera temporal y no suele reportar beneficios en el currículo investigador que es, hoy por hoy, el que más valoran las autoridades académicas para la promoción profesional. Así, pues, dados esos bajos incentivos, no parece sorprendente que las personas que se presentan para ejercer cargos de gestión se sientan implicadas y comprometidas con la institución. Tampoco debemos olvidar que normalmente se accede a estos cargos sin ningún tipo de formación previa en gestión, más allá de la experiencia que se adquiere en el día a día del trabajo docente e investigador. Estas características de temporalidad, escaso beneficio y "amateurismo" podrían influir, quizás, en la predominancia de un estilo femenino.

Este "modo de ser gestor" en estos momentos se ve muy tensionado por las exigencias hacia las universidades. En el actual contexto socio-económico, la relación entre los estados y sus servicios públicos son objeto de una profunda revisión (Vaira, 2004). Forzado por la reducción de la financiación de estos servicios, incluyendo los educativos, cada sector se ve obligado a racionalizar su producción y a transformar su organización interna. A las universidades, en concreto, se les exige una aproximación a los modelos de organización empresarial, especialmente por lo que respecta al rendimiento económico (Symes & McIntyre, 2000; Harris, 2005).

Es previsible que en un futuro sea necesario debatir de manera rigurosa qué gestión queremos en nuestras universidades y, en definitiva, qué tipo de comunidad universitaria deseamos promover.

## Referencias

- Ander, E. 1987 *Técnicas de investigación social*. 21ª ed. El Ateneo. México.
- Archer, I.; M. Hutchings, & A. Ross (Eds.) 2002 *Higher Education and Social Class: issues of exclusion and inclusion*. Routledge Falmer. London & New York.
- Barbier, J. 1996 «De l'usage de la notion d'identité en recherche, notamment dans le domaine de la formation». *Education permanente*, 128 :32-48.
- Bassols, M.; A. Cros; I. Álvarez; C. Monereo y G. Sala, 2008 Gestió universitària i estils discursius. *Caplletra, Revista internacional de filologia*, 44 :9-34.
- Beijaard, D.; P. Meijer & N. Verloop 2004 Reconsidering research on teachers' professional identity. *Teaching and Teacher Education*, 20 (2) :107-128.
- Berquist, W. 1992 *The four cultures of the academy*. Jossey-Bass. San Francisco
- Beswick, D. 2002 *Management implications of the interaction between intrinsic motivation and extrinsic rewards*. University of Melbourne. Melbourne. En <http://www.beswick.info/psychres/management.htm> [última consulta 10/04/2009].
- Birnbaum, R. 2000 *Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail*. Jossey-Bass. San Francisco
- Brenner, O. C.; J. Tomkiewicz & V. Schein V. 1989 The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *The Academy of Management Journal*, 32 (3) :662-669.
- Bucholtz, M. & K. Hall 2005 Identity and interaction: a sociocultural linguistic approach. *Discourse Studies*, 74 :585-614.
- Cann, A. & W. Siegfried 1990 Gender stereotypes and dimensions of effective leader behavior. *Sex Roles*, 23, (7-8), 413-419.
- Carvallo, P. 2006 Género, Posmodernismo y Relaciones Internacionales. La identidad femenina en el discurso de las organizaciones internacionales. *CONfinés* 2/3 :89-100.

