

Contribución 2:

LA MUJER EN LA DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES UNIVERSITARIAS

Marita Sánchez Moreno (*Universidad de Sevilla*) y Equipo de Investigación⁴

INTRODUCCIÓN

Nuestra contribución en este simposio pretende difundir el desarrollo y los primeros avances obtenidos de la investigación titulada "La mujer en la dirección y gestión de las organizaciones universitarias: Problemática, estilos de liderazgo y contribución al desarrollo institucional", aprobada por el Instituto de la Mujer. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Expediente 96/02) y en cuyo desarrollo venimos trabajando desde mediados de año 2003. Este trabajo tiene como objetivo principal indagar en una de las dinámicas sociales por excelencia: el liderazgo. Nos parece un tema interesante de abordar puesto que los cambios sociales que experimentamos nos abogan a poner a prueba nuevas formas organizativas y éstas, indudablemente, guardan cierta relación con las características culturales favorecidas por el estilo de liderazgo que en ellas se desarrolle. Pero además, hemos querido centrar nuestros esfuerzos en investigar estos procesos de liderazgo ligados al rol que la mujer desempeña en nuestra universidad. Y ello por dos razones. En primer lugar, porque nos interesaba indagar sobre la implicación de mujeres en puestos de responsabilidad en la dirección y gestión de las organizaciones universitarias, dada la evidente ausencia de éstas en las instituciones educativas en general y en las universitarias en particular. Y en segundo lugar, porque según la literatura consultada los rasgos típicos del liderazgo femenino difieren en buena medida de los manifestados por los colegas varones. Dichos rasgos se asocian a las condiciones institucionales buscadas, tales como el trabajo colaborativo, la flexibilidad, la distribución del poder y la descentralización de la comunicación, entre otras. En consecuencia, el objetivo fundamental de nuestro trabajo es describir el rol que las Rectoras, Vicerrectoras, Directoras de Grupos de Investigación, Decanas y Directoras de Departamentos Universitarios desempeñan en las respectivas Universidades y sus condiciones profesionales así como identificar sus necesidades formativas y su influencia en la construcción de la cultura social de las organizaciones en las que trabajan.

ALGUNAS IDEAS INICIALES

La justificación de nuestro estudio la encontramos sustentada en varios pilares. Por una parte, nos centramos en el estudio de las organizaciones educativas y en particular de las universitarias como instituciones en tiempos de cambio. Es un hecho constatado el abandono que la Universidad como institución educativa ha manifestado durante décadas por el estudio teórico de clarificación y análisis de su especificidad como institución educativa. Pero los profundos cambios sociales, políticos y económicos experimentados por las sociedades modernas, el uso de las nuevas tecnologías de la información y de los cambios rápidos e inciertos hacen que cada vez sea más amplia y profunda la mirada precisamente sobre la concepción de las organizaciones y de manera especial las organizaciones educativas. Cada vez más se abre camino la idea de que las organizaciones más capaces de proporcionar eficientemente el servicio para el cual han sido diseñadas son las que manifiestan una mayor disponibilidad para adaptarse a los cambios

4. El equipo de investigación está compuesto por: Julián López Yañez, Paulino Murillo Estepa, Cristina Mayor Ruiz, Elena Fernández de la Torre, José Manuel Lavié Martínez y Mariana Altopiedi.

que se producen en su entorno y para dar respuestas creativas ante dichos cambios. Esto nos obliga a modificar nuestros esquemas mentales y nuestras teorías para analizarlas y para actuar en ellas. La estructura va perdiendo peso como elemento articulador, al mismo tiempo que su tejido social lo va ganando. En vez de pensar las organizaciones como conjuntos de reglas y roles bien estructurados, cada vez más las pensamos como grupos sociales cohesionados en torno a una red particular de relaciones, un sistema de valores y una dinámica social que se va conformando a lo largo de complejos procesos históricos. Y como consecuencia de estos cambios a los directivos y gestores se les exigen nuevos roles relacionados esencialmente con la capacidad de análisis y comprensión del contexto sobre el que actúan, sobre el que desarrollan la acción directiva, así como de comprender la propia organización en tanto que construcción histórica y social.

