

EVALUACIÓN DE LA REPRESENTACIÓN ESTUDIANTIL
EN LA UNIVERSIDAD DESDE UN ENFOQUE
DE GÉNERO: DISEÑO DE UN CUESTIONARIO

*Student representation in the University of Granada
from a gender point of view: designing a questionnaire*

*La représentation des étudiants dans l'Université
de Granada d'un point de vue du genre: ébauche
d'un questionnaire*

M.^a Pilar CÁCERES RECHE, Manuel LORENZO DELGADO y Tomás SOLA MARTÍNEZ
Universidad de Granada

BIBLID [0212-5374 (2008) 26; 137-164]

Ref. Bibl. M.^a PILAR CÁCERES RECHE, MANUEL LORENZO DELGADO Y TOMÁS SOLA MARTÍNEZ. Evaluación de la representación estudiantil en la Universidad desde un enfoque de género: diseño de un cuestionario. *Enseñanza*, 26, 2008, 137-164.

RESUMEN: En este artículo se describe el procedimiento realizado para el diseño de un cuestionario que pretende abordar el estudio de las percepciones del liderazgo estudiantil en función del género en la Universidad de Granada. Se recogen las principales aportaciones de los estudios previos, en los que se enmarca nuestra propuesta de investigación a través del cuestionario, partiendo de una de las investigaciones pioneras acerca del liderazgo estudiantil implementada en el 2005 por el Dr. Lorenzo Delgado y el Grupo de Investigación A.R.E.A. (Análisis de la Realidad Educativa Andaluza) y de otra, centrada en la presencia de la mujer en los cargos directivos en la Universidad de Granada desde el curso académico 1999 hasta 2005.

La novedad de este estudio reside en la necesidad de conocer el perfil del liderazgo que surge entre los representantes estudiantiles, como miembros electores y elegidos, uno de los temas olvidados dentro de la «micropolítica universitaria» y donde puede analizarse el papel de los estereotipos de género en la interpretación de las razones por las que han sido elegidos; las expectativas a desarrollar; el ejercicio, la práctica del liderazgo (técnicas, mecanismos, etc.) y la valoración que ellos mismos manifiestan.

Palabras clave: liderazgo estudiantil, género, representantes del alumnado, percepciones, dimensión introspectiva.

SUMMARY: In this paper we describe the process used to design a questionnaire in order to establish the study of student leadership perceptions according to gender at the University of Granada.

We include the main contributions of previous studies on which our research proposal through a questionnaire is based. One of these is a pioneer research study about student leadership carried out in 2005 by Dr. Lorenzo Delgado and the Research Group A.E.R.A. (*Andalusian Educational Reality Analysis*) and the other is a study focused on the presence of women in higher management positions in the University of Granada from 1999 to 2005.

The novelty of this research responds to the need to know the leadership profile that emerges from student representatives, as members elected and as voters, one of the topics forgotten in «university micro-politics» and through which we can analyse the role of gender stereotypes in order to understand the reasons why they were elected, the expectations to be developed, how leadership is practised (methods, techniques, etc.) and their self-assessment.

Key words: student leadership, gender, student representatives, perceptions, introspective field.

RÉSUMÉ: Le processus suivi pour établir un questionnaire destiné à l'étude des perceptions du leadership estudiantin en fonction du genre dans l'Université de Granada est décrit dans cet article.

Les apports principaux des études antérieures –dans lesquelles notre proposition de recherche est encadrée par le biais du questionnaire– sont analysés à partir de l'une des premières recherches sur le leadership estudiantin menée en 2005 par le Dr. Lorenzo Delgado et le Groupe de recherche A.R.E.A. (*Analyse de la Réalité Éducative Andalouse*) et à partir d'une étude sur la présence de la femme dans les postes de direction à l'Université de Granada depuis l'année universitaire 1999 jusqu'à 2005.

La nouveauté de cette étude réside dans la nécessité de connaître les caractéristiques du leadership qui surgit entre les représentants des étudiants, aussi bien électeurs que membres élus –un des sujets oubliés dans la «micropolitique universitaire»– pour analyser le rôle des stéréotypes du genre à l'heure d'interpréter les raisons par lesquelles ils/elles ont été élus et pour étudier les attentes à

développer, l'exercice, la pratique du leadership (techniques, mécanismes, etc.) et leur propre évaluation.

Mots clés: le leadership estudiantin, genre, représentants des étudiants, perceptions, dimension introspective.

Partiendo de la importancia del liderazgo como función que reside en el grupo, se inserta en una cultura y dinamiza el funcionamiento de una organización, en este caso, educativa, especialmente en los cambios y transformaciones que ya se están incorporando en las diferentes Universidades Europeas, desde el nuevo modelo pedagógico surgido en la Declaración de Bolonia (1998), se hace cada vez más interesante como un principio de calidad, tal como afirma Ball (1999), «una organización sin líder es como un barco sin timón», el estudio y profundización de esa compleja función encargada de mediar conflictos, tomar decisiones, optimizar los diferentes recursos personales, materiales y funcionales, propios de la institución, facilitar la participación de todos y el trabajo en grupo, etc., así como de conocer posibles aspectos peculiares entre el estilo de liderazgo ejercido por hombres y mujeres.

Han sido numerosos los trabajos de investigación centrados en estudiar el liderazgo encasillado tradicionalmente, en los cargos directivos de las organizaciones educativas (Burns, 1978; Shaw, 1980; Bass, 1981; Argyris, 1982; Bass y Avolio, 1985; Bossert, 1985; Ball, 1989; Cuevas López, 2001; Sáenz y Lorenzo, 1993; Sáenz y Fernández Nares, 1994, etc.), pero por el contrario son menos frecuentes los estudios basados en conocer la función del liderazgo en estudiantes, en nuestro caso, de la Universidad de Granada mediante los diferentes cargos de representación política que ejercen en la vida universitaria de sus respectivos centros (Delegados/as de curso, Representantes en Junta de Centro, en Consejo de Departamento, en Claustro, en Consejo de Gobierno, en Comisiones del Consejo de Gobierno, de los Consejos de Departamento y de la Junta de Centro y en Juntas de Dirección de las Facultades y Consejos de Departamento).

También resultan limitadas las investigaciones realizadas, por una parte, sobre la dimensión introspectiva del líder universitario, es decir, recabar una serie de datos, información transmitida por el propio líder, mediante un proceso de autorreflexión y toma de conciencia desde cómo percibe su elección por su grupo de compañeros, las razones (por qué) que le indujeron a ser seleccionado, detectando el tipo de explicaciones o atribuciones externas (no dependen de él, azar, suerte, etc.) o internas (dependen de sí mismo, cualidades personales, intelectuales, etc.); las expectativas que el líder estudiantil presenta acerca de para qué lo ha elegido su grupo, qué papel debe desempeñar hasta promover en el/la líder una racionalización de todos aquellos saberes, destrezas, «herramientas», estrategias empleadas para desarrollar el ejercicio del liderazgo, lo que implica una puesta en práctica de tareas metacognitivas, de exteriorización de habilidades y formas de actuar

aprendidas y/o propias de la personalidad de cada uno, automatizadas con el desempeño de sus funciones diariamente. En esa reflexión sobre su propia práctica cotidiana, el líder estudiantil reconocerá, no sólo las satisfacciones que estos cargos de representación le aportan, sino también las carencias, sobre todo, formativas que más le angustian, al constituir un obstáculo o limitación en la implementación de cada una de sus funciones como líder.

Partimos de que, dentro del mundo global de los estudiantes, políticamente el grupo que más peso e influencia tiene es el de los *representantes* o *delegados* porque, al menos teóricamente, son, en cuanto *elegidos* por los propios compañeros, los líderes del grupo-clase y de la institución (Lorenzo Delgado, 2007).

Probablemente, para el caso de la representación estudiantil todo ello se deba a que ésta ha sido un tema olvidado en la Universidad, salvo en los momentos de elecciones porque en ellas se corre el riesgo de cambiar el signo del poder académico, siendo capaces de decidir en numerosas ocasiones quién puede o debe ser rector, decano o director de un Departamento (Lorenzo Delgado, 2007).

