



Mujeres y liderazgo: Controversias en el ámbito educativo

Women and leadership: Controversies in the educational field

Mercedes Cuevas López,
Marina García Carmona,
Yasmine Leulmi,

Universidad de Granada, España

Journal for Educators, Teachers and Trainers, Vol. 5 (3)

<http://www.ugr.es/~jett/index.php>

Fecha de recepción: 12 de julio de 2013

Fecha de revisión: 25 de septiembre de 2013

Fecha de aceptación: 02 de noviembre de 2013

Cuevas, M., García, M. y Leulmi, Y. (2014). Mujeres y liderazgo: Controversias en el ámbito educativo. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, Vol. 5(3), pp. 79 – 92.



Mujeres y liderazgo: Controversias en el ámbito educativo

Women and leadership: Controversies in the educational field

Mercedes Cuevas López, mmcuevas@ugr.es

Marina García Carmona, marinagc@ugr.es

Yasmine Leulmi, leulmi@ugr.es

Universidad de Granada, España

Resumen

En el camino hacia políticas de igualdad entre hombres y mujeres nos detenemos en una de las variables que consideramos esencial: El acceso de la mujer a cargos directivos y de gestión en el ámbito educativo y más en concreto en la Universidad. Intentamos profundizar en las barreras que han dificultado el camino para igualar las estadísticas y por otro lado, pretendemos indagar en el estilo de liderazgo femenino considerándolo un valor añadido para las organizaciones, en nuestro caso educativas, para promover importantes cambios sociales. Las investigaciones en el campo de la organización educativa, durante esta última década, han avanzado en la búsqueda de buenas prácticas sobre la dirección y el liderazgo en contextos educativos; al mismo tiempo los estudios tratan de profundizar en las dificultades de las mujeres para el ejercicio de la dirección y si su estilo de liderazgo incide en el éxito escolar considerando que en el ámbito educativo el porcentaje de profesoras es muy representativo. También éstos estudios en estos últimos años trasladan todas estas cuestiones al ámbito universitario, tratando de conocer la problemática de las profesoras universitarias para acceder a la gestión dentro de una cultura que todavía hoy está bastante masculinizada.

Abstract

On the road to political equality between men and women we stop at one of the variables that we consider essential: women's access to leadership and management positions in education and more specifically in the University. We try to focus on the barriers that have hindered the path to match statistics and, on the other hand, we seek to investigate the female leadership style considering it an added value for organizations in education to promote important social changes. Research in the field of educational organization, over the past decade, have made a progress in the search for good practices in management and leadership in educational contexts. At the same time, the studies try to go deeper in the difficulties for women for management. They also try to find if their leadership style affects school success, considering that in education the percentage of female teachers is very representative. Also these studies in recent years moved all these issues to the University field, trying to meet the problems of female University professors to access management positions within a culture that is still very masculine today.

Palabras clave

Género; Educación; Liderazgo; Dirección de centros educativos; Universidad; Sociedad del conocimiento

Keywords

Gender; Education; Leadership; Educational Schools Management; University; knowledge Society.

1. Introducción

Para nosotras el tema que nos ocupa es primordial por estar convencidas que la forma de liderar de las mujeres conlleva un modelo diferente al masculino, que no tiene necesariamente que ser ni mejor ni peor, aunque en muchas ocasiones es éste último el que impera; aunque sean las mujeres quienes lo ejecuten ya que durante muchos siglos ha sido el único a imitar: Consideramos que es el contexto y las personas quienes hacen las organizaciones.

En esta ocasión, fijamos nuestra atención en un reportaje televisivo donde una directora general de una multinacional norteamericana relataba su forma personal de gestionar su empresa; en el mismo insistía en la importancia que tenía para ella la atención personalizada a sus empleados que repercutía directamente en el buen hacer de la empresa. Para ella si los empleados trabajaban felices y sus problemas personales y familiares eran atendidos por los directivos, la repercusión en la productividad de estas personas beneficiaba sobre todo a los clientes. Pero lo que más nos llamó la atención era la manera de proceder de la directiva que sé camufló entre el personal con el objetivo de conocer, in situ, los pensamientos, problemas personales, intereses, dificultades diarias de sus empleados. En definitiva esta experiencia confirma lo que llevamos años investigando, en nuestro caso en el ámbito educativo, sobre la forma de proceder y el modelo que ejercen los cargos directivos femeninos.

En el correo de la Unesco de abril-junio de 2011 (publicación trimestral de la UNESCO) la autora Michael Genovese se pregunta: *¿Ejercen las mujeres el liderazgo de manera diferente a cómo lo ejercen los hombres? “Está extendida la opinión de que los hombres asumen más personalmente las funciones de mando, mientras que las mujeres suelen optar por un método de dirección más bien colegial”, dice Michael Genovese, que es toda una autoridad en materia de liderazgo, un tema sobre el que lleva escritos ya veintiocho libros. “Las excepciones a esta opinión generalizada – añade Genovese– son abundantes, pero ese punto de vista tiene un gran fondo de verdad. Los hombres dictan y las mujeres discuten. Los hombres monologan y las mujeres entablan el diálogo. En cuanto a los temas que preocupan a las mujeres en posiciones de poder, quizás sorprenda a algunos el hecho de que actualmente éstas no defienden con más vigor que los hombres las cuestiones ‘femeninas’. Aquí, las diferencias de tipo ideológico o partidista son los mejores indicadores del apoyo que pueda prestarse a lo que se suele considerar temas específicamente femeninos, como la educación y la salud, por ejemplo”.*

No pretendemos radicalizar nuestra posición con respecto a la temática, pero sí insistimos en las recomendación llevadas a cabo por la UNESCO en los últimos años, en cuanto a hacer visibles buenas prácticas en el liderazgo femenino como motor de cambios sociales.