- Chliwniak, L. 1997 Higher Education Leadership: Analyzing the Gender Gap. *ASHE-ERIC Higher Education Report*, 25, 4.
- Colás, P. & R. Jiménez 2006 Tipos de conciencia de género del profesorado en los contextos escolares. *Revista de Educación*, 340 :415-444
- Coleman, M. 2003. Gender & leadership style: the self-perceptions of secondary headteachers. *Management in Education*, 17 (1) :29-33.
- Cros, A.; M. Bassols; I. Álvarez; C. Monereo y G. Sala, G. 2006 Gestió universitària: estils discursius i representacions identitàries. En N. Alturo; J. Besa; O. Bladas y N. Nogué *L'argumentació. Promociones y publicaciones universitàrias*. Universidad de Barcelona. Barcelona :209-231
- Declaración de Bolonia. Espacio Europeo de Educación Superior (1999) En <http://www.uca.es/web/estudios/eees/documentos/eees009.pdf> [última consulta 10/04/2009].
- Del Pino, M<sup>a</sup>., García, A. y Cabrera, S. (2004). *La incidencia de los rasgos culturales en los resultados del equipo multicultural*. XIV Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Murcia. En [http://www.acede.org/index\\_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IdP288.pdf](http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IdP288.pdf) [última consulta 10/04/2009]
- Dobbins, G. & Platz, S. (1986). *Sex Differences in Leadership: How Real Are They? The Academy of Management Review*, 11(1), 118-127
- Earley, P. & Mosakowski, E. (2000). Creating hybrid team cultures: An empirical test of transnational team functioning, *Academy of Management Journal*, 43(1), 26-49
- Fernández, I., Poeschl, G., Glick, P., Páez, D. y Moya M. (2001). Sexismo, Masculinidad-Feminidad y Factores Culturales. *REME. Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 4. 8-9. En: <http://reme.uji.es/articulos/amoyam4101701102/texto.html> [última consulta 10/04/2009]
- Gannerud, E. ( 2001) "A gender perspective on the work and lives of women primary school teachers" I Scandinavian Journal of Educational Research, vol. 45, no1.
- García-Retamero, R. y López-Zafra, R. (2006). Congruencia de rol de género y liderazgo: El papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 8 (2), 245-257.
- Gauthey, F. & Dominique, X. (Eds.). (1990). *Le management interculturel*. Colección «Que Sais-Je?», Paris : Presses Universitaires de France.
- Gee, J. (1999). *An introduction to discourse analysis: Theory and method*. London: Routledge.

- Harris, S. (2005). Rethinking academic identities in neo-liberal times. *Teaching in Higher Education*, 10(4), 421-433.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Sage Publications Inc.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- (1998). *Masculinity and Femininity: The Taboo Dimension of National Cultures*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jodelet, D. (1993). Las representaciones sociales: fenómeno, concepto y teoría. (pp. 469- 493). En S. Moscovici (compilador). *Psicología Social II*. Barcelona: Paidós.
- Kavanagh, M. & Ashkanasy N. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger. *British Journal of Management*, 17 (1), 81- 103.
- Lasky, S. (2005). A sociocultural approach to understanding teacher identity, agency and professional vulnerability in a context of secondary school reform. *Teaching and Teacher Education*, 21, 899-916.
- Leong, Ch. (2007). Can critical management education be critical in a formal higher educational setting?. *Teaching in Higher Education*, 12 (4), 485-497.
- Lipiansky, E. (1992). *Identité et communication*. París. Press Universitaires de France.
- Madden, M. (2005). 2004 division 35 presidential address: gender and leadership in higher education. *Psychology of Women Quarterly*, 29 (2005), 3-14.
- Martínez, A. (2000). Higher Education Leadership: Analyzing the Gender Gap (review). *The Journal of General Education*, 49 (3), 235-237.
- Moscovici, S. (1993). *Psicología Social. Tomo II. Pensamiento y Vida Social. Psicología Social y Problemas Sociales*. Paidós.
- Osgood, C., May, W., & Miron, M. (1975). *Cross-Cultural Universal of Affective Meaning*. Urbana: University of Illinois Press.
- Patton, M. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (2<sup>nd</sup> ed.). Newbury Park: Sage.
- Powell, G. (2002). Gender and Managerial Stereotypes: Have the Times Changed? *Journal of Management*, 28 (2), 177-193.