Por otra parte, algunos estudios e investigaciones centrados en analizar el perfil del *liderazgo femenino* han puesto de manifiesto la minoritaria representación de la mujer en los cargos directivos, tanto de enseñanzas universitarias como no universitarias (cargos directivos en Institutos de Educación Secundaria, Centros de Primaria, etc.) como revelan los resultados aportados por diferentes estudios (Kaufman, 1996; Eguskiza, 1996; Gairín y Villa, 1999; Coronel, Moreno y Padilla, 1999, etc.) adquiriendo un mayor auge en años posteriores (García de León y García de Cortázar, 2001; García Gómez, 2002; Carrasco García, 2002; Escobar Freixa, 2003; Callejo Gallego, Gómez Esteban y Casado Aparicio, 2004; Díez Gutiérrez, Terrón Bañuelos y Anguita Martínez, 2006, etc.). Siendo una temática de gran interés y relevancia actual, después de los últimos resultados encontrados en investigaciones recientes que recoge García Lago (2006: 11-12) como las aportaciones encontradas en el meta-análisis de estereotipos de género realizado por Eagly y Jonson (1990), donde se destaca que

las mujeres lideran con estilos más democráticos y participativos [...] están más orientadas a las relaciones que los hombres y que éstos lo hacían de forma más autocrática o directiva pero no existían diferencias en la orientación a la tarea.

Atendiendo a todas estas razones se plantea la necesidad de atender y potenciar a este estamento universitario integrado a su vez por un enfoque de género, el mismo que se constituye como un eje transversal a través de cual se pueden incorporar valiosas aportaciones que nos ayuden a comprender, no sólo las características diferenciales que definen distintos modelos de dirigir las organizaciones entre hombres y mujeres, sino también posibles dificultades u obstáculos para desempeñar determinadas posiciones estratégicas, tales como

el predominio masculino en el ambiente organizativo [...] la ausencia de políticas de conciliación entre la vida laboral y familiar, la ausencia de modelos de liderazgos femeninos (Europa Press, 27/02/06).

En este sentido se pretende abordar el conocimiento de las características que definen el liderazgo entre los compañeros y sus percepciones sobre la función que ejercen en la vida universitaria.

El inicio de estudios de género en el contexto universitario permitirá sensibilizar a toda la comunidad de esta realidad así como «promover la igualdad real, educar para la equidad, enseñar a defenderla como un derecho y a garantizarla como un deber, instruir a sus alumnos en el aprendizaje y el ejercicio de la igualdad responsable» (De la Calle Martín, 2005: 6). De esta forma se intenta tomar conciencia, en un primer momento sobre las problemáticas autopercebidas por los/as líderes estudiantiles de Granada, y a más largo plazo presentar propuestas de mejora, estudiando de forma exhaustiva determinadas variables, especialmente el género, consideradas por su gran relevancia para facilitar la mejora y eficacia en el desarrollo de un liderazgo adecuado.

1. ANTECEDENTES EN EL ESTUDIO DEL LIDERAZGO ESTUDIANTIL

Uno de los trabajos pioneros en este ámbito y de donde se enmarca nuestra propuesta de investigación, se encuentra dentro del estudio piloto titulado: «Percepciones del Liderazgo Estudiantil en la Universidad de Granada», iniciado en 2005 por el Grupo de Investigación A.R.E.A. (Análisis de la Realidad Educativa Andaluza) a cargo de su director, el profesor Manuel Lorenzo Delgado, perteneciente al Departamento de Didáctica y Organización Escolar de Granada.

Profundizando en las primeras manifestaciones del liderazgo a través de la representación estudiantil mediante su participación en los diferentes órganos de poder y gobierno universitario, se pretendía definir los factores internos y externos implicados en todo este proceso de elección (razones por las que se piensa que los compañeros/as los han elegido; qué se espera de ellos; qué hacen como representantes y cómo valoran las funciones desarrolladas). En este sentido se intentó establecer las claves y futuras líneas de investigación, desde la propia Universidad, como «formadora de formadores», para intervenir sobre las problemáticas autopercebidas por los líderes estudiantiles y facilitar la mejora y eficacia en el desarrollo de un liderazgo adecuado, incentivando la participación activa del resto de estudiantes en la vida organizativa de sus centros y de la Universidad.

Para ello se diseñó un *cuestionario*, como instrumento de carácter cuantitativo que ofrecía, de forma rápida y general, una visión global en la que se describieran a través de datos numéricos las percepciones que los/as líderes estudiantiles de la Universidad de Granada presentaban en relación a los objetivos marcados en la investigación. En opinión de Buendía Eisman (1999: 123-124),

el cuestionario ha sido la técnica de recogida de datos más utilizada en la investigación por encuesta. Con él se pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador.

El procedimiento empleado para elaborar el cuestionario ha sido, en primer lugar, delimitar una serie de ámbitos, en concreto cinco, como marcos generales, objeto de estudio, donde se da respuesta al propósito de la investigación de conocer las autopercepciones de los líderes en el desarrollo de sus competencias diarias como representantes.

En segundo lugar, diseñar los aspectos esenciales a investigar de cada ámbito procediendo a formular los diferentes ítems dentro de cada uno de ellos, lo que dio como resultado una versión provisional del cuestionario, tras ser validado por juicio de expertos.

La estructura del cuestionario «El Liderazgo Estudiantil en la Universidad de Granada» (se presenta completo en Figura 1) responde a una escala Likert con una graduación de respuesta de 1 a 4. Siendo:

- 1 (Totalmente en Desacuerdo)
- 2 (Poco Acuerdo)
- 3 (De Acuerdo)
- y 4 (Totalmente de Acuerdo)

Consta, por tanto, de una estructura cerrada (30 ítems) y cinco preguntas abiertas que tratan de profundizar de un modo más específico en diferentes ámbitos de estudio (identificación, atribuciones, expectativas, práctica del liderazgo, valoración) incardinadas al final del cuestionario.

Cuestionario: «Percepciones del Liderazgo Estudiantil en la Universidad»

Indica con una (x) el valor numérico con el que más te identificas, según las afirmaciones presentadas. En el apartado *Cargo que representa* debes rellenar tantas casillas como cargos ocupes simultáneamente.

Las respuestas oscilan en un rango valorativo del 1 al 4. Siendo el 1 *Totalmente en Desacuerdo*, el 2 *Poco Acuerdo*, el 3 *De Acuerdo* y el 4 *Totalmente de Acuerdo*.

GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

<i>Fecha:</i>	<i>Edad:</i>	<i>Sexo:</i> H <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>
<i>Titulación:</i>	<i>Curso:</i>	<i>Centro:</i>
<i>Universidad:</i>		
<i>Cargo que representa:</i>		
Delegado de Curso: <input type="checkbox"/>	Representante en Junta: <input type="checkbox"/>	Representante en Consejo de Departamento: <input type="checkbox"/>
En Claustro: <input type="checkbox"/>	En Consejo de Gobierno: <input type="checkbox"/>	En Comisiones de la Junta de Centro: <input type="checkbox"/>
En Comisiones de los Consejos de Departamento: <input type="checkbox"/>	En Juntas de dirección de los Consejos de Departamento: <input type="checkbox"/>	En Comisiones del Consejo de Gobierno: (COA...): <input type="checkbox"/>
<i>Tiempo que lleva desempeñando el cargo:</i>		
1-2 años/cursos: <input type="checkbox"/>	De 3 a 4 años: <input type="checkbox"/>	Más de 4 años: <input type="checkbox"/>
<i>Inicio en el cargo:</i>		
<i>En primer año de carrera:</i> <input type="checkbox"/>	<i>En años posteriores al inicio de la carrera:</i> <input type="checkbox"/>	<i>En años finales de la carrera:</i> <input type="checkbox"/>

1. Ser un alumno con buenas calificaciones es una de las razones principales por las que me eligió el grupo	1	2	3	4
2. El aspecto físico del candidato es un elemento decisivo para el grupo al emitir su voto	1	2	3	4
3. La experiencia y el «rodaje» previos en los cargos de participación son motivos de elección	1	2	3	4
4. La cuestión del género y sus tópicos siguen estando presentes en este tipo de elecciones	1	2	3	4
5. Para ser elegido se requiere una personalidad fuerte	1	2	3	4
6. La inteligencia va ligada al liderazgo estudiantil	1	2	3	4
7. El carisma es la cualidad fundamental del líder universitario para seducir y atraer a las personas, un auténtico magnetismo personal	1	2	3	4
8. Habilidades como la capacidad de persuasión, la comunicación, debate y consenso son valorados en la elección	1	2	3	4
9. La ausencia de candidatos es un motivo generalizado de elección	1	2	3	4
10. Algún profesor o cargo directivo me ha sugerido o ha organizado mi presentación como representante	1	2	3	4