En este sentido nuestro interés es centrar la atención en las escasas cifras de directivas en el ámbito universitario español, y profundizar en las dificultades que tienen las profesoras para no implicarse directamente en los órganos directivos de la universidad.

Como miembros del equipo Gendercit, pretendemos a lo largo de los cuatro años del proyecto contrastar nuestras percepciones con las de otras colegas e investigar el tema en los otros países con los que compartimos nuestro proyecto.

2. Hacia la igualdad

A pesar de todos los esfuerzos llevados a cabo para conseguir la igualdad entre hombres y mujeres, el camino se está haciendo más largo y tortuoso de lo esperado en un principio. Las estadísticas confirman que todavía más de un 30% de las mujeres de nuestro país, en las mismas condiciones laborales que los compañeros de trabajo, cobran menos salario. Estas desigualdades son todavía más notorias en los países subdesarrollados, donde la discriminación de la mujer es más evidente. En el mundo entero, la vida de las mujeres va cambiando: Viven más años, tienen menos niños y ejercen cada vez más empleos remunerados, aunque muchas de ellas siguen viviendo en la pobreza. Estos cambios han sido

muy rápidos, y sin embargo los códigos culturales en torno a las vidas de las mujeres apenas empiezan a cambiar. La cultura, como dice la UNESCO es en efecto el mejor instrumento para salvar a la humanidad de la esclavitud y de la violencia. Por eso tenemos que reajustar los códigos culturales para que reflejen los cambios introducidos en la vida de las mujeres, y en todas las etapas de su existencia.

En nuestro país el 22 de marzo de 2007 se aprobó la Ley de Igualdad, con sus principios y planes estratégicos pretende el pleno reconocimiento de la igualdad formal, pues resultaban insuficientes las medidas anteriores: La violencia de género, la discriminación salarial, la discriminación en las pensiones de viudedad, el mayor desempleo femenino, la todavía escasa presencia de las mujeres en puestos de responsabilidad política, social, cultural y económica, o los problemas de conciliación entre la vida personal, laboral y familiar muestran la desigualdad plena y efectiva, entre mujeres y hombres.

Resulta necesaria, en efecto, una acción normativa dirigida a combatir todas las manifestaciones aún subsistentes de discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo y a promover la igualdad real entre mujeres y hombres, con remoción de los obstáculos y estereotipos sociales que impiden alcanzarla. Esta exigencia se deriva de nuestro ordenamiento constitucional e integra un genuino derecho de las mujeres, pero es a la vez un elemento de enriquecimiento de la propia sociedad española, que contribuirá al desarrollo económico y al aumento del empleo. (Ley de Igualdad, preámbulo).

El Título V de la Ley de Igualdad (2007), en su Capítulo I regula el principio de igualdad en el empleo público, estableciéndose los criterios generales de actuación a favor de la igualdad para el conjunto de las Administraciones públicas y, en su Capítulo II, la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los nombramientos de órganos directivos de la Administración General del Estado, que se aplica también a los órganos de selección y valoración del personal y en las designaciones de miembros de órganos colegiados, comités y consejos de administración de empresas en cuyo capital participe dicha Administración. El Capítulo III de este Título se dedica a las medidas de igualdad en el empleo en el ámbito de la Administración General del Estado, en sentido análogo a lo previsto para las relaciones de trabajo en el sector privado, y con la previsión específica del mandato de aprobación de un protocolo de actuación frente al acoso sexual y por razón de sexo.

Esperamos que estos esfuerzos legislativos consigan nuevas conquistas de igualdad para las mujeres, entre otras la participación en esferas de poder tanto económico como político; y el acceso a puestos de máxima responsabilidad que hasta ahora han estado vetados para nosotras. Aunque no compartimos que la propia Ley inste a la paridad en los consejos de administración incorporando un 40% al menos de presencia femenina y la presencia equilibrada de sexos en los puestos decisorios en las empresas, entendemos que sí hay que facilitar esta presencia pero de forma meritatoria y no obligada.

3. La mujer en la sociedad del conocimiento

Es a partir de la mitad del siglo pasado cuando la mujer se empieza a incorporar de forma masiva al mundo laboral.

La igualdad entre los géneros es un derecho humano y es esencial para la consecución de los objetivos de desarrollo del Milenio. Se trata de un requisito indispensable para superar el hambre, la pobreza y las enfermedades. Igualdad entre los géneros implica igualdad en todos los niveles de la educación y en todos los ámbitos de trabajo, el control equitativo de los recursos y una representación igual en la vida pública y privada. Es crucial lograr la paridad en la educación (en la educación primaria y niveles siguientes) para que las mujeres participen plenamente en la sociedad y en la economía mundial. La UNESCO en su informe anual en el año 2005 señala con respecto a la sociedad del conocimiento que: *“se menciona a menudo la brecha digital, cuya realidad es innegable. Pero hay algo más inquietante todavía: la brecha*

cognitiva que separa a los países más favorecidos de los países en desarrollo, y más concretamente de los países menos adelantados. Esta última brecha corre el riesgo de ahondarse, al mismo tiempo que surgen o se amplían otras grietas muy profundas dentro de cada sociedad. ¿Cómo podríamos aceptar que las futuras sociedades del conocimiento sean sociedades disociadas?”

Nos preguntamos si la brecha de sexo en esta nueva sociedad tecnologizada forma parte de esa disociación, y sobre todo si consideramos ámbitos como el que nos ocupa en este artículo.

