

Presentarse como candidato a la dirección de departamento universitario: una decisión compleja

Carmen Álvarez-Álvarez
Universidad de Cantabria. España.
alvarezmc@unican.es



© de la autora

Recibido: 27/5/2024
Aceptado: 20/11/2024
Publicado: 31/1/2025

Resumen

Cuando un director de un departamento universitario cesa en sus funciones, los miembros del mismo saben que necesitan un sucesor, de manera que, unos meses antes de que este hecho suceda, hay movimientos para lograr que se presenten personas candidatas para ocupar dicho cargo. Sin embargo, el proceso, lejos de ser fácil, previsible o lineal, está plagado de controversias y dificultades. En el presente artículo nos planteamos conocer, mediante entrevistas en profundidad, las opiniones de directores en ejercicio de departamentos universitarios de educación de toda la geografía española sobre la decisión de optar a ejercer la mencionada ocupación. Tras contactar con todas las personas implicadas, se pudieron desarrollar diecisiete entrevistas con directores experimentados y noveles. Los resultados muestran que los candidatos tienen razones muy variadas para presentarse y que en algunos casos repiten la experiencia, puesto que suele ser fácil para ellos formar equipo y sienten que predomina la continuidad en los estilos directivos. Debemos concluir afirmando que es necesario realizar una formación específica sólida y una investigación más amplia sobre el tema que contribuya a identificar las posibilidades y los límites reales de las direcciones departamentales, para que los miembros de los departamentos conozcan mejor a estos necesarios y relevantes cargos.

Palabras clave: entrevista; gestión; liderazgo; grupos y organizaciones; toma de decisiones

Resum. *Presentar-se com a candidat a la direcció de departament universitari: una decisió complexa*

Quan un director d'un departament universitari deixa d'exercir les seves funcions, els membres que en formen part saben que necessiten un successor, de manera que, uns quants mesos abans que aquest fet succeeixi, hi ha moviments per aconseguir que es presentin candidats per ocupar aquest càrrec. Amb tot, el procés, lluny de ser fàcil, previsible o lineal, és ple de controvèrsies i dificultats. En el present article ens plantejem conèixer, mitjançant entrevistes en profunditat, les opinions de directors en exercici de departaments universitaris d'educació de tota la geografia espanyola sobre la decisió d'optar per realitzar aquesta feina. Després de contactar amb totes les persones implicades, es van poder desenvolupar disset entrevistes amb directors experimentats i novells. Els resultats mostren que els candidats tenen raons molt variades per presentar-s'hi i que en alguns casos repeteixen l'experiència, atès que sol ser fàcil per a ells formar equip i senten que en els estils directius

hi predomina la continuïtat. Hem de concloure afirmant que cal una formació específica sòlida i una investigació més àmplia sobre aquest tema que contribueixi a identificar les possibilitats i els límits reals de les direccions departamentals, a fi que els membres dels departaments coneguin millor aquests càrrecs tan necessaris i rellevants.

Paraules clau: entrevista; gestió; lideratge; grups i organitzacions; presa de decisions

Abstract. *Running for university department headship: A complex decision*

When a university head of department steps down, members of that department know that they need a successor, so, months before this happens, moves to find candidates who will put themselves forward for the role are set in motion. However, this process is far from being easy, predictable or linear, and instead is fraught with controversy and difficulties. In this article we hold in-depth interviews with practising heads of university departments of Education throughout Spain to discover their reasons for applying for the role. After contacting all those involved, we were able to conduct seventeen interviews with both experienced and new heads of department. The results show that candidates have a wide variety of reasons for applying, and in some cases they repeat the experience, as it is often easy for them to form a team and they feel that continuity in management styles predominates. We conclude that there is a need for solid specific training and more extensive research on the subject to help identify the real possibilities and limitations of departmental headships, so that departmental staff have a better understanding of these necessary and important positions.

Keywords: decision-making; groups and organisations; interview; leadership; management

Sumario

- | | |
|-----------------|-----------------------------|
| 1. Introducción | 4. Discusión y conclusiones |
| 2. Metodología | Referencias bibliográficas |
| 3. Resultados | |

1. Introducción

La investigación de los procesos de gestión en las universidades cada vez despierta más interés, ya que estos ejercen efectos en los procedimientos y en los resultados institucionales (Akbulut et al., 2015; Álvarez-Álvarez, 2023; Bystydzinski et al., 2017; Horne et al., 2016; Hundessa, 2021; Tahir et al., 2014). En este sentido, las direcciones de departamento resultan muy interesantes: ocupan un lugar intermedio entre el profesorado y los equipos rectorales y toman decisiones que determinan el futuro universitario (Creton y Heard-Lauréote, 2021; Degn, 2015; Mefi y Asoba, 2020; Thai et al., 2021). Sin embargo, la investigación internacional sobre la gestión departamental es muy reducida (Álvarez-Álvarez, 2023) y cada país sigue procedimientos sensiblemente diferentes para elegir a sus directores.