11. Los valores personales (compromiso, fidelidad...) son también importantes para la elección	1	2	3	4
12. Para ser elegido lo más importante el «ser»	1	2	3	4
13. Para ser elegido lo más importante el «saber»	1	2	3	4
14. Para ser elegido lo más importante el «hacer»	1	2	3	4
15. Las razones por las que creo que me han elegido mis compañeros son:				
<i>a) La necesidad de tener un representante</i>	1	2	3	4
<i>b) La confianza que he logrado entre mis colegas</i>	1	2	3	4
<i>c) Mi capacidad de evitar conflictos</i>	1	2	3	4
<i>d) Servir de escudo y «chivo expiatorio»</i>	1	2	3	4
<i>e) Servir de correa de transmisión de los profesores y grupos de poder académico</i>	1	2	3	4
<i>f) La capacidad para evitar conflictos con el profesorado</i>	1	2	3	4
<i>g) Cambiar las cosas</i>	1	2	3	4
<i>h) Mejorar las condiciones de la enseñanza-aprendizaje</i>	1	2	3	4
Otras:				
16. El género influye en la calidad del desempeño de la función	1	2	3	4
17. Las funciones de un representante, según los/as compañeros/as, son:				
<i>a) Informarles de todo lo que acontece en la vida académica</i>	1	2	3	4
<i>b) Velar por sus intereses académicos</i>	1	2	3	4
<i>c) Colaborar con el profesorado en la formación</i>	1	2	3	4
<i>d) Ser una «agenda» de las actividades de los representados</i>	1	2	3	4
<i>e) Ser un buen comunicador entre las instituciones y el alumnado</i>	1	2	3	4
<i>f) Generar actividades e iniciativas nuevas y creativas más allá de lo académico (fiestas, barriles, etc.)</i>	1	2	3	4
<i>g) Ser un solucionador de conflictos</i>	1	2	3	4
<i>h) Defenderlos de las posibles arbitrariedades</i>	1	2	3	4
Otras:				
18. El desarrollo de las funciones de representante, según los/as compañeros/as, frecuentemente supone:				
<i>a) Enfrentamientos con los propios compañeros</i>	1	2	3	4
<i>b) Enfrentamientos con el profesorado</i>	1	2	3	4
<i>c) Enfrentamientos con el PAS</i>	1	2	3	4
<i>d) Enfrentamientos con directivos de la institución</i>	1	2	3	4
<i>e) La utilización de mi cargo para el logro de intereses particulares de otros grupos</i>	1	2	3	4
<i>f) Perjuicios personales</i>	1	2	3	4
<i>g) Conocer a nuevas personas relevantes en la vida universitaria</i>	1	2	3	4
<i>h) Dificultades en algunas asignaturas</i>	1	2	3	4

<i>i) Facilidades en algunas asignaturas</i>	1	2	3	4
<i>j) Ventajas para mis calificaciones</i>	1	2	3	4
<i>k) Posibilidades para una futura promoción en la universidad</i>	1	2	3	4
<i>l) La antesala para lograr becas de algún tipo (iniciación, colaboración...)</i>	1	2	3	4
<i>m) Aprender a moverme en los entresijos de la cultura del poder universitario</i>	1	2	3	4
<i>n) La falta frecuente a las clases</i>	1	2	3	4
<i>ñ) En ocasiones, disponer de más tiempo que el resto de los compañeros</i>	1	2	3	4
<i>o) Aprender a ser un buen negociador</i>	1	2	3	4
<i>p) Defender las promesas realizadas en las campañas electorales</i>	1	2	3	4
<i>q) Dificultad para compaginar la representación con los estudios</i>	1	2	3	4
<i>Otras:</i>				
19. «No se nace líder universitario sino que se aprende a serlo»	1	2	3	4
20. El liderazgo del estudiante universitario se caracteriza tanto por la persona que lo encarna, como por ser una función compartida por un grupo e integrada en un contexto concreto	1	2	3	4
21. Debería existir formación específica para los representantes del alumnado	1	2	3	4
22. El conocimiento exhaustivo de la institución universitaria es vital	1	2	3	4
23. La función de representación se aprende con la práctica	1	2	3	4
24. Para mantener el liderazgo entre los compañeros es necesario ser honesto/a, coherente y tener unos valores éticos manifiestos	1	2	3	4
25. El grado de satisfacción que tienes del desempeño del cargo o ejercicio del liderazgo es muy alto	1	2	3	4
26. El enriquecimiento personal que proporciona el cargo es muy alto	1	2	3	4
27. En ese enriquecimiento personal destacan cualidades como:				
<i>a) Saber enfrentarme a nuevos retos</i>	1	2	3	4
<i>b) Argumentar mis opiniones</i>	1	2	3	4
<i>c) Aprender a escuchar</i>	1	2	3	4
<i>d) Tolerar puntos de vista contrarios</i>	1	2	3	4
<i>e) Mediar en los conflictos</i>	1	2	3	4
<i>f) Afianzar un autoconcepto y autoestima sanos y positivos</i>	1	2	3	4
<i>g) Aprender los trucos de la micropolítica universitaria</i>	1	2	3	4
<i>Otras:</i>				
28. Se debería recompensar académicamente la representación estudiantil (puntos para becas, etc.)	1	2	3	4
29. Se debería remunerar económicamente la representación estudiantil	1	2	3	4
30. El porcentaje de representantes del alumnado en diferentes órganos universitarios es suficiente	1	2	3	4

A continuación, responde a las siguientes preguntas:

1. Mis carencias de formación para realizar con excelencia la tarea de representación son:
2. Mecanismos que más utilizo para «movilizar» al alumnado son:
3. ¿Cuál ha sido tu mayor satisfacción como representante?
4. ¿Cuál ha sido tu mayor decepción como representante?
5. Lo que más «envidio» de mi colega o representante favorito es:

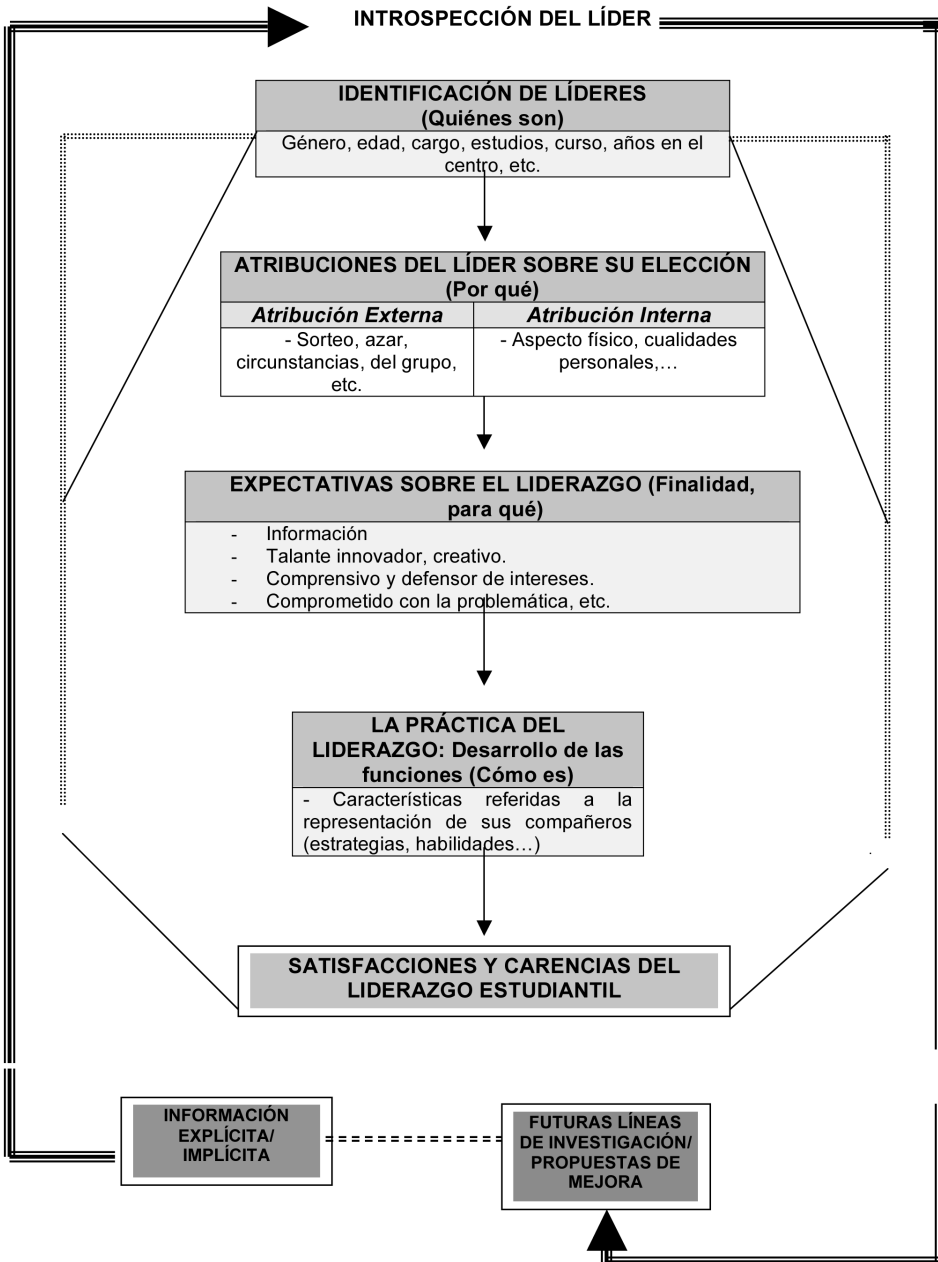
Fuente: Extraídos de LORENZO DELGADO, Grupo A.R.E.A. (2005): *Estudio Piloto: Percepciones del Liderazgo Estudiantil en la Universidad de Granada*.