Un elemento clave de la potenciación de la mujer es el ejercicio de un poder de decisión en pie de igualdad con el hombre en los campos que afectan a su vida (desde la familia hasta los niveles más altos de gobierno). El hecho de dedicar el 3º de los ocho objetivos del Milenio de las Naciones Unidas a estas cuestiones es prueba suficiente para demostrar que aunque la realidad social sea muy diferente a décadas pasadas, en lo que se refiere al ámbito socio-laboral la situación de los hombres y mujeres sigue estando en desventaja para estas últimas y es todavía más llamativa la discriminación de género en el acceso al poder. Así en el informe citado anteriormente de la UNESCO (2005), incide en que un atento examen de la función y del lugar que ocupan las mujeres en las sociedades del conocimiento ilustra otro aspecto de la brecha cognitiva que contribuye a reforzar las asimetrías existentes dentro de la sociedad.

Sabemos que es la educación la que puede liberar de estas desigualdades, pero también somos conscientes que una vez superada ésta son otros los factores que impiden el hecho de que las mujeres puedan formar parte de los puestos directivos tanto de las empresas como en las instituciones públicas. *“Actualmente, hay muchos trabajos de las ciencias cognitivas que destacan en qué medida las características sexuales influyen en nuestros modos de conocimiento y comunicación, y cómo la diversidad de las identidades narrativas enriquece los modos de conocimientos. No obstante, la mayoría de las competencias exigidas para actividades tradicionalmente consideradas exclusivas de los hombres, o de las mujeres, son, en realidad, idénticas. Por lo tanto, los factores que crean las condiciones de la desigualdad de los hombres y mujeres ante el conocimiento no son las diferencias cognitivas, sino las desigualdades socioculturales.”*(UNESCO, 2005)

¿Pero realmente, dónde está el problema de fondo? La mayoría de los estudios realizados con directivos españoles coinciden en las siguientes diez barreras a superar:

1. Dificultades para conciliar vida familiar y laboral.
2. Ausencia de flexibilidad laboral.
3. Estrés.
4. La duración de la jornada laboral.
5. Escaso acceso a la información y red de contactos masculina.
6. Escasez de apoyos.
7. Diferencias en la remuneración.
8. Escasa formación en gestión del tiempo.
9. Dificultades para encontrar apoyo logístico para el hogar.
10. Movilidad geográfica.

Suponemos que son estas dificultades las que nos llevan a cifras como las siguientes: el 24% de las 300 empresas españolas con mayores ingresos tienen alguna mujer en sus consejos de administración (4,6%), si concretamos un poco más en el IBEX 35 donde se concentran las mayores empresas españolas que cotizan en bolsa sólo hay 15 mujeres de un total de 400 consejeros. Si tenemos en cuenta los cargos directivos como los puestos de responsabilidad técnica, sólo el 25% están ocupados por mujeres. (Estudio realizado por C.C.O.O. y U.G.T. con ocasión del día de la mujer trabajadora en marzo de 2003).

Actualmente con la crisis, la brecha salarial ha aumentado y con respecto a la movilidad geográfica es lo primero que se pregunta en las entrevistas de trabajo a las mujeres.

El techo de cristal configurado por el conjunto de normas no escritas o invisibles que están en la cultura de las empresas y que impiden el acceso de la mujer a puestos de responsabilidad (Segerman-Peck, 1991), son mecanismos a modo de barreras implícitas derivadas de prejuicios psicológicos y organizativos que dificultan el desarrollo profesional de las mujeres, pero también perjudican a las organizaciones al impedir el aprovechamiento máximo del potencial laboral que ellas ofrecen y que para la profesora Amparo Ramos(2005) es lo que ha llevado a que para acceder a un puesto de alta dirección o un cargo de toma de decisiones las mujeres se han encontrado con que el estilo de dirección que las caracterizaba resultaba ser un problema añadido a los prejuicios y valores organizacionales tradicionales, patriarcales y androcéntricos y que en la mayoría de los casos han tenido que adoptar un estilo de dirección dominante ejercido por el hombre y considerado masculino. Y sin embargo cuando han adoptado un estilo de liderazgo diferente asociado mayoritariamente a las mujeres y considerado femenino, les ha resultado mucho más costoso, si no imposible, conseguir acceder y mantenerse en esa posición, o en el mejor de los casos, han sido cuestionadas y evaluadas constantemente por el hecho de adoptar un estilo diferente al que establecía la norma.

En pleno S.XXI, cabe preguntarse si la agravación de las desigualdades entre hombres y mujeres es transitoria, o si las sociedades del conocimiento crean condiciones poco propicias para la igualdad entre los sexos por lo que los hombres también tendrán que participar en la reflexión común acerca del lugar que les corresponde a ellos mismos y a las mujeres en sociedades del conocimiento basadas en el rechazo de la ignorancia y los prejuicios sexistas. *“El tratamiento de las discriminaciones subsistentes no será una cuestión fácil en el plano de las políticas. ¿Será necesario recurrir a medidas que fomenten, cada vez que sea necesario, formas de paridad, o habrá que adoptar medidas de discriminación positiva (affirmative action)? Cabe señalar que el lugar cada vez más importante que ocupa el saber en la vida de las mujeres les ofrece nuevas posibilidades para reforzar su autonomía en las sociedades del conocimiento”* (UNESCO, 2005)

4. Estilos de liderazgo femenino/masculino

Hablar de liderazgo femenino puede resultar ambiguo si lo que pretendemos es atribuir unos determinados rasgos al colectivo de mujeres. Sin embargo, son muchas las investigaciones que han puesto de relieve un estilo diferente cuando se analiza la forma de dirigir que tienen las mujeres frente a los hombres. Algunos de estos rasgos se relacionan con una mayor capacidad de la mujer para consensuar o para resultar más mediadoras a la hora de liderar un grupo humano. También suelen conceder una gran importancia a la creación de un clima de relaciones agradables basadas en el apoyo mutuo. Entre estos estudios podemos recordar el realizado por Coronel y otros (1999) en el que se afirma que el liderazgo desarrollado por las mujeres se caracteriza por:

1. énfasis en las personas y los procesos;
2. liderazgo como responsabilidad de todos;
3. constitución de estructuras menos burocratizadas, priorizando sobre lo burocrático las relaciones sociales y el sentido de comunidad;
4. capacidad para activar conexiones con las personas y el "aprender con los demás";
5. "dejar hacer" potenciando profesionalmente a los colectivos a través de sus propios conocimientos e ideas;
6. participación y diálogo como procesos educativos;
7. clara preferencia por un enfoque cooperativos y consultivos;
8. estilo colaborativo, compartido y no competitivo;
9. énfasis en los procesos democráticos;
10. desarrollo de políticas del cuidado y apoyo mutuo

Sin embargo una de las trampas en las que caen algunas mujeres cuando acceden al poder es aparentar que son más duras que los hombres. Esto se debe a que se han socializado en una cultura machista y asumen patrones masculinos porque han aprendido que son los adecuados

para conseguir el éxito. En este sentido, Coronel (1996) sostiene que *una mujer firme, franca y directa se la considera agresiva o con demasiadas aspiraciones, lo cual no se aplica a los hombres que muestran el mismo comportamiento. Por todo ello vemos que las mujeres, cuando ejercen cargos de responsabilidad, tienen no sólo que distanciarse de las otras mujeres, sino que tienen que aislar su yo emocional de los hombres.*

Schein (2001) ha analizado durante más de 30 años la evolución de las barreras psicológicas en el progreso de las mujeres hacia los puestos de dirección. En sus primeros hallazgos (Shein, 1973 -1975) mostraron que, tanto las mujeres como los hombres en puestos directivos medios en empresas norteamericanas, percibían que las características asociadas al éxito en el ejercicio directivo se encontraban más próximas a las características asociadas a los hombres que a las mujeres. Esto le llevó a plantear su famoso lema "*think manager-think male*" (piensa en dirección - piensa en masculino) indicando que este fenómeno podía apuntalar los sesgos que tienden a desfavorecer a las mujeres en la selección a los puestos para los cargos directivos.

De todo ello, podemos extraer que los puestos directivos se han asociado con el estereotipo masculino y siguen siendo más valorados si los realizan hombres, por lo que las mujeres se han encontrado al intentar acceder a un puesto de dirección que el estilo que las caracteriza resulta ser un problema añadido a los prejuicios y valores organizacionales tradicionales, patriarcales y androcéntricos. (Ramos López, 2005).

Ya en los años 80 Loden (1987) identificaba ocho áreas donde se podían observar las diferencias entre el estilo de gestión masculina y femenina:

- a. Uso del poder: tienden más a dar poder a los otros/as que a acumular poder personal;
- b. resolución de problemas: son multimentales, mezclando adecuadamente intuición y racionalidad;
- c. habilidades interpersonales: saben escuchar, tienen empatía;
- d. grupos de trabajo: utilizan habilidades de los miembros del grupo en la dirección;
- e. dirección participativa: están centradas en el grupo y no sólo organizativamente;
- f. asunción de riesgos: asumen riesgos para perfeccionar la actividad;
- g. atención a la diversidad: su primera consideración es el personal;
- h. resolución de conflictos: buscan soluciones que permitan ganar a todos;
- i. desarrollo profesional: participan en un trabajo aunque no sea parte de su función, pues están implicadas en la búsqueda del desarrollo grupal.

Grimwood y Popplestone (1993) definen el estilo de dirección de las mujeres como abierto, no competitivo, innovador, con un firme sentido de la calidad, centrado en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo.

Los cambios producidos en la cultura organizacional en estos últimos años han determinado cambios en las creencias, valores y actitudes de las organizaciones y en los estilos de liderazgo. Las características requeridas al personal directivo para responder a las demandas organizacionales actuales son la innovación, la creatividad, la visión de futuro y la adaptación a los cambios constantes del entorno, además nos añade la profesora Ramos López (2005) que tiene que tener capacidad para dirigir personas, motivándolas e integrándolas en un proyecto común, y tener capacidad de trabajo en equipo. Precisamente es el liderazgo transformacional el que concentra todas estas características y es definido por Bass (1985) como el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo de forma efectiva. Permite tanto el desarrollo individual, como el trabajo en equipo, cualidades muy valoradas en las estructuras organizacionales actuales donde los cambios tan vertiginosos exigen respuestas y adaptaciones continuas.

Durante estas tres últimas décadas son muchas las investigaciones que han pretendido buscar las diferencias entre los estilos de liderazgo en función de los estereotipos de género. Pero

realmente, ¿son estas diferencias, las que marcan el hecho de que todavía sean pocas las mujeres que ocupan cargos directivos?

Entre estas investigaciones queremos resaltar las que se han llevado a cabo en el ámbito educativo, porque la educación es una profesión donde la mayoría son mujeres. Sin embargo, las estadísticas confirman que la dirección de los centros educativos están ocupados por hombres mayormente. Es significativo ver en Centros de Infantil y Primaria donde la plantilla está configurada por mujeres mayoritariamente y en el equipo directivo se sitúa la representación masculina. Como indica Díez y otras (2006) el patriarcado pervive, en gran parte, debido a la falta de conocimiento del proceso histórico de la desigualdad, de la discriminación, de las estrategias que el propio patriarcado ha utilizado a lo largo de la historia para someter a la mujer. La historia oficial, las producciones culturales y científicas sólo muestran una parte de la realidad, y ésta está vinculada a la visión patriarcal.