Cuando un director de departamento deja el cargo, los individuos que forman parte de él inician movimientos para lograr que haya candidatos para

el puesto. Este proceso es complejo, está plagado de controversias y dinámicas micropolíticas y raramente resulta previsible o lineal, porque es común que haya dificultades para cubrir el cargo (Castro e Ion, 2011; Kruse et al., 2020). No todas las personas están dispuestas a ejercerlo, a causa del desgaste emocional que implica, porque se considera que puede ser desafiante o estresante, etc. (Awad y Fendi, 2023; Dewes y Bolzan, 2018).

Esto es así en buena medida porque se adquieren responsabilidades, pero apenas se cuenta con una formación específica para desarrollar dicha función (Bystydzienski et al., 2017; Tietjen-Smith et al., 2020; White et al., 2016) y no siempre se dispone de un equipo sólido y confiable que apoye al director en sus funciones de dar respuestas a las demandas cotidianas (Abahussain, 2020; Abusmara y Triwiyanto, 2023). Además, sigue desarrollando (aunque en menor grado) sus tareas docentes e investigadoras simultáneamente mientras asume la dirección (Degn, 2015), y el cargo puede provocar un retroceso en la carrera investigadora (Álvarez-Álvarez, 2023; Castro e Ion, 2011). Este hecho es aún más problemático para las mujeres, ya que en su vida personal cargan con numerosas responsabilidades familiares que entorpecen su candidatura. A pesar de ello, las universidades de todo el mundo han promovido la presencia femenina en las direcciones departamentales universitarias (Bystydzienski et al., 2017; Crawford, 2021; Yedidia y Bickel, 2001).

Los directores de departamento desarrollan funciones de representación, mediación en conflictos, organización de reuniones (consejos de departamento, fundamentalmente) y gestión de personal investigador, docente y no docente, de su ámbito de actuación (Daradkah, 2023; Dewes y Bolzan, 2018; Kruse, 2022; Mgaiwa, 2023). Investigaciones previas han subrayado que, en los sucesivos procesos de reforma universitaria, no se les han otorgado numerosas competencias ni capacidad de decisión, y que estos procesos han recaído sobre los departamentos en su conjunto, reunidos a tal efecto bajo la presidencia del director (Castro e Ion, 2011; Creaton y Heard-Lauréote, 2021; Hundessa, 2021; Nguyen, 2013).

Un estudio previo destacó la satisfacción de los directores con su trabajo, señalando que solo había una pequeña minoría que no lo recomendaba a otras personas (Keith y Buckley, 2011). Sin embargo, los sondeos señalan la escasa tendencia de los directores a perdurar durante varios mandatos seguidos (Hundessa, 2021; Keith y Buckley, 2011; Thai et al., 2021). No obstante, ni la investigación previa internacional ni la nacional han recogido sistemáticamente las razones por las que las personas deciden presentarse al cargo, si les resulta complicado formar su propio equipo de trabajo (subdirector, secretario, etc.) y si hay contrastes en las formas de dirigir con el equipo de dirección saliente, ya que son temas de interés para un futuro candidato a ejercer dicha función.

Por otro lado, en España es posible que, en el futuro, la plaza de director de departamento universitario sea más difícil de cubrir, ya que está en debate el Proyecto de Real Decreto por el que se regula la organización de los departamentos universitarios, lo que implicaría la reducción de su número y el

incremento de la cantidad de profesores adscritos a las nuevas secciones creadas. Dicho cambio comportaría repensar la necesidad, las funciones y las complejidades de sus direcciones.

En este artículo nos preguntamos cómo se ha seguido el proceso de toma de decisiones para acceder a dicho cargo en España, ya que dicho procedimiento, que no ha sido investigado detenidamente, puede generar conocimiento útil para aquellos docentes e investigadores que se lo planteen en un momento dado de sus trayectorias y ayudar a definir nuevas líneas de investigación en la gestión educativa.

2. Metodología

El objetivo de este estudio es conocer de primera mano las opiniones subjetivas de directores de departamentos universitarios en ejercicio en España sobre la decisión de presentarse para ejercer dicha función, analizando su facilidad para formar equipo, trabajar colectivamente y aprender a llevar a cabo las funciones del cargo.

Para ello se ha diseñado una investigación exploratoria cualitativa basada en una entrevista estructurada, encaminada a recabar testimonios de directores sobre sus inicios en la gestión departamental, siguiendo la estela de los trabajos de investigación realizados previamente en dicho campo (Bellibaş et al., 2016; Bystydziński et al., 2017; Creaton y Heard-Lauréote, 2021; Gonaïm, 2019; Huen et al., 2021; Hundessa, 2021; Kruse et al., 2020; Møthe et al., 2015; Nguyen, 2013).