- Reeves, J. (2009). Teacher investment in learner identity. *Teaching and Teacher Education*, 25, 34-41.
- Schein, V. & Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior* 13 (5), 439-447.
- Sierra, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. 14ª ed. Madrid: Paraninfo.
- Silvestri, M. (2003). *Women in Charge: Policing, Gender and Leadership*. Devon: Willan Publishing.
- Symes, C. & McIntyre, J. (2000). Working knowledge: an introduction to the new business of learning (pp. 1-13). En: C. Symes & J. McIntyre (Ed.) *Working Knowledge: The New Vocationalism and Higher Education*. London: Open University Press.
- Taylor, J. (2007). The teaching: research nexus: a model for institutional management. *Higher Education*, 54 (6), 867-884.
- Tharenou, P. & Conroy, D. (1994). Men and women managers' advancement: Personal or situational determinants?. *Applied Psychology*, 43 (11), 5-31.
- Tomusk, V. (2004). Three bolognas and a pizza pie: notes on institutionalization of the European higher education system, *International Studies in Sociology of Education*, 14(1), 75-95.
- Troiano, H., Masjuan, J. M. and Elias, M. (2007). Two decades of curricular reforms in the Spanish University. *International Studies in Sociology of Education*, 17 (3), 211 - 230.
- Vaira, M. (2004) Globalization and higher education organizational change: a framework for analysis. *Higher Education*, 48 (4), 483-510.
- Van Ungen, M.L., Van der Leeden, R., & Willemsen, T. (2001). Gender, context, and leadership style: A field study. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 74, 581-598.
- Varghese, M. & Stritikus, T. (2005). "Nadie me dijo (nobody told me)": language policy negotiation and implications for teacher education. *Journal of Teacher Education*, 56, 73-87.
- Wilkinson, S., & Kitinger, C. (2003). Constructing identities: a feminist conversation analytic approach to position in action. (pp. 157-180). En R. Harre, & F. Moghaddam (Eds.), *The self and others* Westport, CT: Praeger.
- Wood, B. (2004). University cultural scenes, power, and the identity of the Department of Music at Midwest State University. *Action, Criticism, and Theory for Music Education*, 3 (3). En <http://mas.siue.edu/ACT/v3/Wood04.pdf> [última consulta 10/04/2009].

## Anexo 1

### Cuestionario sobre estrategias de docencia y gestión universitarias

Datos del entrevistado/entrevistada	
1. Identificador de la encuesta <div style="display: flex; justify-content: flex-end; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></div> </div>	
2. Titulaciones donde impartes docencia <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100%;"></div>	
3. Departamento al cual estás inscrito/inscrita <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 100%;"></div>	
4. Edad <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: flex-end;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-right: 5px;">años</div> </div>	5. Sexo <input type="checkbox"/> Hombre <input type="checkbox"/> Mujer
6. ¿Cuántos años hace que impartes docencia en la universidad? <div style="display: flex; justify-content: flex-end; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px;"></div> <div style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px; margin-right: 5px;"></div> <div style="margin-right: 5px;">años</div> </div>	
7. ¿Qué categoría tienes como docente? <input type="checkbox"/> 1. Catedrático <input type="checkbox"/> 2. Titular <input type="checkbox"/> 3. Titular EU <input type="checkbox"/> 4. Agregado <input type="checkbox"/> 5. Otros <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px;"></div>	
8. ¿Qué cargo unipersonal de gestión tienes actualmente? <input type="checkbox"/> 1. Rector/a <input type="checkbox"/> 2. Vicerrector/a <input type="checkbox"/> 3. Decano/a <input type="checkbox"/> 4. Director/a de Departamento	
9. ¿Qué cargos de gestión unipersonal has realizado en los últimos diez años? <input type="checkbox"/> 1. Vicerrector/a <input type="checkbox"/> 2. Decano/a <input type="checkbox"/> 3. Director/a de Departamento <input type="checkbox"/> 4. Vicedecano/a <input type="checkbox"/> 5. Coordinador/a de Titulación <input type="checkbox"/> 6. .Secretario/a de Depto. <input type="checkbox"/> 7. Otros <div style="border-bottom: 1px solid black; width: 150px;"></div>	