También la investigación del CIDE dirigida por Mercedes Muñoz-Repiso y citada por Díez y otras (2006) ofrece datos reveladores. El estudio realizado en el ámbito educativo europeo concluye que la educación europea, en lo político y gestión comunitaria se refiere, está prioritariamente en manos masculinas. Y continúa explicando que *entre el profesorado europeo, en preescolar son mujeres el 95%; en educación primaria, las tres cuartas partes; en secundaria algo más de la mitad y en el nivel universitario la proporción es de aproximadamente 30% de mujeres frente a un 70% de varones [...], aproximadamente están ocupadas por mujeres la mitad de las direcciones de primaria y el 30% de las de secundaria. Por tanto la proporción es inferior a lo que cabría esperar por la distribución del profesorado [...]. Todo ello parece sugerir que hay razones más relacionadas con cuestiones culturales y sociales de tipo general que con el tema estricto de la dirección escolar. Y, en todo caso, se confirma que, salvo excepciones, las mujeres están menos presentes de lo previsible en los puestos de responsabilidad del sistema educativo* (Muñoz-Repiso y Murillo: 2003, 26-28).

Hay diversas razones para estas conclusiones, que podemos argumentar desde las muchas investigaciones que se han llevado a cabo durante estos treinta últimos años. Entre ellas los estudios llevados a cabo en el ámbito nacional por las Universidades de Valencia, Sevilla y León. Todas ellas, coinciden en que las barreras se contemplan desde factores internos (como la autoestima, las percepciones que tienen las dirigentas femeninas sobre el ejercicio de su cargo, etc.) y de factores externos, todos ellos relacionados con la tradición y la cultura de los modelos masculinos imperantes (jerarquizados e individualistas), que han sido imitados por las directivas noveles

Como decíamos anteriormente, las características del liderazgo transformacional se ajustan más al estilo de liderazgo femenino es un estilo colaborativo, abierto, democrático, consensuador, de trabajo en equipo y de compartir responsabilidades y trabajo. La mujer no se identifica, por tanto, con la palabra líder. La mujer no busca tanto el éxito social que parece proporcionar el poder o liderazgo. Sí sería más fácil que se planteara acceder a un cargo de dirección cuyo desempeño conllevara fundamentalmente una dinámica de diálogo, de negociación, de trabajo en equipo, de cuidado de las relaciones, de desarrollo la inteligencia emocional, etc. Por eso no es deseable para las mujeres acceder a un cargo que habitualmente lo que supone es asumir un rol de autoridad jerárquica (más en sintonía con el estilo masculino), que tiende a deteriorar el clima de entendimiento con sus compañeros y compañeras profesionales, y que muchas veces llega a crear distancia y enfrentamiento afectivo.

A continuación presentamos, de manera resumida, algunos de los conceptos clave y expresiones que han influido e influyen actualmente en el liderazgo femenino y que son utilizados en la literatura de género. Sus significados engloban en su mayoría las ideas tratadas en este artículo. Éstos son (Cáceres et al. 2012, p. 82):

Tabla 1.

Conceptos clave en los estudios de género (Cáceres et al. 2012, p. 82)

Conceptos	Significación
1. Síndrome del desequilibrio en la cumbre	Conjunto de dificultades o limitaciones a las que se enfrenta la mujer que se encuentra en el poder para desarrollar experiencias personales y profesionales gratificantes, por razón de género
2. Síndrome de la abeja reina	Tendencia de algunas mujeres de atribuir su éxito profesional a sus propios méritos y rechazar, por tanto, las acciones de discriminación contra personas de su mismo género
3. Techo de cristal	Se refiere a una serie de obstáculos internos a los propios mecanismos de actuación de la sociedad (valores, etc.) que encuentran las mujeres para aspirar a algún tipo de promoción profesional y que no son perceptibles directamente
4. Política de tierra quemada	Las mujeres van ocupando aquellos lugares que el hombre va desechando, puestos que han perdido su reconocimiento y prestigio social
5. El mito de la excepción	Está muy relacionado con el síndrome de la abeja reina. Hace referencia al carácter meritocrático e individual a través del cual se explica el posible éxito de cualquier mujer y con ello se rechaza la presencia de cualquier tipo de discriminación
6. Prolongación del mito maternal	La mujer ocupa mayoritariamente profesiones propias del rol maternal asignado como <i>constructo sociocultural</i> a su condición de mujer, como por ejemplo en la enseñanza y más concretamente en Educación Infantil, que puede decirse es una profesional feminizada prácticamente al cien por cien
7. Síndrome de la mala madre	Presión psicosocial ejercida sobre la mujer y su rol maternal que genera una gran inestabilidad emocional en el caso de romper con las tareas que tradicionalmente le han sido propias, por lo que contribuye a mantener la persistencia de este sistema y la anulación del acceso de esta a posiciones de mayor poder y participación
8. Think manager, think male	Expresión inglesa que representa la asociación tradicional existente entre la dirección y el gobierno de los centros con un perfil propiamente masculino que ha sido el imperante de la cultura organizacional
9. Harén pedagógico	Determinación de las relaciones de poder, en las que los hombres ocupan las posiciones de mayor prestigio y estatus profesional, mientras que las mujeres desarrollan cargos pertenecientes a un segundo plano de importancia
10. Old's boy club	Redes de apoyo interno entre los hombres para posibilitar directa o indirectamente el acceso de estos a la participación en el gobierno y gestión de la comunidad educativa en detrimento de la presencia femenina
11. Regla de hierro	Recoge la idea de que cuanto más poder y prestigio tiene una posición menos posibilidad existe de encontrar a una mujer en el cargo
12. Segregación laboral vertical	Desde una perspectiva jerárquica, las mujeres se encuentran desplazadas a favor de los hombres de los cargos o posiciones de mayor poder e influencia en determinadas profesiones
13. Segregación laboral horizontal	Masificación femenina en áreas de conocimiento o ámbitos profesionales que carecen de poder y prestigio social en relación con otros campos de trabajo de mayor raigambre social en los que se sitúa el hombre

5. Liderazgo y dirección desde la perspectiva de género

Sin duda, uno de los cambios más visibles experimentados en la situación de las mujeres ha sido su presencia masiva en los diferentes niveles educativos. En muchos centros son mayoría en las aulas y entre el profesorado (la presencia femenina en las carreras técnicas ha aumentado en los últimos años, pero continua siendo menor que la masculina), obtienen mejores rendimientos académicos y han diversificado sus opciones de estudio.