Dada la imposibilidad de entrevistar a directores de todos los ámbitos de conocimiento, se ha decidido centrarse en un grupo concreto de ellos: aquellos que ejercen funciones en departamentos de educación. Esta selección se basa en tres razones: (1) son grandes y complejos y suelen aglutinar a personas de diversas áreas y ámbitos de conocimiento que, en ocasiones, son muy diferentes; (2) se trata de departamentos mixtos, con presencia tanto de hombres como de mujeres, y (3) en ellos se encuentra un alto porcentaje de variación del personal docente temporal (asociados).

Para contactar con los directores de los departamentos universitarios se siguió un proceso: (1) identificar todas las universidades españolas existentes; (2) identificar sus departamentos; (3) identificar los departamentos ligados a educación; (3) identificar a sus directores; (4) mandarles un correo electrónico para invitarlos a colaborar en el estudio, e (5) insistirles, en caso de no haber recibido respuesta tras el primer correo. Así, tras este proceso, se logró entrevistar a 17 directores de un total de 55 contactados procedentes de universidades públicas y privadas de toda la geografía española (10 mujeres y 7 hombres) entre noviembre de 2022 y marzo de 2023.

Para profundizar en la complejidad de decidir ejercer este cargo en un departamento universitario se dio voz a los implicados mediante preguntas abiertas agrupadas en cinco grandes bloques: (1) preguntas de contexto para caracterizar a cada entrevistado, preguntando por su experiencia frente a un

departamento y el número de profesores que lo configuraban; (2) preguntas sobre su formación para asumir el cargo; (3) preguntas sobre sus razones para presentarse; (4) preguntas sobre la facilidad o la dificultad para formar equipo, y (5) preguntas sobre contrastes con la dirección anterior.

El bloque 1 permitió caracterizar a los participantes por su variado perfil: 10 son mujeres y 7 son hombres; 11 tienen experiencia previa en otro cargo en la gestión del departamento (como secretarios o subdirectores); hay tanto directores noveles (12 en sus primeros años) como veteranos (5 están ya en segundos y terceros mandatos), y los tamaños de los departamentos son variados, predominando los que acogen a un gran número de profesores (11 acogen a más de 61 profesores, y 6, a menos de 60). Los otros cinco bloques se sintetizarán en el apartado de resultados.

Los participantes en el estudio fueron informados de los objetivos del mismo y se les remitió por correo el guion de la entrevista a realizar, además de completar un consentimiento informado. Es importante remarcar que, en su realización, se cumplieron todos los requisitos exigidos por el comité de ética de nuestra universidad. Las entrevistas se llevaron a cabo a través de videollamada, fueron grabadas y posteriormente transcritas; las transcripciones se enviaron a los interesados para que tuvieran la oportunidad de revisarlas; se categorizaron todos los testimonios recogidos mediante entrevistas en una gran matriz de datos de Excel, y se analizaron a través de un análisis de contenido.

3. Resultados

Los resultados están agrupados en cuatro categorías: (1) contexto de los participantes; (2) formación para asumir el cargo; (3) razones para presentarse; (4) facilidad para formar equipo, y (5) contrastes con la dirección anterior.

3.1. Contexto de los participantes

11 entrevistados tienen experiencia previa en otro cargo en referencia a la gestión del departamento (como secretarios o subdirectores); hay tanto directores noveles (12 en sus primeros años) como veteranos (5 están en sus segundos y terceros mandatos), y los tamaños de los departamentos son variados, predominando los que acogen a un gran número de profesorado (11 acogen a más de 61 profesores, y 6, a menos de 60) (ver la tabla 1).

Tabla 1. Participantes en el estudio

Persona entrevistada	Experiencia previa en otro cargo del departamento	Años en la dirección del departamento	Profesorado del departamento
Directora1	Sí	Segundo mandato	Más de 80
Directora2	No	Primer año	Entre 61 y 80
Directora3	Sí	Segundo mandato	Entre 41 y 60
Directora4	Sí	Primer año	Entre 21 y 40
Directora5	Sí	Segundo año	Entre 21 y 40
Directora6	Sí	Segundo año	Entre 61 y 80
Directora7	Sí	Segundo año	Entre 61 y 80
Directora8	No	Segundo año	Más de 80
Directora9	Sí	Segundo año	Más de 80
Directora10	No	Segundo mandato	Más de 80
Director1	No	Segundo año	Entre 61 y 80
Director2	Sí	Segundo mandato	Entre 41 y 60
Director3	No	Segundo año	Más de 80
Director4	Sí	Primer año	Más de 80
Director5	Sí	Tercer mandato	Entre 41 y 60
Director6	Sí	Primer año	Entre 41 y 60
Director7	No	Primer año	Más de 80

Fuente: elaboración propia.