Los cinco ámbitos que integran el cuestionario se representan en el siguiente «diagrama de flujo».

A través de estos ámbitos se pretende conocer la opinión que los/as representantes estudiantiles poseen en relación a una serie de cuestiones claves en las que se asientan las percepciones que tienen de sí mismos, de los demás y del liderazgo en el mundo universitario:

- 1) *Identificación de los/las líderes o Perfil Personal y Académico*. Es un primer ámbito, que trata de responder a la pregunta ¿quiénes son los/las líderes universitarios? Para ello, el encabezamiento del cuestionario trata de recopilar toda esa información general, datos de interés al respecto, que delimiten el perfil de los/las estudiantes universitarios/as que contesten el cuestionario. Las variables que integran esta primera parte del cuestionario se centran en: la edad, el sexo, el nivel de estudios realizados (Diplomatura, Licenciatura, etc.), el ámbito científico al que pertenecen (Ciencias Sociales y Jurídicas, Ciencias de la Salud, Humanidades, etc.), titulación que cursan en la actualidad, curso, cargo que representan a nivel universitario (Consejo de Gobierno, Claustro y el resto de Comisiones), a nivel de Centro (Facultad o Escuela Universitaria) como representantes en Junta de Centro, delegados/as de curso y diferentes Comisiones y a nivel departamental (Consejo de Departamento, Junta de Dirección y Comisiones), antigüedad en el cargo e inicio del mismo.
- 2) *Atribuciones del/la líder (por qué) sobre su elección*. Un aspecto fundamental es descubrir las razones tanto externas (azar, suerte, necesidad, etc.) como internas (cualidades personales, intelectuales, etc.) que los/

FIGURA 1. Ámbitos que integran las percepciones del liderazgo



as líderes universitarios/as perciben como las causas principales que han determinado la posición que ocupan.

- 3) *Expectativas sobre el liderazgo (finalidad, para qué)*. En este ámbito los aspectos a destacar serían dilucidar la «misión» que los/as estudiantes universitarios/as perciben sobre su rol de líderes, en función de las expectativas o lo que ellos creen que su grupo espera de ellos/as (ser comprensivo/a, negociador/a, resolver conflictos, etc.).
- 4) *La práctica del liderazgo (desarrollo de las funciones, cómo es)*. No sólo resulta interesante saber quiénes son los líderes universitarios (género, edad, cargos representados, etc.), a qué atribuyen los cargos que desempeñan o de qué forma deben realizar su labor representativa acorde con las expectativas que su grupo de compañeros/as proyecta sobre ellos/as, sino que también es fundamental conocer la percepción que éstos/as tienen de su propio trabajo, cómo desarrollan sus funciones (estrategias, habilidades, etc).
- 5) *Satisfacciones y carencias (valoración)*. Este último ámbito surge del anterior, de tomar conciencia acerca de los cargos representativos desarrollados y la valoración de los mismos, mostrando tanto las satisfacciones como decepciones experimentadas en la puesta en práctica de estas funciones.

2. EL LIDERAZGO FEMENINO EN LOS CARGOS DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA

En relación con la variable género, los estudios reseñados en el apartado anterior coincidían en manifestar el escaso porcentaje de representación de la mujer en la dirección de las enseñanzas tanto universitarias como no universitarias (Centros de Infantil y Primaria). Éste es uno de los aspectos comunes a la diversidad de perspectivas y análisis contenidos en cada uno de estos estudios. Además todos ellos coinciden en señalar un estilo de liderazgo, por parte de la mujer, diferente al del hombre que, a pesar de ser impulsado desde las nuevas tendencias de la Organización Escolar de los centros, sin embargo está encontrando una serie de limitaciones que dificultan su incorporación y desarrollo en el complejo entramado organizacional de los centros.

Estos resultados son similares a los encontrados en una investigación descriptiva realizada en la Universidad de Granada.

Los *objetivos* de este trabajo se centraron en delimitar, por una parte, el porcentaje de hombres y mujeres en los cargos directivos de la Universidad de Granada, desde un punto de vista sincrónico, puntual y diacrónico, esto es, conocer la evolución de este tipo de puestos de responsabilidad a lo largo del tiempo, en la última década (perspectiva cuantitativa).

Por otra, sensibilizar al profesorado y a la comunidad universitaria sobre las ventajas o dificultades para el acceso o aspiraciones hacia posiciones de prestigio, responsabilidad o autoridad.

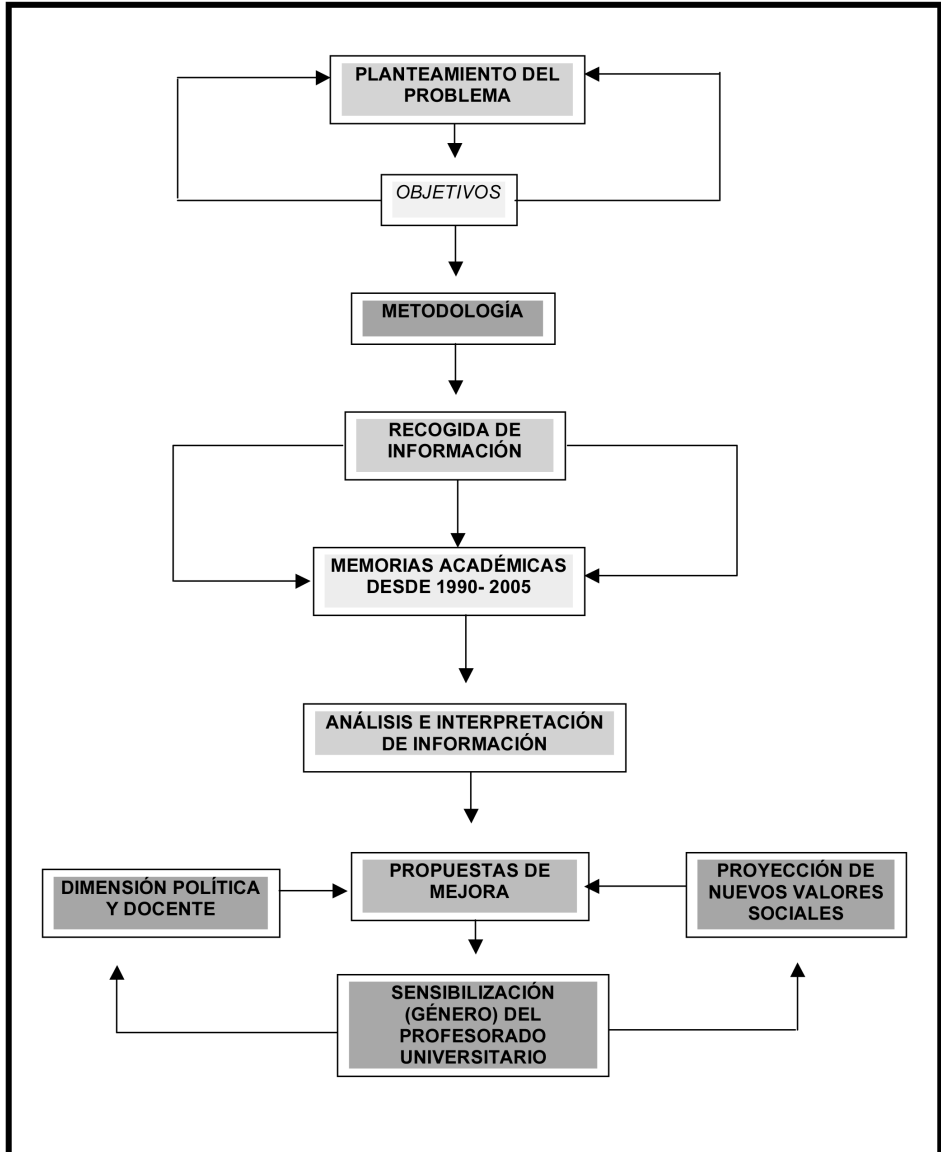
El estudio se desarrolló con el sector *profesorado* y los *cargos directivos* que desempeñaban tanto en los *Departamentos (Director y Secretario) de la Facultad de Ciencias de la Educación* como en el Gobierno de cada una de las *Facultades (Decano y Secretario)* que forman parte de la *Universidad de Granada* en los últimos quince años (desde 1990 hasta 2005).