Docencia						
10. ¿Cuánto tiempo aproximadamente dedicas a las siguientes actividades, y cuánto te gustaría dedicarles?						
		% de tiempo dedicado	% de tiempo que te gustaría dedicarle			
1.	Docencia (clases, seminarios, preparación, etc.)	_____ %	_____ %			
2.	Investigación (dirigir, realizar, escribir, estar al día...)	_____ %	_____ %			
3.	Gestión	_____ %	_____ %			
		100 %	100 %			
11. Hasta qué punto crees que la docencia en la universidad permite:						
		Nada	Mucho			
			1	2	3	4
1.	Introducir nuevos contenidos y métodos	1				
2.	Tener la oportunidad de trabajar con otros compañeros	2				
3.	Desplegar la autonomía personal	3				
4.	Poner un sello personal en todo lo que haces	4				
5.	Contribuir a la consolidación de tu disciplina	5				
6.	Otros _____	6				
12. Para ti la docencia es un trabajo:						
		Nada	Mucho			
			1	2	3	4
1.	Variado	1				
2.	Interesante	2				
3.	Divertido	3				
4.	Formativo	4				
5.	Útil	5				
6.	Otros _____	6				
13. Tu decisión de ser docente fue:						
		Nada	Mucho			
			1	2	3	4
1.	Libre	1				
2.	Arbitraria	2				



3.	Reflexionada	3				
4.	Obligada por la presión de los demás	4				

14. ¿Qué es lo que te atrae de la docencia?

		Nada	Mucho			
			1	2	3	4
1.	Cumplir con la institución donde trabajo	1				
2.	Ser bien valorado por los estudiantes	2				
3.	Tener un horario flexible	3				
4.	Aportar ideas nuevas a la institución universitaria	4				
5.	Desarrollar y actualizar mi conocimiento sobre mi disciplina	5				
6.	Proporcionar conocimientos y desarrollar competencias necesarias por los estudiantes	6				
7.	Contribuir a la mejora de la sociedad (consumo, cultura, política, etc.)	7				
8.	Disfrutar de una buena posición económica	8				
9.	Tener la satisfacción de hacer bien las clases	9				
10.	Tener buenas posibilidades de promoción laboral	10				
11.	Poder dosificar la cantidad de trabajo que haces	11				
12.	Otros _____	12				

15. ¿Qué recomendaciones harías a alguien que se quisiera dedicar a la docencia?

<hr/> <hr/> <hr/>						
-------------------	--	--	--	--	--	--

16. ¿Cómo definirías tu actuación en clase?  
(Utilizando la escala: 1: Nunca, 2: Pocas veces, 3: A menudo, 4: Siempre)

			1	2	3	4
1.	Durante las explicaciones tengo en cuenta los puntos donde puede haber dificultades	1				
2.	Planifico una actitud determinada	2				

3.	Ante una situación imprevista me cuesta tomar decisiones	3				
4.	Me interesa más que todo el mundo entienda y participe que acabar el programa	4				
5.	Durante el curso cambio el programa si hay alguna propuesta que me parece mejor	5				
6.	Mantengo la planificación de la asignaturas aunque provoque recelos	6				
7.	Mantengo la calma aunque se produzcan situaciones tensas	7				
8.	Controlo las intervenciones en clase, y si me parece oportuno llego a prohibirlas	8				
9.	Permito que los alumnos intervengan en clases sin limitaciones	9				
10.	Otros _____	10				

17. ¿Cómo valorarías la incidencia de estos rasgos en tu éxito en la relación con los estudiantes?						
		Nada		Mucho		
		1	2	3	4	
1.	Tener habilidad para gestionar grupos	1				
2.	Ser autónomo	2				
3.	Ser organizado	3				
4.	Ser disciplinado	4				
5.	Tener seguridad	5				
6.	Ser optimista	6				
7.	Ser tolerante	7				
8.	Tener espíritu innovador	8				
9.	Tener empatía	9				
10.	Sentirte identificado con la disciplina que impartes	10				
11.	Ser hombre o mujer	11				
12.	Manifestar tu ideología	12				
13.	Otros _____	13				

18. ¿En qué medida piensas que estos factores determinan la calidad de tus actuaciones como docente?						
		Nada		Mucho		
		1	2	3	4	
1.	Mantener al máximo los propios objetivos	1				