3.2. Formación para asumir el cargo

Respecto a la formación para asumir el cargo, la respuesta ha sido prácticamente unánime: no han recibido formación específica alguna, ni inicial ni permanente:

No recibí formación previa para ser directora de departamento: ninguna, cero, nada, ni siquiera normativa, nada. Ni formación ni información. (Directora3)

Solo hay una excepción de una persona que participa en un curso:

En mi universidad tenemos un curso obligatorio de formación de juntas departamentales que dura dos cursos académicos, y una vez al mes se abordan distintos temas, como las juntas departamentales, la toma de decisiones colegial, la gestión económica, el liderazgo, la gestión del tiempo, etc. Vemos casos prácticos, qué pasa, resolvemos, y eso, dos años. Son muy útiles, yo la verdad que he aprendido mucho. (Directora5)

Sin embargo, los otros 16 entrevistados han puesto de manifiesto la necesidad de recibir formación específica para gestionar todas las áreas que implican tomar decisiones en los departamentos universitarios. Los entrevistados, a través de sus variados testimonios, plantean que requieren o han requerido formación en, al menos, los siguientes ámbitos:

- Gestión administrativa y económica: saber si pueden conceder o no permisos, firmar o no facturas o documentos, cumplir plazos, etc.
- Estructuras universitarias: qué órganos, personas o servicios administran los diferentes temas a resolver (gestión académica, gerencia, servicio de personal, vicerrectorados, secretaría general, etc.).
- Gestión del personal docente y no docente: dirigir correctamente la planificación docente anual, las normas que regulan cada categoría profesional, la compatibilidad horaria de asociados, etc.
- Gestión de las relaciones humanas: resolución profesional de conflictos, mediación, grado de compromiso adecuado según el tema de que se trate, etc.
- Gestión de la comunicación: qué se puede o se debe decir en privado o en público y con qué personas (todo el consejo de departamento, un área, etc.) y qué se puede o se debe compartir por correo, página web, etc. para cumplir con la Ley de Protección de Datos.
- Procesos de toma de decisiones y cambio: saber cómo introducir mejoras, romper con culturas profesionales arcaicas o negativas para el crecimiento y el bienestar del departamento, etc.

Algunas personas entrevistadas han manifestado que han pedido formación en sus universidades respectivas:

Yo empecé a agobiarme con el tema de las facturas, de si poder pagar en función del presupuesto que tenemos y demás, y desde el vicerrectorado nos han dicho que nos harán un curso a partir de enero. (Directora2)

Sin embargo, esto es complicado y también es complicado que haya formación específica al respecto. Un director lo expresa así:

Quien entra en los cargos de gestión que se olvide de recibir cursos, en esta universidad y en cualquiera. Como mucho te pueden dar alguna orientación o información sobre algún procedimiento que interesa a nivel de universidad, como cuando han sacado el tema de la autofirma. Quien se mete en las tareas de gestión sabe que va a pelo. (Director5)

Mientras llega la formación deseada, los directores han ido tratando de saciar su curiosidad, resolver sus dudas y aprender para ejercer el cargo siguiendo técnicas muy variadas. Unos reconocen que se han leído normativas, estatutos, reglamentos, etc. y que han preguntado o se han reunido con todas las personas a su alcance: vicerrectores, gerencia, directores de otros departamentos o de otras universidades, etc. Otros consideran que sus antecesores les han

formado o han aprendido parte del cargo en su experiencia previa como secretarios o subdirectores. También reconocen la valía de haber ocupado otros puestos previos en el decanato, por ejemplo. Muchos reconocen que han aprendido a través del método de ensayo y error.

En general, los entrevistados coinciden al considerar que asumir el cargo produce desconcierto y ansiedad y coloca al director novel en una situación de incertidumbre, ya que carece de una buena formación específica previa o de un material concreto de consulta y que por ello se siente un tanto abandonado.

3.3. Razones para presentarse

Los entrevistados han referido distintas razones para presentarse, entre las que destacan las siguientes: (1) recibir el apoyo, el ánimo o la presión de los compañeros; (2) mostrar responsabilidad y compromiso con la institución y el departamento; (3) tener interés en vivir una experiencia personal de aprendizaje y superación; (4) promover un cambio de liderazgo; (5) presentar un interés personal para realizar la gestión o poseer méritos de gestión; (6) seguir el consenso de que, tras dejarlo el director, el secretario debía presentarse, y (7) ser consciente de que, cuando hay pocas personas estables en un departamento y el resto tiene cargos en el decanato, puede no haber «escapatoria». La mayor parte de los entrevistados, de hecho, refieren más de una razón para presentarse.

No obstante, también se ha dado un caso de nombramiento extraordinario ante la ausencia de candidatos, y en varias entrevistas se comentó que es improbable que compitan dos o más aspirantes a la dirección:

En nuestro departamento nunca hemos visto dos candidatos. Lo normal aquí es buscar a lazo a quien quiera, porque implica trabajo y es lo que te digo, la gente está pillada haciendo sus currículums. (Director3)

Tres aspectos de interés que inciden en que los candidatos quieran presentarse y se han señalado en diversas entrevistas tienen que ver con la categoría profesional (haber alcanzado la categoría de titular o catedrático), la edad (ser de los más antiguos del departamento) y el género (a las mujeres les supone mayor reto que a los hombres). Así lo expresa una directora:

El anterior director me dijo: «lo vas a poder hacer perfectamente, así que ánimo». Normalmente la dirección del departamento la llevan hombres mayores de cincuenta años y yo ni siquiera era titular, lo soy desde el año pasado, y me dijo: «no importa, estás preparada para hacerlo». Así que él me empujó. Si él no me hubiera dado la confianza, yo no hubiera asumido el cargo, seguro. (Directora2)

Sin embargo, en algunas entrevistas se ha comentado con preocupación que es difícil que se presenten candidatos:

Aquí hay dificultades desde hace unos cuantos años para encontrar a alguien que ocupe la dirección del departamento. Serías dificultades, eh. (Director1)

Una directora expresó algunas de las razones que ella observa para que haya candidatos:

Hay muchas dificultades para presentarse porque es un trabajo que no está bien reconocido, ni tenemos formación y resolvemos muchos temas administrativos. El director por sí mismo no tiene capacidad para tomar decisiones. Yo entiendo que es un trabajo extra, que es muy complicado, que no hay formación y que no sabes con lo que te vas a enfrentar, aunque conozcas a tu departamento. Hasta que no llegas a ese puesto no has visto la otra cara de las personas. Una cosa es ser colegas, otra cosa es que tengan que seguir unas normas y que tú tengas que hacérselo entender. Ahí es donde yo creo que está la dificultad. (Directora8)

3.4. Facilidad para formar equipo

Cuando un candidato decide presentarse, crea un pequeño equipo formado por varias personas (en las entrevistas realizadas, la mayor parte de los grupos están constituidos por director y secretario; en tres casos, por director, subdirector y secretario, y en un caso, por director, jefes de área y secretario).

La mayor parte de los entrevistados afirma que no les resultó difícil formar equipo. Alegan que: (1) los otros cargos del grupo constituyen un mérito, y las personas que aspiran a promocionar lo quieren ocupar porque es más fácil que ser director; (2) puede ser complicado elegir al equipo, porque hay dinámicas micropolíticas e intereses por parte de las áreas y quien acompaña al director contribuye a dar confianza a un candidato o a perderla, y (3) los diferentes cargos relacionados con los departamentos no están bien valorados, retribuidos o demandados (existen al respecto serias diferencias entre universidades en descargas docentes por gestión y complementos económicos). Un director lo expresa así:

Siempre se cubren, pero no es algo por lo que se pelee la gente. Lo que luce, lo que cuenta, lo que tiene impacto, lo que tiene visibilidad es la investigación, con gran diferencia. (Director7)

Todos los entrevistados coinciden en considerar que constituir un equipo unido, comprometido, responsable y efectivo facilita mucho las labores de la dirección, y han manifestado que se sienten satisfechos con sus respectivos equipos:

Tengo un buen equipo de trabajo en la dirección del departamento. La jefa de administración del PAS es la caña, es una pasada. Con mi secretario formamos un equipo, nos reunimos semanalmente, aunque a veces las reuniones son de solo cinco minutos, pero tenemos agendada siempre una reunión a la semana para prever e ir avanzando trabajo, y en esas reuniones también está la jefa de servicio. Tenemos bastante bien distribuidas las responsabilidades y me siento muy acompañada por ellos. (Directora6)

3.5. *Contrastes con la dirección anterior*

Cuando un candidato decide presentarse, otro aspecto sustancial es el hecho de que lo hará tras el ejercicio de un director saliente, con lo cual pueden darse contrastes notables con el estilo anterior. Se ha tratado este tema con los directores entrevistados, y en la mayor parte de los casos aseguran que no ha habido discontinuidades en la forma de dirigir. Han planteado que cada persona tiene un estilo propio, unas habilidades sociales, un carisma, un liderazgo, etc., pero, salvo por eso, la tónica dominante ha sido continuista y se apoya en competencias tales como la cercanía, la escucha, el diálogo, la imparcialidad, la promoción del crecimiento equilibrado de las áreas, etc. Un director lo expresa así:

Es un departamento en el que el director manda poco, impone poco y se deja libertad para que las áreas de conocimiento se organicen, trabajen, etc., y en eso ha habido pocas diferencias. (Director6)

No obstante, hubo cuatro testimonios en los que los directores entrevistados afirmaron que su estilo había diferido notablemente del asumido por el equipo saliente. Una directora lo expresaba así: «Yo decía: “mira, es director de doce a dos”. Somos muy diferentes» (Directora6).

También algunos de ellos han planteado la existencia de situaciones complicadas en la dirección, como las divisiones o las fusiones de departamentos, los que están deslocalizados en varios territorios que rotan la dirección, los crecimientos repentinos de docencia por el aumento de los títulos, los juicios o las batallas legales, etc. Estas situaciones complejizan a la dirección y pueden producir, o no, contrastes con las direcciones anteriores.