En segundo lugar, hemos querido indagar en el papel que la mujer desempeña en estas instituciones y, sobre todo, el papel que juegan con relación al desempeño de tareas de gestión en la universidad. Y en esta búsqueda nos hemos detenido en trabajos que abordan la problemática desde diferentes perspectivas:

- a) La investigación acerca de las dificultades específicas que afrontan las mujeres (Asplund, 1988; Van Vianen y Fischer, 2002; Hawley Mc Whirter, Torres y Rasheed, 1998).
- b) Los estudios interesados por identificar las estrategias puestas en juego por las mujeres, especialmente aquellas que alcanzan cierto éxito. (Marshall, 1990; Nicolson, 1997; Loden, 1987).
- c) Las investigaciones que han procurado delinear un "estilo femenino" en el ejercicio del liderazgo (Coronel y otros, 2002; Marshall, 1990).

Respecto a la situación de la mujer en la universidad española los diferentes estudios realizados nos ponen de manifiesto a grandes rasgos que:

1. La mayoría de las mujeres que trabajan en la enseñanza se concentran en las primeras etapas educativas y su presencia va descendiendo hasta ser claramente minoritaria en la Universidad.
2. Mientras las mujeres equiparan a los hombres en la composición del alumnado, la representación femenina va disminuyendo a medida que se asciende en la escala jerárquica de manera que son menos las mujeres que acceden a la función docente universitaria y de las que lo hacen, son pocas las que consiguen alcanzar el nivel administrativo de catedrática.
3. La distribución de la representación femenina no es igualitaria entre las distintas áreas de conocimiento. Las Humanidades y las Ciencias Sociales cuentan con una mayor cantidad de mujeres entre sus catedráticos.

No obstante, cabe reconocer que la situación poco a poco y tímidamente se va modificando y el acceso de la mujer tanto a las diferentes categorías administrativas universitarias como a las diferentes responsabilidades de dirección y gestión parece irse constatando. Y es que, como apunta Castaño Collado (2004: 16), "la presencia positiva del aumento de la presencia femenina en la última década contribuye a sustentar la idea de que las mujeres mejoran la cultura y la vida política hasta el punto de que su aportación es esencial para hacer frente a los grandes retos del mundo actual (...) Es esencial que haya más mujeres en la política porque cuando son pocas se tiende a verlas como mujeres y les cuesta mucho que se reconozcan sus derechos y la valía de sus políticas. Si tienen éxito, se ironiza con que parecen hombres. Si no tienen éxito, se achaca a que son mujeres y se las neutraliza políticamente, lo que no suele ocurrir con los hombres que se dedican a la política".

Desarrollo del trabajo: Cuestionario de Opinión de Mujeres que Ejercen Cargos Directivos en la Universidad (COMECADU).

Nuestra aportación a este simposio se va a centrar en una parte del trabajo, el realizado hasta la fecha, y que esencialmente abarca parte del primero de los objetivos que nos habíamos propuesto:

Analizar el perfil de las Gestoras y Directoras de Departamentos Universitarios: descripción de las condiciones profesionales de su actividad y estudio de los procesos de dirección.

Las tareas principales acometidas en este primer momento han sido:

I. El diseño y validación del cuestionario diseñado ad hoc Cuestionario de Opinión de Mujeres que Ejercen Cargos Directivos en la Universidad (COMECADU) dirigido a las mujeres gestoras universitarias (Rectoras, Vicerrectoras, Decanas, Directoras de Grupos de Investigación) y a las directoras de departamentos Universitarios para analizar:

- a) características formativas y profesionales de este colectivo
- b) las condiciones en las que desarrollan estas profesionales su actividad profesional
- c) identificación de las barreras para acceder a cargos de dirección y gestión
- d) identificación de estilos de liderazgo
- e) la contribución de las directoras en la construcción de culturas colaborativas.

Por tanto, el **Cuestionario de opinión de mujeres que ejercen cargos directivos en la Universidad** (COMECADU) pretende obtener información acerca del perfil de las mujeres que desempeñan papeles de responsabilidad (Rectoras, vicerrectoras, decanas, vicedecanas, directoras de departamentos y directoras de grupos de investigación) en la Universidad, así como conocer las dificultades de acceso al cargo y sus creencias en relación con el ejercicio de sus funciones, tanto en el ámbito personal como en el institucional.

Este cuestionario se compone de varias partes, en cada una de las cuales se presentan preguntas que, en la mayoría de los casos, incluyen diferentes opciones de respuesta. Les pedimos a las personas que lo iban a cumplimentar que seleccionaran aquéllas que mejor representaran su opinión. Les ofrecíamos igualmente la posibilidad de justificar con sus propias palabras sus opciones de respuestas, si éstas no se encontraban entre las ofrecidas en el texto.