El diseño de la investigación se llevó a cabo por medio de la recopilación de una serie de datos, esto es, detectar el número de hombres y mujeres que desempeñan cargos directivos en el ámbito universitario granadino, desde una perspectiva diacrónica, partiendo de los años noventa hasta 2005. Para ello, el principal y único recurso que se empleó fue la recopilación de todas las *Memorias y Guías Académicas de la Universidad de Granada, desde 1989 hasta 2005*.

Las fases o pasos que se siguieron en este trabajo quedan recogidos en el esquema (Figura 2).

El contenido esencial de la investigación constaba, por una parte, de una perspectiva *diacrónica*, entendida como la evolución seguida en los distintos Centros o Facultades de la Universidad de Granada de la presencia femenina en los cargos directivos de los últimos quince años. Por otra, partiendo de una visión *sincrónica*, que permitiera centrarse de un modo más específico en analizar con una mayor profundidad y precisión la posición de la mujer en los cargos directivos de los diversos Departamentos que integran la Facultad de Ciencias de Educación. Entre las conclusiones más relevantes de este estudio se encontraron:

- En los cargos directivos de las diferentes Facultades de la Universidad de Granada, junto con los Departamentos de la Facultad de Ciencias de la Educación, en los últimos quince años (1990-2005) se mostraba un *escaso y minoritario porcentaje de la mujer en los cargos directivos pertinentes*, por lo que no se puede hablar de la existencia de un «Liderazgo femenino», debido a su escasa representatividad en las situaciones analizadas.
- El escaso porcentaje de *representación femenina* en posiciones de poder se correspondía con los puestos directivos de *menor categoría profesional, como es el caso de secretarías de Facultad o de Departamento*, y en menor medida, la mujer desempeña las funciones de decana (Facultad) o directora (Departamento).
- Presencia de la *figura masculina*, tanto *a nivel cuantitativo* (mayor número de hombres que mujeres en los cargos directivos de la UGR), como *cualitativo* (encarna los puestos directivos de mayor prestigio, poder, etc.). De esta forma, sería más apropiado referirse al liderazgo masculino que femenino en la Universidad de Granada.
- Parece, de forma global, apreciarse una cierta *vinculación entre la mayor estabilidad y representación de la mujer en situaciones de poder* respecto a una determinada *área de conocimiento*, con la que tradicionalmente se la ha asociado en la configuración del rol femenino.
- En relación a la *variable temporal*, en la mayoría de las Facultades de la UGR, la mujer inicia el desempeño de tareas directivas a partir del curso

FIGURA 2. Fases en el diseño de investigación
sobre los cargos directivos en la UGR (1990-2005)

académico 1995-1996, manteniéndose estable, con cierto continuismo hasta 2005. Por el contrario, en el caso de los Departamentos, la presencia femenina en el *poder*, comienza en los años noventa, según el período de tiempo analizado (1990-2005) y permanece con mayor o menor variabilidad, a lo largo de los años, dependiendo de cada Departamento en cuestión.

3. PERCEPCIONES DE LOS REPRESENTANTES ESTUDIANTILES EN FUNCIÓN DEL GÉNERO: DISEÑO DE UN CUESTIONARIO

En nuestra propuesta de investigación se plantea el estudio de las «percepciones que los/las líderes estudiantiles de la Universidad de Granada tienen sobre cuatro áreas: por qué han sido elegidos líderes por sus compañeros (atribuciones), para qué (expectativas), cómo desarrollan sus funciones (reflexión sobre la práctica) y cómo valoran sus funciones como líderes en base a su experiencia diaria (satisfacciones, limitaciones, etc.) con la posibilidad de determinar diferencias, por razón de género, en cada uno de estos ámbitos» como una síntesis de las investigaciones anteriores y una confluencia entre el liderazgo estudiantil y la condición de ser hombre y/o mujer.

Para ello, uno de los motivos principales que nos llevaron a utilizar el cuestionario fue, ante todo, la posibilidad de recoger de forma rápida y efectiva una gran cantidad de datos a través de los cuales se pudiera tener una aproximación, aunque fuese general, de nuestro objeto de estudio. Además de que, como se ha venido haciendo alusión en todo el artículo, ya se disponía de un cuestionario que evaluaba las percepciones del liderazgo estudiantil en la Universidad de Granada, que fue diseñado por el Grupo A.R.E.A. en el curso 2005. De esta forma se economizaba el trabajo en su elaboración, mientras que todo el esfuerzo se dedicaba a introducir una serie de cambios y modificaciones para su mejora, detectadas en el análisis, tales como contradicciones en los porcentajes que se manejaban, destacando en algunos ítems puntuaciones bastante cercanas por lo que se infería la no discriminación de los mismos, en cuanto a las respuestas emitidas. Para ello, se optó en algunos casos por eliminarlos y, en otros, por reformularlos de una forma clara y precisa, evitando el uso de términos abstractos y ambiguos. Como fue el caso de los ítems 13, 14, y 15 en los que se definió que se entendía por ser elegido en función del ser, saber y hacer.

Además de estos cambios intrínsecos del propio cuestionario para su mejora, se introdujeron otras modificaciones considerables tanto en su forma como en el contenido, tratando de adaptarlo a los nuevos objetivos que eran incorporados en nuestra investigación, como es el estudio de la variable «género» como un eje central y transversal en este estudio. De esta forma se añadieron, de forma explícita, una serie de ítems al respecto en algunos ámbitos del cuestionario, además de otros que aludían ya a este aspecto. En resumen, los ítems referidos al género se recogen en la Tabla 1.

Por otra parte, se adoptó como referente el «Multifactorial Leadership Questionnaire» (MLQ) de Bass y Avolio (1990), uno de los cuestionarios más completos y representativos en los estudios sobre liderazgo, conocidos internacionalmente, el cual consta de una amplia batería de preguntas que representan los diferentes rasgos del liderazgo transaccional abocado al logro de metas externas y el liderazgo transformacional centrado más en las relaciones personales de la organización.

TABLA 1. Ítems sobre género

<p>B. ATRIBUCIONES</p> <p>1. «La cuestión del género y sus tópicos siguen estando presentes en este tipo de elecciones»</p>
<p>C. EXPECTATIVAS</p> <p>17. «El género (ser hombre o mujer) influye en la calidad del desempeño de la función»</p> <p>18. «La condición de hombre y/o mujer es un factor determinante en la mayor presencia masculina en los altos cargos de la representación estudiantil»</p>
<p>D. PRÁCTICA DEL LIDERAZGO</p> <p>54. «Es más fácil ejercer el liderazgo para el hombre que para la mujer»</p>

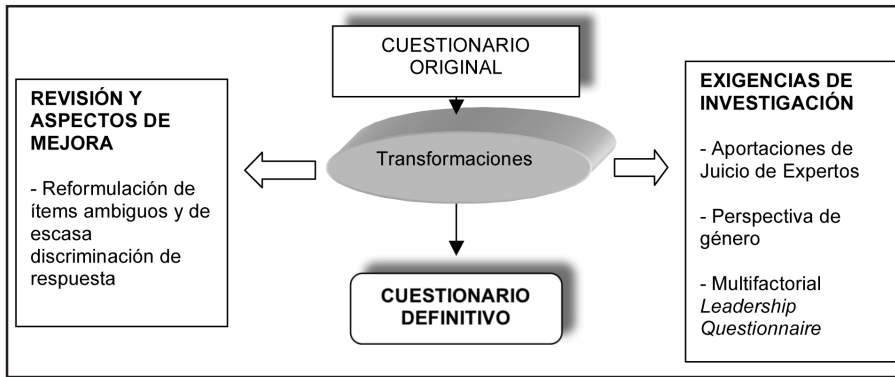
Se realizó una recomposición del cuestionario, añadiendo diferentes ítems que recogían los aspectos más destacables del liderazgo transformacional y transaccional procedentes del MLQ en cada ámbito. Tras ser readaptados a los objetivos de la investigación se contabilizaron finalmente un total de 61 ítems y 170 variables. Finalmente, como aspecto más bien formal, se eliminó la segunda parte del cuestionario (preguntas abiertas) como una de las recomendaciones en la que coincidieron los expertos en el proceso de validación para que el cuestionario tuviera una estructura homogénea (el mismo tipo de preguntas cerradas, escala Likert) y se facilitara a posteriori el análisis de los datos al introducirlos en el paquete estadístico mediante un sistema de codificación numérico que, a su vez, mediante toda esta serie de cambios, ha visto incrementado el índice de fiabilidad de la versión definitiva del cuestionario en comparación con la anterior.