2.	Negociar los objetivos con los interlocutores	2				
3.	Cumplir la normativa existente	3				
4.	Mostrarte firme en cualquier circunstancia	4				
5.	Mostrar un caracter firme y adaptable a las circunstancias	5				
6.	Defender las propias convicciones sea quien sea el interlocutor	6				
7.	Matizar las propias convicciones según el interlocutor	7				
8.	Relativizar las propias opiniones en función de las de los interlocutores	8				
9.	Planificar la marcha de curso con detalle	9				
10.	Coordinarte con los compañeros	10				
11.	Otros _____	11				

19. Puntua las siguientes opciones:						
		Nada		Mucho		
		1	2	3	4	
1.	Para los estudiantes es tan importante que domines el contenido como que te los escuches	1				
2.	Cada grupo-clase es un mundo y es importante adaptarte a cada una de estas realidades	2				
3.	Con los estudiantes es importante saberles comunicar como eres y qué quieres conseguir para que se ajusten a tus requerimientos	3				
4.	El mejor profesor es aquel que controla todo el proceso y no deja nada a la improvisación	4				
5.	Otros _____	5				

20. Puntua las siguientes opciones: (Utilizando la escala 1: nada de acuerdo, 2: bastante en desacuerdo, 3: bastante de acuerdo, 4: completamente de acuerdo)						
		Nada		Mucho		
		1	2	3	4	
1.	El estilo docente está relacionado con la manera de ser de cada uno. A mi edad es difícil que pueda cambiar muchas cosas	1				

2.	Para mejorar mi docencia tendría ue analizar las insuficiencias de mi estilo docente y encontrar la manera de compensarlas	2				
3.	La universidad tendría que identificar las insuficiencias docentes y proponer sistemas de formación para compensarlas	3				

Gestión						
21. Hacer gestión me motiva porque sirve para:						
		Nada		Mucho		
		1	2	3	4	
1.	Aprender aspectos normativos y políticos que desconoces	1				
2.	Incrementar tu sueldo	2				
3.	Aportar ideas nuevas a la vida universitaria	3				
4.	Solucionar problemas concretos de la institución	4				
5.	Hacer una actividad que es parte de tu trabajo	5				
6.	Reducir docencia	6				
7.	Promocionarte políticamente	7				
8.	Aumentar tus posibilidades de hacer un año sabático	8				
9.	Hacer méritos de cara a concursos y oposiciones	9				
10.	Consolidar la democracia en la universidad	10				
11.	Cumplir con la institución donde trabajas	11				
12.	Otros _____	12				

22. La decisión de hacer gestión fue:						
		Nada		Mucho		
		1	2	3	4	
1.	Libre	1				
2.	Arbitraria	2				
3.	Reflexionada	3				
4.	Obligada por la presión de los demás	4				

23.¿Qué objeciones tuvistes que neutralizar antes de tomar la decisión de hacer gestión?						
		Nada		Mucho		
		1	2	3	4	
1.	Que te sacaría tiempo de investigación	1				
2.	Que no conseguirías los objetivos que te marcaras	2				

3.	Que el margen de actuación en la universidad es muy pequeño	3				
4.	Que no la podrías compaginar con la vida personal	4				
5.	Que perderías el tren de tu disciplina	5				
6.	Que después te costaría volver a la docencia	6				
7.	Que había personas más capacitadas para hacerla	7				
8.	Que tendrías una vida más estresada	8				
9.	Otros _____	9				

24. Para ti, la gestión es un trabajo:		Nada				Mucho			
			1	2	3	4			
1.	Variado	1							
2.	Interesante	2							
3.	Divertido	3							
4.	Formativo	4							
5.	Útil	5							
6.	Otros _____	6							

25. Te hacían atractiva la gestión:		Nada				Mucho			
			1	2	3	4			
1.	El convencimiento que la harías bien	1							
2.	La oportunidad de trabajar con un equipo determinado	2							
3.	La autonomía personal que te permitiría	3							
4.	La posibilidad de tomar decisiones	4							
5.	El control que podrías ejercer sobre determinados temas	5							
6.	El control que podrías ejercer sobre determinadas personas	6							
7.	Otros _____	7							