El Cuestionario ha quedado distribuido en cuatro partes:

- **Parte I: Información Profesional y Biográfica.** Las cuestiones planteadas hacen referencia tanto a datos profesionales (experiencia docente, antigüedad en la institución, cargos desempeñados con anterioridad al actual...) como a datos personales y familiares (edad, situación familiar, personas bajo su responsabilidad, ayuda externa...).
- **Parte II: Cuestionario Sobre Opiniones y Experiencias ante la Gestión Educativa.** En esta parte preguntamos acerca de las motivaciones para acceder al cargo, las competencias y características valiosas para el ejercicio de la dirección los condicionantes tanto de tiempo como de relaciones que ha supuesto su desempeño del cargo, su percepción acerca del reconocimiento de su labor...
- **Parte III: Inventario de Condicionantes en el Acceso de las Docentes a Cargos de Gestión.** Componen esta tercera parte dieciocho enunciados que procuran abarcar los diferentes aspectos que pueden ser considerados como condicionantes en el acceso a los cargos de gestión (obligaciones familiares, prestigio social, ostentación del poder, disponibilidad de tiempo personal...).

Parte IV: Dimensión Institucional. En esta parte se presentan una serie de situaciones usuales en la actividad cotidiana de quien ejerce funciones de gestión y dirección. Nuestra solicitud era que se seleccionase una sola opción, la más acorde a la actitud de la persona que estuviese respondiendo el cuestionario y que adoptaría en cada una de ellas. La finalidad última consistía en identificar diferentes estilos de gestión o liderazgo.

2. Identificar a las mujeres que ocupan cargos de gestión y la dirección Elaboramos una base de datos con la población de mujeres que ocupan cargos de gestión y dirección en las diferentes universidades españolas. En total, nuestra base comprende una población de 1080 mujeres gestoras.

3. Distribución de los cuestionarios a una muestra seleccionada de las diferentes universidades españolas. A partir de la población obtenida en esta primera fase de la investigación compuesta por la totalidad de mujeres gestoras de las Universidades públicas y privadas del Estado español, hemos procedido a *seleccionar la muestra* objeto de nuestro estudio, a partir de los siguientes criterios: Comunidad Autónoma, Tipo de Universidad: pública/privada, y finalmente, Área de conocimiento del Departamento en función de los siguientes grupos:

- Humanidades y Comunicación
- Ciencias Sociales y Jurídicas
- Ciencias Biológicas y de la Salud
- Área Científica
- Área Técnica

Utilizando un nivel de confianza de 99,99 un error de 0,06 y un alfa de 0,001 el tamaño resultante de la muestra es de 435 sujetos. Se ha realizado un muestreo aleatorio y sistemático, es decir, el mismo número de personas en cada una de las Comunidades Autónomas para seleccionar a los sujetos teniendo en cuenta el primero de los criterios, y un muestreo aleatorio estratificado para contemplar el segundo de los criterios.

El cuestionario fue remitido mediante correo ordinario a cada una de las mujeres que componían la muestra. La respuesta obtenida superó ampliamente el mínimo de 30% requerido estadísticamente.

4. Vaciado de los cuestionarios recibidos y análisis de los datos mediante el paquete estadístico SPSS 11.0. En este momento nos encontramos en la definición de los perfiles que caracterizan a las mujeres que desarrollan tareas de gestión en la Universidad española así como profundizando en los análisis estadísticos que nos proporcionarían los resultados obtenidos en las diferentes partes del cuestionario. Los resultados que a continuación pasamos a comentar tienen que ver por tanto con los perfiles que hemos ido identificando. En primer lugar, presentaremos los perfiles generales, para en un segundo momento referirnos a los perfiles en torno a los cargos que destacan por estar representados por un mayor número de mujeres.

PERFILES GENERALES

Empezaremos comentando los datos obtenidos con relación a los aspectos profesionales de las mujeres que respondieron el Cuestionario de opinión de mujeres que ejercen cargos directivos en la Universidad –COMECADU–.

En primer lugar, la mayoría (26.5%) de las mujeres que respondieron nuestro cuestionario poseen una experiencia docente de entre 16 y 20 años, y el 22.8% entre 11 y 15, por lo que nos atreveríamos a decir que son personas que conocen a fondo y que poseen un dominio sobrado de la función docente.