Por lo que estas preguntas abiertas fueron readaptadas y utilizadas en el resto de técnicas cualitativas, especialmente, en la entrevista. Éste es el proceso seguido en la reconversión del cuestionario actual (Figura 3).

En cuanto al rigor científico de los resultados obtenidos a través del cuestionario se determinaron por el cumplimiento de las características psicométricas de validez y fiabilidad.

Respecto a la *validez*, entendida como la *utilidad del instrumento*, mide aquello que pretende medir, se ha aplicado la *validez de contenido* mediante el *juicio de expertos*, siendo que en «muchos métodos de recogida de datos, como los cuestionarios [...], la validez de contenido es la técnica más potente que puede utilizar el investigador» (Fox, 1981: 421). Los ítems del cuestionario han pasado por un proceso exhaustivo de revisión, tanto en su formulación (semántica, sintáctica) como en el propio contenido (delimitación del constructo).

FIGURA 3. Principales transformaciones del cuestionario



Atendiendo a la *fiabilidad*, definida ésta como la *constancia y precisión en la medida*, se han empleado varios procedimientos, entre ellos, el *Alfa de Cronbach*, uno de los estadísticos en los que mayor consenso ha mostrado la comunidad científica como lo manifiesta la frecuencia de su uso, en diferentes investigaciones, mostrándose estos resultados (Tablas 2 y 3):

TABLAS 2 y 3. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
,903	170

Estadísticos de fiabilidad





Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,736
		N.º de elementos	85(a)
	Parte 2	Valor	,908
		N.º de elementos	85(b)
	N.º total de elementos		170
Correlación entre formas			,611
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,759
	Longitud desigual		,759
<i>Dos mitades de Guttman</i>			,737

Los estadísticos de fiabilidad Alfa de Cronbach (0,9) y las Dos Mitades de Guttman (0,73), este último como un procedimiento de mayor rigurosidad y exigencia, indican una alta fiabilidad del instrumento.

Tras ser incorporadas todas estas modificaciones, la versión final del cuestionario ha seguido una validez de contenido por medio de:

- El análisis experimental realizado en el estudio piloto (Lorenzo Delgado, 2005) donde quedaba validada la estructura básica del cuestionario original.
- Revisión del cuestionario por «juicio de expertos». Al haber sido validado ya una vez, el juicio de expertos fue menos exigente, siendo éste realizado por un número reducido de especialistas de reconocido prestigio y experiencia en dirigir y coordinar tesis doctorales, además de poseer un amplio bagaje en publicaciones, estudios e investigaciones en el campo de investigación sobre el liderazgo, así como en el conocimiento desde la práctica de la representación estudiantil. Cinco de ellos pertenecientes al Departamento de Didáctica y Organización Escolar y otro al Departamento de M.I.D.E. (Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación) de la Universidad de Granada.

A continuación, se presenta el cuestionario definitivo empleado como instrumento cuantitativo y primer acercamiento al estudio del liderazgo estudiantil desarrollado por los representantes estudiantiles en la Universidad de Granada, descrito en este artículo:

	CUESTIONARIO	
	EL LIDERAZGO ESTUDIANTIL EN LA UNIVERSIDAD DE GRANADA	

Universidad:	Lugar de procedencia:
Centro:	

Marque con una (X) la casilla que corresponda en cada caso.
 * En el apartado "Cargo que representa" señale todos aquellos que esté desempeñando simultáneamente, si es esta su situación

A. PERFIL PERSONAL Y ACADÉMICO

A.1 Edad (años): _____

A.2 Sexo: Hombre Mujer

A.3 Nivel de estudios realizados:

1. Diplomatura/Ingeniería Técnica	
2. Licenciatura/Ingeniería	
3. Máster/Experto Universitario (Posgrado)	
4. Ciclo Formativo de Grado Superior	
5. Ninguno	

A. 4 Ámbito científico:

1. Ciencias Experimentales y de la Salud	
2. Ciencias Sociales y Jurídicas	
3. Enseñanzas Técnicas	
4. Humanidades	

Otros (Especificar): _____

A.5 Titulación que cursa en la actualidad

(Especificar): _____

A.6 Curso:

1º	
2º	
3º	
4º	
5º	

A.7 Cargo que representa:

EN LA UNIVERSIDAD		
1. Consejo de Gobierno <input type="checkbox"/>	2. Claustro <input type="checkbox"/>	3. Comisiones del Consejo de Gobierno:
		3.1. Comisión de Reglamento
		3.2. Comisión Académica
		3.3. Comisión Económica
		3.4. Otras (indicar):

EN LA FACULTAD O ESCUELA UNIVERSITARIA		
4. Delegado/a de Curso <input type="checkbox"/>	5. Junta de Centro <input type="checkbox"/>	6. Comisiones de la Junta de Centro:
		6.1. Comisión de Reglamento
		6.2. Comisión Académica
		6.3. Comisión Económica
		6.4. Comisión de Convivencia
		6.5. Otras (Indicar):

EN EL DEPARTAMENTO			
7. Consejo de Departamento <input type="checkbox"/>	8. Junta de Dirección del Departamento <input type="checkbox"/>	9. Comisiones de Departamento:	
		9.1. Comisión de Reglamento	
		9.2. Comisión Académica	
		9.3. Comisión Económica	
		9.4. Otras (Indicar):	

A.8 Antigüedad en el cargo: 1. Un año 2. Dos años 3. Tres años 4. Cuatro o más años

A.9 Inicio del cargo: 1. En primer año de carrera 2. En años posteriores 3. En los últimos cursos

Indique con una (X) el valor numérico con la afirmación que más se identifique, sabiendo que las respuestas oscilan de 1 a 4, siendo 1 = (Totalmente en Desacuerdo), 2 = (Poco Acuerdo), 3 = (De Acuerdo) y 4 = (Totalmente de Acuerdo).

B. ATRIBUCIONES

1. Ser un alumno/a con buenas calificaciones es una de las razones principales por las que me eligió el grupo	1	2	3	4
2. El aspecto físico del candidato es un elemento decisivo para el grupo al emitir su voto	1	2	3	4
3. La experiencia y el «rodaje» previos en los cargos de participación son motivos de elección	1	2	3	4
4. La cuestión del género y sus tópicos siguen estando presentes en este tipo de elecciones	1	2	3	4
5. Para ser elegido se requiere una personalidad fuerte	1	2	3	4
6. La inteligencia va ligada al liderazgo estudiantil	1	2	3	4
7. El carisma es la cualidad fundamental del líder universitario para persuadir y atraer a las personas, un auténtico magnetismo personal	1	2	3	4
8. Habilidades como la capacidad de persuasión, la comunicación, debate y consenso en el/la líder son valorados en la elección	1	2	3	4
9. La ausencia de candidatos es un motivo generalizado de elección	1	2	3	4
10. Algún profesor o cargo directivo me ha sugerido que me presente como representante	1	2	3	4
11. La presentación de mi candidatura ha sido organizada por profesores y/o cargos directivos	1	2	3	4
12. Los valores personales de compromiso y fidelidad son también importantes para la elección	1	2	3	4