26. ¿Qué papel crees que tiene la gestión en la formación de un docente universitario?	
_____	
_____	

27. ¿Qué recomendaciones harías a la persona que te sustituyese en el cargo que ahora ocupas?					
<hr/> <hr/> <hr/>					
28. ¿Cómo definirías tu actitud a la hora de dirigir, supervisar y coordinar actividades?					
			Nada		Mucho
			1	2	3 4
1.	Suelo trabajar en equipo	1			
2.	Delego algunas responsabilidades en mis colaboradores	2			
3.	Superviso periódicamente el trabajo de mis colaboradores	3			
4.	Introduzco cambios en las propuestas de mis colaboradores	4			
5.	Asumo la responsabilidad de las decisiones, aunque no las haya tomado yo mismo	5			
6.	Ante una situación imprevista, me cuesta tomar decisiones	6			
7.	Incorporo las sugerencias de mis colaboradores	7			
8.	Otros _____	8			
29. ¿ En qué medida crees que las afirmaciones siguientes se corresponden con tu manera de gestionar?					
			Nada		Mucho
			1	2	3 4
1.	Cumplir las normativas	1			
2.	Hacer una actividad que forma parte de mi trabajo	2			
3.	Introducir nuevos proyectos	3			
4.	Dejar las cosas bien ordenadas	4			
5.	Poner mi sello personal en todo lo que hago	5			
6.	Otros _____	6			
30. Di hasta qué punto estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones:					
			Nada		Mucho

		1	2	3	4
1.	Hacer participar al profesorado en los proyectos que se ponen en marcha es un trabajo inútil	1			
2.	Intentar hacer participar al alumnado en los proyectos que se ponen en marcha es un trabajo inútil	2			
3.	Las personas se implican en los proyectos si somos capaces de ilusionarles	3			
4.	Los proyectos que funcionan mejor son los que salen de las propuestas de los miembros de la comunidad universitaria/facultad/departamento	4			
5.	Los proyectos que proponen los miembros de la comunidad universitaria, facultad o departamento suelen ser inviables	5			
6.	Discutir las propuestas antes de las reuniones no sirve para nada	6			
7.	Discutir las propuestas antes de las reuniones facilita la toma de decisiones	7			
8.	Informar a los miembros de la comunidad universitaria de los proyectos y decisiones aumenta la implicación de las personas	8			
9.	Otros _____	9			
31. ¿En qué medida piensas que los factores siguientes determinan la calidad de tus actuaciones como gestor?					
		Nada		Mucho	
		1	2	3	4
1.	Mantener el máximo posible los propios objetivos	1			
2.	Negociar los objetivos con los interlocutores	2			
3.	Cumplir la normativa existente	3			
4.	Mostrar un carácter flexible y adaptable a las circunstancias	4			
5.	Defender las propias convicciones sea quien sea el interlocutor	5			
6.	Relativizar las propias convicciones en función del interlocutor	6			
7.	Otros _____	7			

32. Cómo actúas en las situaciones en las cuales representas tu institución (actos dentro o fuera de la universidad, reuniones a las que asistes en función de tu cargo...)		Nada		Mucho	
		1	2	3	4
1.	Mi actuación está condicionada por el hecho que actúo como representante de mi universidad	1			
2.	Defiendo los puntos de vista de mi institución, aunque quizás no los comparto totalmente	2			
3.	Defiendo mis puntos de vista aunque no sean compartidos por mi institución	3			
4.	Creo que la imagen que ofrezco influye en la que mis interlocutores tendrán de mi institución	4			
5.	Preparo mis intervenciones en actos formales	5			
6.	Confío en mi capacidad de improvisación cuando participo en actos formales	6			
7.	Otros _____	7			