Si atendemos a la antigüedad en la institución en la que trabajan, el mayor número de mujeres de nuestra muestra que respondieron el cuestionario llevan en la institución entre 11 y 15 años (el 31,5%) y entre 16 y 20 años (el 25,2%). Si analizamos este dato en relación con el anterior podemos concluir diciendo que parece una tendencia generalizada el que cada una de las mujeres encuestadas haya desarrollado su actividad en una única institución.

Un 83,1% de las mujeres que respondieron el COMECADU han desempeñado en alguna ocasión cargos de gestión en la universidad, con una duración de entre 2 y 6 años (54,4%). Los cargos que con anterioridad al actual han sido ocupados con más frecuencia han sido el de secretaria de departamento por un 18,4% de mujeres que respondieron sí haber realizado tareas de gestión con anterioridad al cargo actual, el de directora de departamento 11,8% y el de vicedecana 9,6%. Sólo un 9,6% dice haber ocupado hasta un tercer cargo de gestión con anterioridad al desempeñado en la actualidad.

En el cargo actual, más de la mitad de las mujeres (54,4%) que respondieron el cuestionario llevan entre uno y cuatro años. En cuanto al reparto en función de los cargos que ocupan:

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Vicerrectoras	5	3,7%
Gerentes	1	0,7%
Directora adjunta Rector	1	0,7%
Directora Secretariado	1	0,7%
Decanas	13	9,6%
Vicedecanas	30	22,1%
Secretarías Facultad	3	2,2%
Directoras Departamentos	38	28%
Secretarías Departamentos	12	8,8%
Directoras Grupos de Investigación	9	6,6%

Otros cargos que aparecen son el de subdirectora de escuela universitaria (5,9%) subdirectora de departamento (1,5%), adjunta al jefe de estudios (0,7%), directora de servicio de la facultad (1,5%) y jefe de estudios (1,5%)

En cuanto a los datos personales y familiares las mujeres que respondieron el COMECADU se concentran en un 48,3% en el intervalo comprendido entre los 36 y los 45 años, aunque el punto álgido se nos presenta entre los 41 y 45 años. Observamos también como no encontramos a ninguna mujer de nuestra muestra que se halle por debajo de los 33 años de edad. Otro dato a resaltar: existe el mismo porcentaje de mujeres que ocupan cargos de gestión en el intervalo comprendido entre los 33 y 35 años (8,5%) que en el comprendido entre el 56-60 años (8,5%). En un 69,9% viven en pareja o casadas y el 19,9% se encuentran solteras. El 37,5% no tiene ningún hijo a su cargo y el 49,3% si los tiene. Ese porcentaje se reparte entre las que tienen un hijo 14,7% y las que tiene dos 34,6%. Sólo un 5,1% de las mujeres encuestadas tiene que atender además a otras personas que están a su cargo como padres, abuelos, suegros... Cuando le preguntamos acerca de si recibían alguna ayuda doméstica externa, el 75% de las mujeres que respondieron confirma disponer de un asistente/a, el 10,3% dice no tener ayuda de nadie y el 7,4% aunque reconoce no disponer de ayuda externa, afirma que cuenta con la colaboración de su pareja y/o de sus hijos.

PERFIL DE LAS VICERRECTORAS

La muestra de mujeres vicerrectoras que respondieron el cuestionario llevan en el cargo en torno a tres años. Casi todas han trabajado con anterioridad en cargos de gestión con una media de cuatro años en puestos relacionados con la subdirección o secretarías de centros.

Estas mujeres se concentran en la franja de edad de entre los 37 y los 43 años, poseen una experiencia docente de que abarca desde los 11 años la que menos a 30 años la que más, y una antigüedad en la institución entre 14 y 24 años.

Respecto a su situación familiar podemos decir que viven en pareja o casadas y con dos hijos (60%), sin otras personas a su cargo y con ayuda doméstica externa en su gran mayoría (90%).

PERFIL DE LAS VICEDECANAS

Entre la población que ha constituido la muestra efectivamente participante en el estudio, treinta mujeres ocupaban un vicedecanato. Los datos que tienden a mostrar que estas mujeres son universitarias con experiencia dado que el tiempo que han dedicado a la docencia universitaria se extiende entre las franjas que van de los 6 a los 10 años y la de los 21 a los 25, concentrándose en un 56,7% en la que abarca de los 11 a los 20.

La amplia mayoría de las consultadas —el 66,77% de ellas— afirma haber tenido experiencias anteriores en cargos de gestión. Incluso, una parte importante —el 30%— ha ocupado dos cargos de gestión anteriores al actual y un 10%, tres.