13. Para ser elegido/a lo más importante es el «ser» (empatía, sinceridad, naturalidad, cercanía con las problemáticas del alumnado y sus necesidades, etc.)	1	2	3	4
14. Para ser elegido/a lo más importante es el «saber» (cantidad de conocimientos, bagaje cultural, etc.)	1	2	3	4
15. Para ser elegido/a lo más importante es el «hacer» (saber desenvolverse en diferentes situaciones, habilidades sociales, etc.)	1	2	3	4
16. Las razones por las que creo que me han elegido mis compañeros/as son:				
<i>a) La necesidad de tener un representante</i>	1	2	3	4
<i>b) La confianza que he logrado entre mis compañeros</i>	1	2	3	4
<i>c) Mi capacidad para gestionar los conflictos</i>	1	2	3	4
<i>d) Servir de escudo y «chivo expiatorio»</i>	1	2	3	4
<i>e) Servir de correa de transmisión de los profesores y grupos de poder académico</i>	1	2	3	4
<i>f) La capacidad para evitar conflictos con el profesorado</i>	1	2	3	4
<i>g) Por la falta de candidatos</i>	1	2	3	4
<i>h) Para que «las cosas cambien»</i>	1	2	3	4
<i>i) Mejorar las condiciones de la enseñanza-aprendizaje</i>	1	2	3	4
<i>j) Otras (Indíquelo):</i>	1	2	3	4

C. EXPECTATIVAS

17. El género (ser hombre o mujer) influye en la calidad del desempeño de la función	1	2	3	4
18. La condición de hombre y/o mujer es un factor determinante en la mayor presencia masculina en los altos cargos de la representación estudiantil	1	2	3	4
19. Las funciones de un/a representante, según los/as compañeros/as, son:				
<i>a) Informarles de todo lo que acontece en la vida académica</i>	1	2	3	4
<i>b) Velar por sus intereses académicos</i>	1	2	3	4

<i>c) Colaborar con el profesorado en la formación</i>	1	2	3	4
<i>d) Ser una «agenda» de las actividades de los representados</i>	1	2	3	4
<i>e) Ser un buen comunicador entre las instituciones y el alumnado</i>	1	2	3	4
<i>f) Realizar actuaciones de mejora enfocadas a la relación profesor-alumno</i>	1	2	3	4
<i>g) Generar actividades e iniciativas nuevas y creativas más allá de lo académico (cine fórum, mesas redondas, conciertos, actividades lúdico recreativas, etc.)</i>	1	2	3	4
<i>b) Ser un buen mediador en los conflictos que vayan surgiendo</i>	1	2	3	4
<i>i) Defenderlos de las posibles arbitrariedades</i>	1	2	3	4
<i>j) Otras:</i>				
20. El desarrollo de las funciones de representante, según los/as compañeros/as, frecuentemente supone:				
<i>a) Enfrentamientos con los propios compañeros/as</i>	1	2	3	4
<i>b) Enfrentamientos con el profesorado</i>	1	2	3	4
<i>c) Enfrentamientos con el PAS (Personal de Administración y Servicios)</i>	1	2	3	4
<i>d) Enfrentamientos con los directivos de la institución</i>	1	2	3	4
<i>e) La utilización de mi cargo para el logro de intereses particulares de otros grupos</i>	1	2	3	4
<i>f) Perjuicios personales</i>	1	2	3	4
<i>g) Conocer a nuevas personas relevantes en la vida universitaria</i>	1	2	3	4
<i>h) Dificultades en algunas asignaturas</i>	1	2	3	4
<i>i) Facilidades en alguna que otra asignatura</i>	1	2	3	4
<i>j) Mejora de mis calificaciones</i>	1	2	3	4
<i>k) Posibilidades para una futura promoción en la universidad</i>	1	2	3	4
<i>l) La antesala para lograr becas de algún tipo (iniciación, colaboración...)</i>	1	2	3	4
<i>m) Aprender a moverme en los entresijos de la cultura del poder universitario</i>	1	2	3	4

<i>n) La falta frecuente a las clases</i>	1	2	3	4
<i>ñ) En ocasiones, disponer de más tiempo que el resto de los compañeros/as</i>	1	2	3	4
<i>o) Aprender a ser un buen negociador</i>	1	2	3	4
<i>p) Defender las promesas realizadas en las campañas electorales</i>	1	2	3	4
<i>q) Dificultad para compaginar la representación con los estudios</i>	1	2	3	4
<i>r) Otras:</i>				
21. El éxito en la representación de estudiantes radica en:				
<i>a) Tener confianza en sí mismo</i>	1	2	3	4
<i>b) La capacidad de trabajo en equipo</i>	1	2	3	4
<i>c) La habilidad para afrontar situaciones estresantes</i>	1	2	3	4
<i>d) La sensibilidad hacia las necesidades de sus compañeros/as</i>	1	2	3	4
<i>e) La sinceridad</i>	1	2	3	4
<i>f) Ser comprensivos/as</i>	1	2	3	4
<i>g) Tener capacidad para tomar decisiones</i>	1	2	3	4
<i>h) Ser extrovertidos</i>	1	2	3	4
<i>i) Ser agradables en el trato con los demás</i>	1	2	3	4
<i>j) Tratar de imponer sus ideas</i>	1	2	3	4
<i>k) Ser eficaces</i>	1	2	3	4
<i>l) Ser individualistas</i>	1	2	3	4
<i>m) Ser ambiciosos</i>	1	2	3	4
<i>n) Saber negociar</i>	1	2	3	4
<i>ñ) Dejarse llevar por los sentimientos</i>	1	2	3	4
<i>o) Ser capaces de asumir riesgos</i>	1	2	3	4
<i>p) Saber delegar responsabilidades</i>	1	2	3	4
<i>q) Compartir conocimientos con otros/as compañeros/as</i>	1	2	3	4

D. PRÁCTICA DEL LIDERAZGO

22. «No se nace líder universitario sino que se aprende a serlo»	1	2	3	4
23. El liderazgo del estudiante universitario se caracteriza tanto por la persona que lo encarna, como por ser una función compartida por un grupo e integrada en un contexto concreto	1	2	3	4
24. Debería existir formación específica para los/as representantes del alumnado	1	2	3	4
25. El conocimiento exhaustivo de la institución universitaria es vital	1	2	3	4
26. La función de representación se aprende con la práctica	1	2	3	4
27. Para mantener el liderazgo entre los compañeros/as es necesario ser honesto/a, coherente y tener unos valores éticos manifiestos	1	2	3	4
28. Los valores más importantes que debe reunir un/a líder son:				
28.1. <i>Igualdad (igualdad de oportunidades para todos/as)</i>	1	2	3	4
28.2. <i>Armonía interna (en paz consigo mismo/a)</i>	1	2	3	4
28.3. <i>Poder social (control sobre otros, dominio)</i>	1	2	3	4
28.4. <i>Libertad (libertad de acción y pensamiento)</i>	1	2	3	4
28.5. <i>Sentimiento de pertenencia (sentimiento de que otros se preocupan por mí)</i>	1	2	3	4
28.6. <i>Orden social (estabilidad de la sociedad)</i>	1	2	3	4
28.7. <i>Buenos modales (cortesía, buenas maneras)</i>	1	2	3	4
28.8. <i>Riqueza (posesiones, dinero)</i>	1	2	3	4
28.9. <i>Autorrespeto (creer en mi propia valía)</i>	1	2	3	4
28.10. <i>Creatividad (originalidad, imaginación)</i>	1	2	3	4
28.11. <i>Respeto por la tradición (mantener las costumbres tradicionales)</i>	1	2	3	4
28.12. <i>Reconocimiento social (respeto, aprobación de los demás)</i>	1	2	3	4
28.13. <i>Sabiduría (comprensión madura de la vida)</i>	1	2	3	4
28.14. <i>Autoridad (el derecho a liderar o mandar)</i>	1	2	3	4
28.15. <i>Amistad verdadera (amigos cercanos que me apoyen)</i>	1	2	3	4