33. Punta las siguientes opciones: (Utilizando la escala 1: nada de acuerdo, 2: bastante en desacuerdo, 3: bastante de acuerdo, 4: completamente de acuerdo)		Nada		Completo	
		1	2	3	4
1.	El estilo de gestión está relacionado con la manera de ser de cada cual. A mi edad es muy difícil que pueda cambiar muchas cosas	1			
2.	Para mejorar mi gestión tendría que analizar las insuficiencias de mi estilo de gestión y encontrar la manera de compensarlas	2			
3.	La universidad tendría que detectar las insuficiencias en la gestión y proponer sistemas de formación para compensarlas	3			
4.	Creo que se podría conseguir una mejora en la gestión cambiando algunas de las condiciones en las que tiene lugar	4			

34. ¿Cómo valoras la incidencia de estos rasgos personales en tu actuación como gestor universitario?		Nada		Mucho	
		1	2	3	4
1.	Tener capacidad de trabajar en grupo	1			
2.	Ser autónomo	2			
3.	Ser organizado	3			



4.	Ser disciplinado	4				
5.	Tener mucha capacidad de esfuerzo	5				
6.	Tener seguridad	6				
7.	Ser conformista	7				
8.	Ser tolerante	8				
9.	Tener espíritu innovador	9				
10.	Tener empatía	10				
11.	Aprovechar los conocimientos de la propia disciplina	11				
12.	Ser hombre o mujer	12				
13.	Manifestar tu ideología	13				
14.	Otros _____	14				

35. ¿Cómo definirías tu actuación ante las reuniones que tienes que dirigir?  
(Utilizando la escala 1: Nunca, 2: Pocas veces, 3: A menudo, 4: Siempre)

		1	2	3	4
1.	Planifico con tiempo los temas de las reuniones	1			
2.	Discuto el orden del día con mis colaboradores	2			
3.	Preparo las reuniones previendo los puntos en los que puede haber desacuerdo	3			
4.	Además de los temas a tratar, planifico una determinada actitud	4			
5.	Durante las reuniones prefiero que todo el mundo entienda las propuestas y las analice que conseguir los objetivos previstos	5			
6.	Durante la reunión cambio una propuesta si hay una contrapropuesta mejor	6			
7.	Mantengo las propuestas aunque no sean populares	7			
8.	Mantengo la calma cuando se producen situaciones tensas	8			
9.	Después de las reuniones, valoro los resultados según mis criterios, independientemente de lo que otros me comenten	9			
10.	Controlo las intervenciones y cierro los turnos de habla si lo creo conveniente	10			

11.	Permiso que los participantes intervenga sin ningún tipo de limitación	11				
12.	Otros _____	12				
36. Puntua las siguientes opciones:						
		Nada		Mucho		
		1	2	3	4	
1.	Quien trae más preparada una reunión es quien se sale con la suya	1				
2.	Actúa como te dicte tu conciencia; los otros valoraran tu actuación como crean oportuno	2				
3.	Quien sabe escuchar y sabe cambiar su punto de vista es quien tiene mejores resultados como gestor	3				
37. Explica qué aspectos de tu manera de hacer gestión te gustaría cambiar						
_____						
_____						

Muchas gracias por tu colaboración

## Anexo 2

### SEGUNDA ENTREVISTA

Pregunta 1: En general, ¿cuáles son los temas o las demandas a las que debes dar respuesta con mayor frecuencia?

Pregunta 2: ¿Podrías explicar algún conflicto o problema al que hayas tenido que enfrentarte? ¿De qué modo actuaste para superarlo o solucionarlo? ¿A qué atribuyes el éxito de la resolución? ¿Volverías a actuar de forma similar? ¿Piensas que la forma en que actuaste define bastante bien la manera que tienes de afrontar los problemas?