En relación con los cargos que han desempeñado, la categoría de "secretaria de departamento" ha sido la que recibiera mayor número de respuestas (el 16,7%). Igualadas en dos respuestas cada una (un 6,7% de ellas) se encuentran las categorías de "directora de departamento", "secretaria de Facultad", "directora de servicio de Facultad" y "vicedecana". En cuanto a los cargos anteriores, sólo ésta última reúne más de una respuesta; las demás tienden a distribuirse por todas las categorías.

El tiempo dedicado al ejercicio la gestión universitaria oscila entre uno y quince años, repartidos entre los diferentes cargos desempeñados. La mayoría de estos cargos ha sido —según se desprende de la pregunta relativa a la permanencia en la institución de la que forman parte— desempeñado en la misma universidad de la que forman parte actualmente las participantes del estudio. Todas ellas llevan en la institución entre siete y veinticinco años, aunque un 36,7% se encuentra en la franja que abarca de los 11 a los 15 años. Sin embargo, también las bandas que cubren entre los 16 y los 20 años y entre los 21 y los 25 reúnen una frecuencia de respuestas que supone un 20% en cada caso.

Todas ellas formaban parte del grupo de edad situado entre los 33 y los 56 años, aunque tendían a concentrarse entre los 35 y 50, franja que acumulaba el 78,8% de las respuestas. En cuanto a su situación familiar, predominan ampliamente —con un 70% de las respuestas— quienes están casadas o viven en pareja. Sólo seis personas (un 20% de las participantes) se encuentran solteras y el resto, divorciadas, separadas o viudas. La franca preponderancia de las mujeres casadas parece contrastar con el hecho de que el 40% de ellas afirma no tener hijos. El 60% restante se reparte entre las categorías de uno (23,3%) y dos hijos (30%). Sólo una de las consultadas (3,3% de las respuestas) afirma tener "tres o más hijos". Por otra parte, el 6,7% de estas mujeres tienen a su cargo a alguno de sus padres.

En cuanto a la responsabilidad sobre las tareas domésticas, la gran mayoría (el 66,7%) de las consultadas contaba en ella con la ayuda de una asistente, mientras que el 13,3% goza de la colaboración de su pareja y/o hijos y el 3,3% de otra persona.

En síntesis, podemos caracterizar al grupo de vicedecanas participantes en el estudio como un conjunto de mujeres de edad mediana, que comparten su vida con otra persona y cuentan con ayudas en la realización de las tareas domésticas, lo cual les dejaría cierto tiempo para dedicar a tareas de gestión anexas a su función como docentes universitarias.

PERFIL DE LAS DIRECTORAS DE DEPARTAMENTOS

Las directoras del Departamento que respondieron a nuestro cuestionario nos manifiestan una experiencia docente cuyos máximos porcentajes quedan repartidos entre los intervalos 16-20 años (25%) y 26-30 años (25%). La antigüedad en el centro por el contrario queda muy repartida entre los diferentes intervalos en los que agrupamos los diferentes años. Así nos encontramos desde las que poseen una antigüedad de ocho años hasta las que poseen treinta y dos años de experiencia. No obstante, podemos decir que el 39% presenta una antigüedad de entre dieciséis y veinticinco años.

El 91,7% de estas directoras ha trabajado anteriormente en cargos de gestión en la universidad y el 69,3% lo ha hecho entre 1 y 5 años. La mayoría el cargo desempeñado con anterioridad al que desempeña en la actualidad ha sido o en la dirección de departamento o bien en la secretaria de los mismos. Casi la mitad (44,4%) de las directoras consultadas han ostentado un segundo cargo con anterioridad al que ocupan en la actualidad. A cargo de la dirección del departamento en la actualidad el 44,5% lleva menos de 2 años, el 27,7% lleva entre 3 y 4 años y el 24,5% se reparte entre 5 y 8 años.

Respecto a su situación personal y familiar podemos decir que el 25,1% de las directoras que respondieron el COMECADU se encuentran entre los 51 y 55 años de edad y el 39% se distribuye a partes iguales entre los 35 y 40 años de edad y los 42 y 45. En el intervalo comprendido entre los 56-67 años de edad nos encontramos el 22% de directoras que respondieron nuestro cuestionario. Las edades menos representadas se encuentran en el intervalo 45-50 años (13,95). Por tanto podríamos concluir derivado de los datos obtenidos, que el 53% de las directoras de departamento oscilan entre los 35 y los 50 años y que el 47,4% lo hace entre los 51 y los 64.