Las mujeres han ganado en formación. Sin embargo, el incremento del número de mujeres en las instituciones de enseñanza no ha contribuido a superar, como podía esperarse, las condiciones de desigualdad. Ser hombre o mujer todavía sigue siendo determinante en el proceso de profesionalización. Además de motivos personales y familiares, las mujeres participan menos del mundo de ambiciones y de estrategias masculinas, viendo así dificultado su acceso a puestos de poder y de prestigio.

El acceso de la mujer a puestos de dirección es una de las condiciones esenciales de la práctica de la igualdad en el seno de las organizaciones. Si esto no es habitual en las organizaciones educativas, el modelo de educación que se transmitirá contribuirá a desarrollar una educación no acorde con los planteamientos de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Y esto es importante porque lo que las futuras generaciones de hombres y mujeres aprenden en la escuela, no es sólo lo que les transmitimos, sino también lo que ven y viven en la organización y funcionamiento de esas instituciones en las que pasan al menos 14 años de su vida.

La educación es una profesión en donde predomina el número de mujeres, pero sin embargo las estadísticas demuestran que el número de mujeres en puestos directivos en centros educativos es mucho menor de lo que correspondería en proporción a su presencia en esta profesión.

Coincidimos con Martín-Moreno Cerrillo, (2008), en que el acceso de una mujer a la dirección escolar no supone por sí sólo un avance a las prácticas relativas a la igualdad de género en las instituciones docentes. Repetidos análisis ponen de manifiesto que, en contra de lo que cabría suponer, las directoras en su trabajo no se preocupan sobre los temas de igualdad y de género. Esta autora va más allá señalando que: Al no ofrecer las mujeres directivas un punto de vista diferente a sus colegas directores, contribuyen a perpetuar el statu quo. En esta línea Schmuck y Schubert (1995) citados por Martín-Moreno Cerrillo, (2008), ponen de manifiesto que los profesores preguntan más a los niños y varones adolescentes que a las niñas y a las adolescentes. Los alumnos varones también reciben mayor número de sugerencias y alabanzas que las mujeres en escuelas y universidades. Las directoras tienden a adoptar la cultura organizacional habitual de los directores, por lo que no ponen especial énfasis en políticas de igualdad. Nos dice Martín-Moreno Cerrillo,(2008) que da la impresión de que consideran que sus experiencias personales son meramente idiosincrásicas, por lo que este fenómeno de negación inconsciente por parte de muchas mujeres que desempeñan puestos de liderazgo, parece constituir una conducta reactiva que protege a las mujeres del sufrimiento que produce la discriminación. La autora apela a cambios relevantes en el ejercicio de la dirección escolar femenina: cambios que aceleren la eliminación de las barreras educativas, sociales y culturales que contribuyen a la discriminación de género.

5.1. La dirección y el liderazgo en los centros educativos

Se afirma con bastante frecuencia que es la dirección la que establece la diferencia entre mediocridad y excelencia en las escuelas, aunque parezca una afirmación tajante y excesiva y que seguramente habría que matizarse, pero no cabe duda y además nos lo confirman todos los estudios actuales sobre el tema es que el papel de los directivos es fundamental para el buen funcionamiento de los centros educativos.

Por otra parte, también esas investigaciones, no se ponen de acuerdo en el modelo directivo más idóneo; pero sí se han encontrado buenas prácticas de muchos directores y directoras que

han podido servir de referencia. En este sentido podemos constatar que el contexto de los centros, el profesorado y su alumnado son variables que condicionan los estilos de dirección. Con esto queremos decir que no es posible establecer un estilo ideal de liderazgo o director/a, ya que la actuación ha de adaptarse a muchas variables y contingencias. En la práctica no existen estilos directivos puros, así como tampoco existen estilos de dirección buenos o malos por antonomasia (Cuevas, 2002).

Cuando utilizamos el término liderazgo, nos referimos a un proceso por el que las personas son capaces de construir con otras algo en lo que creen o en la capacidad de convencimiento para que los profesores se entusiasmen con su trabajo de profesores (Greenfield, 1987) en este caso se está insistiendo en una visión dinámica de la escuela, en cuanto posibilidad de creación cultural frente a una visión estática, dada y en cierto modo irreal (Cuevas, 2002).

Actualmente, parece que el estilo de liderazgo transformacional está más acorde con el modelo de escuela del futuro; en palabras de Murillo et al (1999) implica una cualidad personal, una habilidad para inspirar a los miembros de una organización para mirar más allá de los intereses propios y centrarse en las metas de toda la institución. En la investigación llevada a cabo por Bass y Avolio en 1992 y donde trabajaron con 256 escuelas durante cinco años, señalaron las características del liderazgo transformacional:

- Carisma. Supone el ser capaz de solucionar problemas.
- Consideración individual. Consiste en dedicar tiempo y atención a cada uno de los profesionales.
- Estimulación intelectual. Consiste en la capacidad del líder para proporcionar modos y razones para incitar a la innovación y al cambio como elementos claves para conseguir objetivos de calidad.
- Capacidad para construir un liderazgo compartido. Supone fomentar una cultura de colaboración entre todo el personal para definir la misión de la escuela conjuntamente.
- Fomento del trabajo en equipo, como estrategia que ayuda a conseguir mejores resultados.
- Inspiración. Consiste en la capacidad de innovación y creatividad. Supone reflexión, aceptación de cambios y asunción de riesgos.
- Tolerancia psicológica. Implica la capacidad para atemperar y relativizar las situaciones de conflicto y tensión.