28.16. <i>Justicia Social (corregir injusticias, preocuparse por los débiles)</i>	1	2	3	4
28.17. <i>Independencia (confiar en mí mismo, ser autosuficiente)</i>	1	2	3	4
28.18. <i>Moderación (evitar los extremos en mis sentimientos y acciones)</i>	1	2	3	4
28.19. <i>Lealtad (ser fiel a mis amigos/as, a mi grupo)</i>	1	2	3	4
28.20. <i>Apertura (ser tolerante con diferentes ideas y creencias)</i>	1	2	3	4
28.21. <i>Humildad (ser modesto, pasar inadvertido)</i>	1	2	3	4
28.22. <i>Capacidad (ser competente, efectivo, eficaz)</i>	1	2	3	4
28.23. <i>Honestidad (ser genuino, sincero)</i>	1	2	3	4
28.24. <i>Obediencia (cumplir con los deberes y obligaciones)</i>	1	2	3	4
28.25. <i>Altruismo (trabajar por el bienestar de los demás)</i>	1	2	3	4
28.26. <i>Curiosidad (estar interesado/a por todo, ser indagador)</i>	1	2	3	4
28.27. <i>Logro de éxitos (conseguir metas)</i>	1	2	3	4
29. Ayudo a los demás siempre que se esfuercen	1	2	3	4
30. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	1	2	3	4
31. Expreso mis valores y creencias más importantes	1	2	3	4
32. Trato de mostrar el futuro de modo optimista	1	2	3	4
33. Me decido a actuar sólo cuando las cosas están funcionando mal	1	2	3	4
34. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	1	2	3	4
35. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	1	2	3	4
36. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	1	2	3	4
37. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	1	2	3	4
38. Construyo una visión motivante del futuro	1	2	3	4
39. Me cuesta tomar decisiones	1	2	3	4
40. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	1	2	3	4

41. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas	1	2	3	4
42. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida	1	2	3	4
43. Expreso mi satisfacción cuando los demás cumplen con lo esperado	1	2	3	4
44. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas	1	2	3	4
45. Soy efectivo/a representando a los demás frente a otros colectivos (profesores, órganos de gobierno, etc.)	1	2	3	4
46. Aumento la motivación de los demás hacia el éxito	1	2	3	4
47. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	1	2	3	4
48. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	1	2	3	4
49. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás	1	2	3	4
50. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago	1	2	3	4
51. Intento ser un modelo a seguir para los demás	1	2	3	4
52. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión	1	2	3	4
53. El grupo manifiesta su satisfacción al trabajar conmigo	1	2	3	4
54. Es más fácil ejercer el liderazgo para el hombre que para la mujer	1	2	3	4

E. VALORACIÓN

55. El desempeño del cargo o ejercicio del liderazgo introduce un elevado grado de satisfacción	1	2	3	4
56. La representación de estudiantes proporciona un enriquecimiento personal	1	2	3	4
57. En ese enriquecimiento personal destacan cualidades como:				
<i>a) Saber enfrentarme a nuevos retos</i>	1	2	3	4
<i>b) Argumentar mis opiniones</i>	1	2	3	4
<i>c) Aprender a escuchar</i>	1	2	3	4
<i>d) Tolerar puntos de vista contrarios</i>	1	2	3	4
<i>e) Mediar en los conflictos</i>	1	2	3	4
<i>f) Afianzar un autoconcepto y autoestima sanos y positivos</i>	1	2	3	4

g) <i>Aprender los trucos de la micropolítica universitaria</i>	1	2	3	4
b) <i>Otras (Indique cuáles):</i>	1	2	3	4
58. Se debería recompensar académicamente la representación estudiantil (puntos para becas, créditos para asignaturas, etc.)	1	2	3	4
59. La labor de los representantes estudiantiles debe ser remunerada económicamente	1	2	3	4
60. El porcentaje de representantes del alumnado en diferentes órganos universitarios es suficiente	1	2	3	4
61. Creo que muchos problemas se resuelven solos, sin necesidad de intervenir	1	2	3	4

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, Ch. (1976). *La dirección y el desarrollo organizacional*. Buenos Aires, Ateneo.
- BALL, S. J. (1989). *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid, Paidós/MEC.
- BASS, B. (1988). El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar. En R. PASCUAL (Ed.). *La gestión ante la innovación y el cambio*. Madrid, Narcea.
- BASS, B. M. y AVOLIO, B. J. (1985). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, teams and organizational development*. JAI, Press.
- BOSSERT, S. (1982). The instructional management role of the principal, *Educational Administration Quarterly*, 18 (3), 34-64.
- BUENDÍA, L. (Ed.) (1993). *Análisis de la Investigación Educativa*. Granada, Servicio de Publicaciones.
- BURNS, J. (1978). *Leadership*. New York, Harper and Row.
- CALLEJO, J.; GÓMEZ, C. y CASADO, E. (2004). *El techo de cristal en el sistema educativo español*. Madrid, Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- CARRASCO, M. J. (2002). *Análisis e incidencias de los estilos directivos de las mujeres en centros escolares de contextos desfavorecidos*. Tesis Doctoral, Universidad de Huelva.
- CORONEL, J. M. (1996). *La investigación sobre el liderazgo y procesos de cambio en centros educativos*. Huelva, Universidad de Huelva, Serial de Publicaciones.
- CORONEL, J. M.; MORENO, E. 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*.
- CUEVAS LÓPEZ, M. (2002). *Directores eficaces en contextos multiculturales*. Madrid, UNED.
- DÍEZ GUTIÉRREZ, E. J.; TERRÓN BAÑUELOS, E. y ANGUIA MARTÍNEZ, R. (Coords.) (2006). *La cultura de género en las organizaciones escolares. Motivaciones y obstáculos para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección*. Barcelona, Octaedro.
- EAGLY, A. H. y JONSTON, V. J. (1990). Gender stereotypes stem from the distribution and their effect opinion change, *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 735-754.

- EGUSKIZA, M.ª J. (1996). Mujeres y Gestión Educativa. En J. GAIRÍN y P. DARDER (Coords.). *Organización y Gestión de Centros Educativos* (292/85-292-91). Barcelona, Praxis.
- ESCOBAR FREIXA, M. (2003). Las mujeres y el poder en las instituciones educativas, *Organización y Gestión Educativa*, 3, 52.
- FOX, D. (1981). *El proceso de Investigación en Educación*. Madrid, Universidad de Navarra (EUNSA).
- GAIRÍN, J. y VILLA, A. (eds.) (1999). *Los equipos directivos de los centros docentes. Análisis de su funcionamiento*. Bilbao, Universidad de Deusto.
- GARCÍA DE LEÓN, M.ª A. (1994). *Élites discriminadas (sobre el poder de las mujeres)*. Barcelona, Anthropos.
- GARCÍA DE LEÓN, M. A. y GARCÍA DE CORTÁZAR, M. (codirectoras) (2001). *Las Académicas (profesorado universitario y género)*. Madrid, Instituto de la Mujer (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales).
- GARCÍA DE LEÓN, M.ª A.; GARCÍA DE CORTÁZAR, M. y ORTEGA, F. (coords.) (1996). *Sociología de las mujeres españolas*. Madrid, Editorial Complutense.
- GARCÍA GÓMEZ, T. (2002). *Las mujeres y los equipos directivos (Análisis en los centros públicos de Primaria de dos provincias andaluzas)*. Tesis Doctoral. Granada, Universidad de Granada.
- GARCÍA LAGO, V. (2006). La desigualdad laboral entre hombres y mujeres, *Revista En la Calle. Revista Social sobre Situaciones de Riesgo Social*, n.º 5. Fundación Juan Soñador.
- KAUFMANN, A. (1996). Tercer milenio y liderazgo femenino. En L. NUÑO GÓMEZ (Coord.). *Mujeres de lo privado a lo público*. Madrid, Tecnos.
- LORENZO DELGADO, M. (2005a). El liderazgo en las Organizaciones Educativas: Revisión y perspectivas actuales, *Revista Española de Pedagogía*, n.º 232, septiembre-diciembre.
- (2005b). Ponencia. «La formación del líder en el mundo universitario. Motivación desde el liderazgo educativo». Centro Mediterráneo, Universidad de Granada, Motril 27-29 julio.
- (2005c). *El liderazgo en las organizaciones educativas*. El liderazgo pedagógico. Temáticos Escuela. Madrid, Praxis.
- (2005d). ¿Es difícil desarrollar el liderazgo pedagógico? Un cuestionario de autoevaluación. El liderazgo pedagógico, *Temáticos Escuela*. Año V, n.º 14. Madrid, Praxis.
- LORENZO DELGADO, M. et al. (2007). El liderazgo estudiantil en la universidad: un cuestionario para evaluar sus percepciones, *Revista para la Gestión de Centros Educativos. Praxis*. Grupo Walters Sección Artículos. Wolters Kluwer España. URL: www.gestiondecentros.com (publicación exclusivamente on-line) (junio, 2007).
- SÁENZ BARRIO, O. y FERNÁNDEZ NARES, S. (1994). *Los cargos directivos en la Universidad*. Granada, ICE.
- SAÉNZ BARRIO, O. y LORENZO DELGADO, M. (1993). *La satisfacción del profesorado universitario*. Granada, Monográfico.
- SHAW, M. E. (1980). *Dinámica de grupo*. Barcelona, Herder.