En cuanto a su situación familiar el 63,9% de directoras de departamento que respondieron nuestro cuestionario se encuentra en pareja o casada y el 25% esta soltera. Un 5,6% se halla divorciada y otro 5,6% viuda. Los datos nos evidencian que mujeres directoras de departamento que tienen bajo su responsabilidad dos hijos vemos que aparece un 36,1% y sin ningún hijo a su cargo el 33,3%. Con un solo hijo tenemos el 16,7%. El 94,4 de estas directoras no tiene a su cargo personas mayores como padres o suegros. Finalmente, para las tareas domésticas el 83,3% de nuestras directoras dispone de ayuda externa –un/a asistente/a– frente a un 11,1% que dice no tener ningún tipo de ayuda.

5. Paralelamente al vaciado de la información recibida en el COMECADU, hemos ido **diseñando y validando otro cuestionario esta vez dirigido a profesores universitarios a cuyo frente de su departamento se encuentre una mujer** para obtener información acerca de la percepción que tienen estos profesionales acerca de la figura de la dirección departamental, así como del rol que desempeñan en la construcción de una determinada cultura en el seno del departamento. Este cuestionario se encuentra preparado para ser enviado a inicios del curso 2004/05.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASPLUND, G. (1988): *Women Managers. Changing Organizational Cultures*. Chichester: Wiley & Sons.

- BECK-GERNSHEIM, E., BUTLER, J., y PUIGVERT, L. (2001): *Mujeres y transformaciones sociales*. Barcelona: El Roure.
- CASTAÑO COLLADO, C. (2004): Mujeres y poder político, *Diario El País*, 29/6/2004.
- CHOMSKY, N. (2001): *Perspectivas sobre el poder*. Barcelona: El Roure editores.
- CORONEL, J.M. MORENO, E., y PADILLA, T. (2002): La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: Contribuciones y retos planteados desde una óptica del género *Revista de Educación*.
- GARCÍA DE CORTÁZAR, M.Y GARCÍA DE LEÓN, M. A. (1997): Mujeres en minoría. Una investigación sociológica sobre las catedráticas de universidad en España. *Opiniones y actitudes* Nº 16. Centro de Investigaciones Sociológicas: Madrid.
- HAWLEY MC WHIRTER, E., TORRES, D. y RASHEED, S. (1998): Assessing Barriers to Women's Career Adjustment. *Journal of Career Adjustment*. 6 (4) 449-479.
- LODEN, M. (1987): *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Hispano-Europea.
- LOPEZ, J., SANCHEZ, M., MURILLO, P., LAVIE, J.M., ALTOPIEDI, M. (2003): Dirección de instituciones educativas, Madrid: Síntesis.
- LOPEZ, J., SANCHEZ, M. (2003): Condiciones organizativas de la enseñanza en la Universidad, en Mayor Ruis, C. (coord) *Enseñanza y aprendizaje en la Educación Superior*, Barcelona: Octaedro.
- MARSHALL, J. (1990): *Women Managers. Travellers in a male world*. Chichester: John Wiley & Sons.
- MINTZBERG, H. (1999): El poder en la organización. Barcelona: Ariel.
- NICOLSON, P. (1997): *Poder, género y organizaciones. ¿Se valora a la mujer en la empresa?* Madrid: Narcea.
- SÁNCHEZ-APELLANIZ GARCÍA, M. (1995): *Mujeres directivas y cultura organizativa. Hacia una nueva visión del management*. Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Sevilla.
- SCHOSTAK, J. (2002): *Understanding, Designing and Conducting Qualitative Research in Education*, Open University Press.
- VAN VIANEN, A. y FISCHER, A. (2002): Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 315- 337.

Contribución 3:

EL ASESORAMIENTO DIDÁCTICO A PROFESORES UNIVERSITARIOS Y SU IMPACTO INSTITUCIONAL

Cristina Mayor Ruiz (*Universidad de Sevilla*) y Equipo de Investigación⁵

RESUMEN

La falta de experiencia en la formación didáctica y pedagógica del profesorado universitario hace necesario no sólo realizar estudios que contribuyan a la consolidación de un marco conceptual basado en el análisis de la práctica sino avanzar en propuestas formativas dirigidas a los profesionales de este nivel educativo, que puedan llegar a institucionalizarse por las entidades

5. El equipo de investigación está compuesto por: Paulino Murillo, José M^a Rodríguez, Marita Sánchez, Elena Hernández, Juan Jesús Torres, Mariana Altopiedi.