Todas estas características, casi son más propias de las mujeres que de los hombres; si además añadimos las cualidades propias de la inteligencia emocional como asertividad, empatía, etc. Podemos estar definiendo los rasgos típicos de un perfil femenino.

El nuevo liderazgo parece que es menos masculino y como hemos dicho está más en la línea de los rasgos femeninos. En este sentido consideramos que las directoras están ahora en mejores condiciones para ejercer realmente su liderazgo sin necesidad de imitar modelos más androcéntricos.

Utilizando sus capacidades específicas más potentes, incluyendo el liderazgo colaborativo y el transformacional, y centrándose en el currículo y la instrucción, en la inclusión de todos los grupos en la toma de decisiones, en la potenciación del profesorado, estudiantes, padres y madres, y en la articulación de nuevas visiones sobre lo que han de ser los centros educativos, las directoras están obligadas a marcar esa diferencia que acabe con la discriminación de género en las escuelas, institutos y universidades (Martín- Moreno Cerrillo, 2008).

6. La mujer en la gestión universitaria española

Los estudios sobre el conocimiento interno de la Universidad los podemos situar en estas dos últimas décadas, y si nos centramos en el liderazgo y la gestión son pocas las investigaciones que se han llevado a cabo. Desde la entrada de la calidad en la cultura organizativa de las

universidades, consideramos que ha supuesto un avance en cuanto a la reflexión sobre los servicios públicos.

Por otro lado, todas las investigaciones coinciden en la relevancia que tiene el ejercicio de cierto liderazgo por parte de los directivos de los centros para su funcionamiento; sin embargo, esto que nadie cuestiona cuando nos referimos a los niveles no universitarios parece que no está tan claro (o al menos tan asumido y admitido) cuando nos referimos a la Universidad.

Si los directores efectivos (Davis y Thomas, 1992), han sido vistos como personas que muestran una visión clara de lo que puede ser su institución, son capaces de transmitir esa visión y animar a otros para conseguirla; tienen elevadas expectativas de profesores y alumnos y se implican en los procesos instructivos, ¿por qué no desear lo mismo en los directivos universitarios?

En contraposición con lo anterior, los directivos menos eficientes, suelen describirse como gestores del centro y de los presupuestos, dispensadores de disciplina, e interlocutores con la Administración. La mayoría dedican muy poco tiempo a cuestiones curriculares y es general el reconocimiento de que no han sido preparados para asumir esa función.

A pesar de que cada vez más mujeres acceden a la universidad, éstas representan una minoría dentro del colectivo personal docente e investigador (sobre todo en los niveles más altos de la carrera académica) y aún están menos presentes en los cargos de gestión de la universidad, que continúan siendo ejercidos en gran mayoría por profesores (Tomás, Durán y Guillamón, 2009:97).

En este contexto, Ruiz-Rivas (2005:3) pone de manifiesto cómo a *“medida que se progresa en la jerarquía académica el porcentaje de mujeres disminuye hasta quedar en poco más de un 12% de mujeres catedráticas de universidad en el año 2002. Y las cifras de rectoras hablan por sí solas. Solo 3 de las 71 universidades que hay en España”*.

Como señala Molina (1994:28-29), esta situación no ocurre únicamente en la universidad española, siendo un hecho constatado en los países desarrollados, que no hay que entender como una discriminación interna de la institución universitaria sino que es más bien un fiel reflejo de la desigualdad que la propia sociedad, en general, no ha superado todavía.

Ante este panorama cabe cuestionarse el porqué de esta baja representatividad femenina. Se han estudiado y establecido diversas causas explicativas de este fenómeno en nuestra sociedad que se han centrado tanto en características propias de la mujer como en factores externos a ellas que están arraigados en la comunidad.

En este contexto, y en relación con la gestión universitaria, Tomás, Durán y Guillamón señalan que (2009: 97):

- La incorporación de la mujer a la gestión universitaria debe justificarse tanto por razones de justicia e igualdad social como por motivos de eficiencia y calidad en la toma de decisiones.
- La universidad no es pionera en la asunción y representación de cargos de gestión por parte de las mujeres. Pese a la creciente presencia de la mujer en los órganos de gobierno universitarios, la visualización de la mujer sigue siendo menor que la del hombre. En el sector productivo, la representación de mujeres tiende a ser mayor que en el ámbito universitario.
- Los motivos que pueden explicar esta menor presencia de la mujer en la gestión universitaria son múltiples y se relacionan tanto con factores estructurales como culturales. La categoría profesional y la edad, la experiencia en gestión, las responsabilidades familiares o atención a terceras personas son algunas de las

causas que explican la menor participación de las mujeres en los órganos de gobierno.

Por otro lado, los estudios que han tratado de esclarecer los motivos de la escasa presencia femenina en los puestos de alta gestión, distinguen entre dificultades visibles y dificultades invisibles o inconscientes (Nicolson, 1997) y entre obstáculos de carácter contextual y obstáculos de carácter cultural (Hawley et al., 1998).

7. A modo de conclusión.

Aunque realmente como apunta Wood (1992), puede que no se den muchas diferencias en el modo en que hombres y mujeres ejerzan el liderazgo, gestionen el conflicto, o que trabajen en equipo, pero vivimos en una sociedad marcada por el género, y las diferencias biológicas que resultan cruciales para el modo en que somos entendidas, vistas por los demás y sobre el modo en que nos entendemos a nosotras mismas.