Pregunta 3: Quisiera explicarte un supuesto y que me dijese qué harías en esta situación (se le entrega una copia del caso en papel y se lee el caso):

“Imagínate que un profesor (de tu departamento o de tu facultad, según donde gestione el entrevistado) con prestigio como investigador, reconocido internacionalmente y con convenios con empresas externas que favorecen económicamente a la Universidad, tiene un comportamiento inaceptable como docente: falta a muchas clases y cuando va, casi siempre llega tarde,

no se prepara las sesiones de clase, y ha tenido algún enfrentamiento verbal con los alumnos. Cuando eso se ha producido, les ha dicho que tienen suerte de tener un profesor que está al día de las últimas aportaciones a la materia como él, y que además imparte docencia por obligación porque lo que realmente desearía hacer es dedicarse únicamente a la investigación. Los alumnos finalmente te presentan una queja formal”

(TRAS PRESENTAR EL CASO, SE DEJA AL ENTREVISTADO QUE LO COMENTE LIBREMENTE. CUANDO EL ENTREVISTADO REALICE PREGUNTAS PARA OBTENER MÁS DETALLES SOBRE EL CASO, DEL TIPO: “¿ALGUIEN DE SU EQUIPO PODRÍA SUSTITUIRLE EN SUS CLASES? “, DEBEMOS CONTESTAR DICHIENDO SIEMPRE: ¿SI ASÍ FUESE, QUÉ HARÍAS?; O SI LA CUESTIÓN ES: ¿EL PROFESOR DEL CASO ES JOVEN O MAYOR?, NUESTRA RESPUESTA DEBERÍA SER: EN CADA UNO DE ESOS SUPUESTOS, ¿CÓMO ACTUARÍAS?)

UNA VEZ EL ENTREVISTADO HAYA FINALIZADO SUS COMENTARIOS SOBRE EL CASO, SE LE HACEN EL RESTO DE PREGUNTAS:

**(Variable sexo)** Si en lugar de un hombre fuese una mujer, ¿cambiarías en algún punto tu actuación?

**(Variable concepción de la gestión:** continuista o conservadora/rupturista): En el momento de indagar sobre la existencia de precedentes en la conducta de ese profesor, descubres que el equipo anterior (al que sustituyiste al obtener más votos) se había encontrado con ese mismo problema pero había tapado el conflicto diciendo a los alumnos que el profesor solo preguntaría en el examen aquello que hubiese explicado en clase, dando a entender que sería generoso con las notas. En efecto ningún alumno suspendió y las protestas desaparecieron. ¿Cambiaría esa información tu modo de actuar?

**(Variable motivación extrínseca/intrínseca)** Si te quedase muy poco tiempo de mandato, ¿actuarías del mismo modo?

**(Variable self)** Si fueses un profesor más, sin el cargo que ahora ocupas, ¿tendrías una actitud similar?

**(Variable auto-imagen)** Si por vuestra historia común considerases que es una persona más experimentada o mejor investigador que tú - imagina, por ejemplo, que hubiese sido tu director de tesis- y que difícilmente te tomaría en serio, ¿actuarías de forma similar?

**(Variable discurso)** ¿Qué tono, actitud o clima piensas que deberías crear si decidieras hablar con él?

**(Variable liderazgo)** ¿Y si tu equipo no estuviese de acuerdo con tu decisión? (SI EL ENTREVISTADO APUESTA POR MEDIDAS DISCIPLINARIAS SE PODRIA DECIR: tu equipo piensa que el riesgo de perder un buen investigador y los convenios es demasiado elevado; SI OPTA POR EL DIÁLOGO Y LA NEGOCIACIÓN, DIREMOS: tu equipo considera que no puede admitirse ese comportamiento porque representa un precedente inaceptable, además de un agravio comparativo)

**(Variable liderazgo)** ¿Y si fuesen la mayoría de profesores los que no estuviesen de acuerdo con tu decisión?

**(Variable regulación)** Y si los alumnos no presentasen ninguna queja porque sospechas que ya les va bien no tener clases o porque les prometió que les aprobaría a todos, ¿actuarías de un modo diferente?

**(Variable regulación)** Y si, a pesar de que parecía haber aceptado modificar su conducta, te enteras de que no ha sido así, ¿qué harías?

---

**N. de la R.:** Por razones de diagramación, se ha modificado el el diseño original del cuestionario del Anexo 1. Los cambios introducidos no afectaron ni el contenido ni la funcionalidad del instrumento.