Nuestro departamento, cuando se separó de otro, tenía un reglamento y unos estatutos propios que regulaban mucho el proceso, lo que nos ha evitado muchos conflictos. Gracias a eso no hubo una disparidad en cuanto a la gestión. (Director2)

También los directores han hecho mención a la rotación de los cargos, señalando que cuando el subdirector o el secretario asume el cargo, se dan menos diferencias que cuando lo hace un candidato completamente nuevo. Este director, por ejemplo, desea continuar las líneas de trabajo desarrolladas por su antecesor:

Yo me planteo simplemente ser digno continuador de la tarea desarrollada hasta ahora, por tanto, gestionar el departamento lo mejor que podamos en una línea de continuidad. (Director7)

Asimismo, los entrevistados han comentado que no es habitual estar dos mandatos seguidos, sino que lo más común es estar uno (los estatutos universitarios suelen limitarlo a dos mandatos de entre tres y seis años cada uno):

Mayoritariamente la gente está tres años, algunos han hecho una reelección porque estaban acabando alguna cosa en concreto y han alargado un año más y luego se han ido. Muy poca gente ha hecho dos mandatos enteros. (Director4)

Sin embargo, en algunos departamentos los directores han agotado el número máximo de mandatos (dos, generalmente).

4. Discusión y conclusiones

Este estudio ha permitido explorar las opiniones subjetivas de directores en ejercicio de departamentos universitarios de toda la geografía española sobre la decisión de presentarse como director, analizando sus contextos de partida, su formación inicial, sus razones para optar a la plaza, la facilidad para formar equipo y contrastes con el grupo previo.

Respecto al contexto de los participantes, destaca en positivo la participación mayoritariamente femenina en este estudio, lo cual refleja un cambio social, en tanto que hay mujeres dirigiendo departamentos universitarios de educación en España (participaron 10 mujeres y 7 hombres). Asimismo, cuatro personas estaban en su segundo mandato y otra estaba en el tercero, lo cual pone de relieve que hay personas satisfechas con el cargo y que, por ello, han querido continuar cuando se les ha brindado la oportunidad de hacerlo. Si bien no es la tendencia (Hundessa, 2021; Keith y Buckley, 2011), el dato demuestra que el puesto puede ofrecer más aspectos positivos que negativos para estas personas, porque, en caso contrario, ya lo habrían dejado (Keith y Buckley, 2011).

Respecto a la formación para asumir el cargo, se verifican los resultados de diferentes estudios previos nacionales e internacionales: falta formación inicial y permanente que ayude a los directores a tomar decisiones correctas y a disponer de la información necesaria en cada momento (Bystydziński et al., 2017; Tietjen-Smith et al., 2020; White et al., 2016). Únicamente una persona refiere estar participando en un curso formativo al respecto, lo que puede ser un primer paso en la creación de estudios futuros para las direcciones de departamento. Sería interesante abrir una línea de investigación específica para analizar aquellos casos en que las direcciones de departamento reciben formación para poder analizarla, estudiarla y formular propuestas que la repliquen y la amplíen al resto de universidades. Los entrevistados han referido seis ámbitos en los que requieren formación: (1) administrativa y económica; (2) estructuras universitarias; (3) gestión del personal docente y no docente; (4) gestión de las relaciones humanas; (5) gestión de la comunicación, y (6) procesos de toma de decisiones y cambio. En general, los entrevistados coinciden en que al inicio buscan respuestas con compromiso, pero desde la intuición (Castro e Ion, 2011; Kruse et al., 2020). Con el tiempo, mejoran, se profesionalizan y llegan a ser muy autónomos.

Existen distintas razones para presentarse y los participantes suelen referir más de una, con lo que existe un argumentario sólido para plantearse el acceso al cargo: el apoyo de compañeros, el compromiso con la institución, la búsqueda de un cambio profesional, el aprendizaje y la superación o la promoción de un cambio de liderazgo, entre otras. No habían sido evidenciadas por la investigación previa, pero conviene conocerlas y difundirlas. Son

muchos los departamentos universitarios existentes en nuestras universidades, y las personas que asumen el cargo de director realizan un esfuerzo personal, académico y profesional que es preciso investigar, para conocerlo y ponerlo en valor (Álvarez-Álvarez, 2023; Castro e Ion, 2011; Degn, 2015). Algunos departamentos universitarios están teniendo dificultades para lograr candidatos y se han dado casos de nombramientos extraordinarios. Las entrevistas también han puesto de relieve que hay tres factores que condicionan la presentación de candidaturas: (1) la categoría profesional (haber alcanzado el nivel de titular o catedrático); (2) la edad (ser de los más antiguos del departamento), y (3) el género (a las mujeres les supone mayor reto que a los hombres) (Bystydzienski et al., 2017).

Respecto a la facilidad del candidato para formar equipo (en la mayor parte de los casos, un secretario y/o un subdirector), la mayoría de los entrevistados señalan que son cargos que implican una menor exposición y que constituyen un mérito profesional de gestión, por lo que se cubren fácilmente. Asimismo, informan que la elección del equipo está mediatizada por dinámicas micropolíticas por parte de las áreas, y que quien acompaña al director contribuye a dar confianza a un candidato o facilita que la pierda. Todas las personas entrevistadas han manifestado que se sienten satisfechas con sus equipos respectivos, porque sus miembros están unidos, comprometidos, y son responsables y efectivos. La investigación nacional e internacional tampoco había evidenciado este aspecto en los estudios previos. Asimismo, cabe analizar el impacto del Proyecto de Real Decreto español por el que se regula la organización de los departamentos universitarios.