Munduate (2003) afirma que *en la medida en que mujeres y hombres podamos ir definiéndonos en términos de nuestra profesión, de nuestros planteamientos ideológicos, de nuestras preocupaciones como madres, padres, o ciudadanos, en definitiva, cuando podamos definirnos simplemente como personas, estaremos dando pasos decisivos para evitar que masculinidad y femineidad marquen tantas diferencias.*

A las palabras de la profesora Munduate, podemos añadir que en esta nueva sociedad donde el conocimiento prima por encima de las diferencias de género, donde las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación están invadiendo todos los espacios. Lo que va a marcar sin duda alguna el futuro de las organizaciones es precisamente el Capital Intelectual tanto de los hombres como de las mujeres, es decir, las capacidades de sus empleados y siguiendo a José Antonio Marina esto incluye toda la creatividad que pueda surgir de los esfuerzos combinados. Se trata de conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzcan efectos extraordinarios.

“En los países en desarrollo, una mayor participación de la mujer en la economía del conocimiento aceleraría el ritmo de recuperación del retraso y reduciría más rápidamente la brecha cognitiva mundial. En los países industrializados, una mejor integración de la mujer permitiría resolver diversos problemas en los próximos decenios, por ejemplo la falta de personal cualificado o la armonización entre la vida laboral y la familiar” (UNESCO, 2005).

A estas reflexiones nosotras nos preguntamos si el acceso a los cargos directivos en igualdad de condiciones tanto para hombres como para mujeres también es un recurso para garantizar el aprovechamiento del conocimiento compartido.

Compartimos totalmente las palabras finales del informe UNESCO (2005) dedicado a la mujer y a la sociedad del conocimiento que ponen de manifiesto que *“El grado de participación de las mujeres en las sociedades del conocimiento será un indicador esencial, que permitirá determinar si hay posibilidades de que se cumplan efectivamente las promesas que dichas sociedades entrañan”.*

8. Referencias bibliográficas

- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press. Nueva York.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1992). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-27.

- Cáceres Reche, M. P., Trujillo Torres, J. M., Hinojo Lucena, F. J., Aznar Díaz, I. Y García Carmona, M. (2012). Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. *Educación* 2012, vol. 48/1, pp. 69-89
- Coronel, JM. (1996). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en los centros educativos*. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Universidad, 1996.
- Coronel, J.M.; Moreno, Y Padilla, M^a.T. (1999). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género, *Revista de Educación*, 327, pp. 157-168.
- Cuevas López, M. (2002). *Directores eficaces en contextos multiculturales*. UNED.
- Davis, G.A. Y Thomas, M.A (1992). *Escuelas eficaces y profesores eficaces*. Madrid. La Muralla
- Díez, E. J.; Terrón, E, Y Anguita, R. (coord.) (2006). *La cultura de género en las organizaciones escolares. Motivaciones y obstáculos para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección*. Barcelona: Octaedro
- España. Ley orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres. *Boletín Oficial del Estado*, 23 de marzo de 2007, núm. 281, p. 12611.
- Genovese, Michael (2011). El correo de la UNESCO de abril-junio de 2011
- Grimwood, C. y Popplestone, R. (1993). *Women, Management and Care*. Londres: McMillan.
- Greenfield, W.D. (1987). *Role- Demands of principalships: Implications for principal preparation*. AERA. Washington.
- Hawley, E., Torres, D. & Rasheed, D. (1998). Assessing barriers to women's career adjustment. *Journal of Career Adjustment*, (6)4, pp.449-479.
- Loden, M. (1987): *Dirección femenina: cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano Europea.
- Martín-Moreno Cerrillo, Q (2008). *El liderazgo femenino en los centros de los distintos niveles educativos en Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. Gairín, J y Antúnez, S. X CIOIE. Madrid. Wolters-Kluwer.
- Molina, F. (1994). Dona i Universitat: una breu anàlisi de l'alumnat i el professorat a la UDL. L'ale 9. Decembre, Lleida.
- Munduate, L. (2003): *Género y liderazgo. Diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos directivos*. *Revista de Psicología Social*, 18 (3).
- Muñoz-Repiso, M. y Murillo, F. J. (Coords.). (2003, 26-28): *Mejorar las escuelas, mejorar los resultados. Investigación europea sobre mejora de la eficacia escolar*. Mensajero. Bilbao.
- Murillo, F.J., Barrio, R. Y Perez Albo, M.J (1999). *Dirección escolar: Análisis e investigación*. CIDE (Colección del CIDE, núm. 136). Madrid.
- Nicolson, P. (1997). *Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?* Madrid: Narcea.
- Ramos López, A (2005) *Mujeres y liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Publicaciones de la Universidad de Valencia.
- Ruiz-Rivas (2005). *Mujer y Universidad. Universidalia*, nº 7. Pearson. Prentice Hall.
- Schmuck. P.A; y Schubert.J. (1995). *Women Leading in Education*. DUNLAP. D.M; y Schmuck. P.A. (ed). Albany. Nueva York: State University of New York Press. (pp. 274-287)
- ONU: *Objetivos de desarrollo del Milenio*. Tomado de: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>
- Schein, V. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite managerial characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 57, 95-100.
- Schein, V. (1975). The relationship between sex role stereotypes and requisite managerial characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Schein, V. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 675-688
- Segerman-Peck, L.M. (1991): *Networking and mentoring. A woman's guide*. Judy piatkus Ltd. Londres.
- Tomás, M., Durán, M. M. Y Guillamón, C. (2009). La implicación de las profesoras en la gestión universitaria. *SIPS Revista Iterniversitaria de Pedagogía Social*, 16, pp. 95-104.
- UNESCO (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. Informe anual. Del acceso a la participación: hacia sociedades del conocimiento para todos.
- Wood, J. T. (1992): Moving from woman's nature to standpoint epistemology. *Women's Studies in Communication*, 22, 1-24.