Respecto a los estilos seguidos por la dirección saliente y la nueva entrante, pueden darse contrastes, pero en la mayor parte de los casos aseguran que no ha habido discontinuidades en la forma de dirigir, y este hecho se valora positivamente. Han planteado que cada persona tiene un estilo personal, unas habilidades sociales y unos modos propios de ejercer el liderazgo, pero la tónica dominante ha sido continuista y se apoya en competencias relevantes tales como la escucha, el diálogo, la imparcialidad, la promoción del crecimiento equilibrado de las áreas, etc. No obstante, cuatro de los diecisiete entrevistados han afirmado que su estilo ha diferido notablemente del asumido por el equipo saliente. Cuando el subdirector o el secretario asume el cargo, se dan menos diferencias que cuando lo hace un candidato completamente nuevo. La investigación nacional e internacional tampoco había evidenciado estos aspectos en los estudios previos.

El presente artículo ha permitido acercarse a las inquietudes de los candidatos a dirigir departamentos universitarios de educación con un enfoque cualitativo, para examinar el significado subjetivo que tiene presentarse al cargo. Si bien el número de los sujetos intervinientes no ha sido elevado, se invitó a participar a todos los afectados y se logró una cifra que permitía triangular y saturar los temas. En el futuro se puede afrontar el estudio de las direcciones de departamento a través de metodologías cuantitativas y abrirse a direcciones de diferentes departamentos. Este trabajo cualitativo puede ser-

vir de base para diseñar estudios en los que se formulen nuevos instrumentos de recogida de datos con carácter más masivo. No obstante, los resultados obtenidos permiten afirmar que este ámbito de estudio, pese a que se evidencia que se le ha otorgado un escaso valor profesional, nula formación e importantes responsabilidades, es relevante y requiere de más investigación (Álvarez-Álvarez, 2023; Creaton y Heard-Lauréote, 2021; Degn, 2015; Nguyen, 2013).

Referencias bibliográficas

- ABAHUSSAIN, S. (2020). Department Heads' Use of Distributed Leadership and its Role in Fostering Organizational Loyalty among Academics at Imam Abdulrahman bin Faisal University. *Humanities and Management Sciences: Scientific Journal of King Faisal University*, 2(21), 307-313.
<<https://doi.org/10.37575/h/mng/2086>>
- ABUSMARA, A. y TRIWIYANTO, T. (2023). Decision-Making and Its Correlation with Distributed Leadership of the Heads of Academic Departments: Palestinian Universities as a Case Study. *Journal of Higher Education Policy And Leadership Studies*, 4(2), 7-27.
<<https://doi.org/10.61186/johepal.4.2.7>>
- AKBULUT, M., NEVRA SEGGIE, F. y BÖRKAN, B. (2015). Faculty member perceptions of department head leadership effectiveness at a state university in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 18(4), 440-463.
<<https://doi.org/10.1080/13603124.2014.997799>>
- ÁLVAREZ-ÁLVAREZ, C. (2023). Pros y contras de dirigir un departamento universitario: Análisis sistemático de literatura. *Educar*, 59(2), 523-538.
<<https://doi.org/10.5565/rev/educar.1676>>
- AWAD, R. J. y FENDI, A. A. (2023). Organizational Intelligence and Its Relationship to the Educational Administrative Behaviour and Psychology of the Heads of Departments of the Colleges of the University of Baghdad. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(5), 206-214.
- BELLİBAŞ, M. Ş., ÖZASLAN, G., GÜMÜŞ, E. y GÜMÜŞ, S. (2016). Examining department chairs' needs in performing academic leadership in Turkish universities. *Eğitim ve Bilim*, 41(184), 91-103.
<<https://doi.org/10.15390/EB.2016.6114>>
- BYSTYDZIENSKI, J., THOMAS, N., HOWE, S. y DESAI, A. (2017). The leadership role of college deans and department chairs in academic culture change. *Studies in Higher Education*, 42(12), 2301-2315.
<<https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1152464>>
- CASTRO, D. e ION, G. (2011). Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: Autonomía, estructura, participación y desconcentración. *Revista de Educación*, 355, 161-183.
- CRAWFORD, M. (2021). "Being" a Head of Department in an English University. *Educational Review*, 00(00), 1-13.
<<https://doi.org/10.1080/00131911.2021.2000368>>
- CREATON, J. y HEARD-LAURÉOTE, K. (2021). Rhetoric and Reality in Middle Management: The Role of Heads of Academic Departments in UK Universities. *Higher Education Policy*, 34(1), 195-217.
<<https://doi.org/10.1057/s41307-018-00128-8>>

- DARADKAH, A. M. (2023). Organizational Improvisation among Heads of Academic Departments: Yarmouk and Ajloun University Faculty Members' Perspective. *Information Sciences Letters*, 12(5), 2179-2191.
<<https://doi.org/10.18576/isl/120559>>
- DEGN, L. (2015). Identity constructions and sensemaking in higher education: A case study of Danish higher education department heads. *Studies in Higher Education*, 40(7), 1179-1193.
<<https://doi.org/10.1080/03075079.2014.881345>>
- DEWES, A. y BOLZAN, D. P. V. (2018). Tempos e espaços da gestão universitária: Compreendendo a gestão de Departamentos Didáticos. *Revista on Line de Política e Gestão Educacional*, 22(3), 961-977.
<<https://doi.org/10.22633/rpge.v22i3.11308>>
- GONAIM, F. A. (2019). Leadership in higher education in Saudi Arabia: Benefits, constraints and challenges of adopting servant leadership model by department chairs. *International Journal of Education and Practice*, 7(2), 101-111.
<<https://doi.org/10.18488/journal.61.2019.72.101.111>>
- HORNE, A. L., DU PLESSIS, Y. y NKOMO, S. (2016). Role of Department Heads in Academic Development: A Leader-Member Exchange and Organizational Resource Perspective. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(6), 1021-1041.
<<https://doi.org/10.1177/1741143215587305>>
- HUEN, K. H., LEE, C. T., SKINNER, E. C., TERRIS, M. K., KOBASHI, K. C., BENNETT, C. J. y BERGMAN, J. (2021). Women Leaders in Academic Urology: The Views of Department Chairs. *Urology*, 150, 81-85.
<<https://doi.org/10.1016/j.urology.2020.08.081>>
- HUNDESSA, F. D. (2021). Academic leadership: Exploring the experiences of department heads in a first generation university in Ethiopia. *International Journal of Leadership in Education*, 24(2), 183-205.
<<https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1545922>>
- KEITH, S. J. y BUCKLEY, P. F. (2011). Leadership experiences and characteristics of chairs of academic departments of psychiatry. *Academic Psychiatry*, 35(2), 118-121.
<<https://doi.org/10.1176/appi.ap.35.2.118>>
- KRUSE, S. D. (2022). Department chair leadership: Exploring the role's demands and tensions. *Educational Management Administration and Leadership*, 50(5), 739-757.
<<https://doi.org/10.1177/1741143220953601>>
- KRUSE, S. D., HACKMANN, D. G. y LINDLE, J. C. (2020). Academic Leadership During a Pandemic: Department Heads Leading with a Focus on Equity. *Frontiers in Education*, 5 (diciembre), 1-14.
<<https://doi.org/10.3389/feduc.2020.614641>>
- MEFI, N. y ASOBA, S. N. (2020). Leadership Styles for Job Satisfaction in Knowledge Based Institutions: The Case of Heads of Departments at an Institution of Higher Education in the Eastern Cape Province of South Africa. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 26(4), 1-12.
- MGAJWA, S. J. (2023). Leadership styles of academic deans and department heads: university dons' perspectives on how they affect their job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 1088-1103.
<<https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2022-0367>>

- MØTHE, S., BALLANGRUD, B. O. B. y STENSAKER, B. (2015). The values and visions of the professional department head: Not so different from the past? *International Journal of Educational Management*, 29(3), 298-308.
<<https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2014-0061>>
- NGUYEN, T. L. H. (2013). Middle-level Academic Management: A case study on the roles of the Heads of Department at a Vietnamese university. *Tertiary Education and Management*, 19(1), 1-15.
<<https://doi.org/10.1080/13583883.2012.724704>>
- TAHIR, L., ABDULLAH, T., ALI, F. y DAUD, K. (2014). Academics transformational leadership: An investigation of heads of department leadership behaviours in Malaysian public universities. *Educational Studies*, 40(5), 473-495.
<<https://doi.org/10.1080/03055698.2014.932272>>
- THAI, T. van, NGUYEN, N. T., NGUYEN, H. T. y LE, B. T. (2021). The Practice of Developing Department Heads at University: Case Study in Vietnam. *International Journal of Educational Sciences*, 34(1-3), 11-23.
<<https://doi.org/10.31901/24566322.2021/34.1-3.1191>>
- TIETJEN-SMITH, T., HERSMAN, B. y BLOCK, B. A. (2020). Planning for Succession: Preparing Faculty for the Kinesiology Department Head Role. *Quest*, 72(4), 383-394.
<<https://doi.org/10.1080/00336297.2020.1761842>>
- WHITE, D., KRUEGER, P., MEANEY, C., ANTAO, V., KIM, F. y KWONG, J. C. (2016). Identifying potential academic leaders. *Canadian Family Physician*, 62, 102-110.
- YEDIDIA, M. J. y BICKEL, J. (2001). Why aren't there more women leaders in academic medicine?: The views of clinical department chairs. *Academic Medicine*, 76(5), 453-465.
<<https://doi.org/10.1097/00001888-200105000-00017>>