

## NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CARGOS DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES

*Degree of satisfaction by department heads at the University of Granada in the practice of their post*

*Niveau de satisfaction des postes directifs de l'Université de Grenade dans l'exercice de leurs fonctions*

José David CUESTA SÁEZ DE TEJADA y S. FERNÁNDEZ NARES  
*Universidad de Granada*

BIBLID [0212 - 5374 (2002) 20; 199-211]

Ref. Bibl. CUESTA SÁEZ DE TEJADA, JOSÉ DAVID y FERNÁNDEZ NARES, S. Nivel de satisfacción de los cargos directivos de la Universidad de Granada en el desempeño de sus funciones. *Enseñanza*, 20, 2002, 199-211.

RESUMEN: La calidad del rendimiento profesional es una variable multifuncional, en la que se combinan factores de organización, preparación técnica y psicoafectivos. En otros trabajos hemos abordado la preparación del profesorado universitario para las tareas de dirección y gestión. En éste, presentamos los resultados de un estudio sobre el grado de satisfacción que encuentran en el ejercicio de su cargo, como elemento motivacional que incide en su autorrealización personal y en la calidad de su aportación al funcionamiento general de la Universidad.

*Palabras clave:* dirección universitaria, liderazgo, nivel de satisfacción, calidad de la enseñanza.

**ABSTRACT:** The quality of professional performance is a multifunctional variable, in which factors of organization, technical instruction and psycho-affective combine. In other works we have dealt with university lecturers preparation for the directive and management tasks. In this one, we present the results of a survey about the degree of satisfaction that they find in the practice of their post, as a motivational element that influences their personal self-fulfilment and the quality of their contribution to the University general functioning.

*Key words:* university management, leadership, degree of satisfaction, teaching quality.

**RÉSUMÉ:** La qualité de la performance professionnelle est une variable multifonctionnelle, dans laquelle se combinent des facteurs d'organisation, de préparation technique et psycho-affective. Dans d'autres travaux, nous avons abordé la préparation du professorat universitaire pour les tâches de direction et gestion. Dans celui-ci, nous présentons les résultats d'une étude sur le degré de satisfaction qu'ils trouvent dans l'exercice de leur poste, comme élément motivationnel qui influe sur leur autoréalisation personnelle et sur la qualité de leur contribution au fonctionnement général de l'Université.

*Mots clé:* direction universitaire, leadership, niveau de satisfaction, qualité de l'enseignement.

## 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Recientemente hemos abordado un comprometido estudio sobre la preparación de los profesores que tienen responsabilidades de dirección y gestión en la Universidad de Granada: formación, estilo de liderazgo, carencias para la función directiva, sistema de acceso, satisfacción en el ejercicio de la gestión, etc. Para ello distribuimos un cuestionario a 245 cargos directivos que contemplaba el organigrama de la Universidad y que eran ejercidos por profesores –desde el rector hasta equipos decanales, directores de Departamento, Institutos y Secretariados– de los cuales respondieron 97, distribuidos de la siguiente forma:

TABLA 1

	<b>Profesores de la Universidad</b>	<b>Que ejercen cargo directivo</b>	<b>Respuestas</b>
<b>Hombres</b>	2.023	210	81
<b>Mujeres</b>	968	35	16

Estas cifras plantean de entrada algunas reflexiones, por ejemplo: 1) que si el número de profesores rebasa el doble al de profesoras, ¿por qué su presencia no guarda la misma o aproximada relación en los cargos directivos?; 2) mientras que prácticamente la mitad de las mujeres han respondido a nuestra encuesta, solamente lo ha hecho el 38,5% de los varones ¿Tienen ellos menos tiempo, más responsabilidades, piensan que es una cuestión trivial que no merece la pena investigarse?; 3) en cualquier caso, el número de contestaciones puede estimarse como una alta participación, dentro de los estándares de este tipo de estudio entre profesores universitarios, aunque tratándose de la índole del tema hubiera sido esperable un mayor interés por parte de quienes, aunque a niveles diferentes de responsabilidad, lideran la actividad universitaria. De todas formas, el grupo respondiente constituye una muestra representativa de los directivos de nuestra Universidad, con un error de  $e < 10\%$  a un nivel de confianza del 95%.

## 2. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR SATISFACCIÓN?

Una visión tradicional y recurrente de la Universidad ha llevado a la institución a pensar que para hacer investigación y enseñanza de calidad es suficiente con mejorar las condiciones materiales, económicas y estructurales u organizativas; los factores realmente motivadores parecían no merecer una atención especial, que los ha relegado a una cuestión personal: la vocación universitaria. Esta poética expresión ha sido utilizada frecuentemente como coartada para evitarse el ejercicio mental de cómo favorecer procesos de enriquecimiento definidos por términos tales como: desarrollo, responsabilidad, iniciativa, logro, satisfacción, autoconcepto, etc. (Sáenz Barrio, 1993).

Las condiciones en las que el trabajo se desarrolla, aunque signifiquen un requisito necesario, únicamente previenen o evitan la insatisfacción, pero no proporcionan satisfacción por sí misma. Se puede disponer de recursos, medios de trabajo, salario adecuado, jornada confortable, puesto fijo, y sin embargo mostrar un elevado grado de insatisfacción. Este hecho ya quedó corroborado con la teoría de «los dos factores» de Herzberg (1959).

El concepto de satisfacción aparece ligado al clima de la organización, actitudes, sentimientos, vivencias profundas y reacciones afectivas con que el sujeto se relaciona con el clima que percibe, y que constituye la base de su satisfacción personal (González Tirados, 1991). En psicología se consideran muy importantes los efectos positivos de la satisfacción sobre el rendimiento del trabajo. Pero en el campo de la educación, y de forma más visible en la universitaria, esta relación no ha supuesto una línea de trabajo (Cooper, 1978). La conclusión más importante de este autor es que una «alta moral» no conlleva necesariamente un alto grado de efectividad en la enseñanza, pero es igualmente cierto que los profesores más cualificados por su rendimiento y eficacia docente se encuentran entre los que exhibían una «alta moral» y que mayor gratificación afectiva recibían en su trabajo.

Smith (1979) consideraba que la satisfacción no era un elemento aislado, sino que se identificaba con otros aspectos como la retribución económica, la supervisión, la relación con los compañeros y las condiciones materiales.

Todas estas ideas sobre la satisfacción en el ámbito educativo, llevaron al grupo de investigación ED-INVEST a estudiar el grado de satisfacción del profesorado directivo de la Universidad de Granada (Sáenz Barrio y Lorenzo Delgado, 1993). De algún modo este trabajo es deudor y continuación de aquél.

## 2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El ítem que a continuación analizamos y comentamos trata de indagar cómo el directivo percibe su función desde su experiencia personal, estimando su posición a lo largo de una escala de cuatro valores (para evitar la comodidad de elección del punto medio).

### a. *Rutinaria-Creativa*

Análisis de datos en la muestra total (Tabla 2).  
 Análisis de datos en la muestra total

	Rutinaria		Creativa		
Valoración	1	2	3	4	N
Frecuencia	11	22	38	17	88
Proporción	12,5	25,0	43,1	19,3	100

Este ítem pretende ofrecer la percepción que los directivos universitarios tienen de la función directiva en general, refiriéndose a aspectos como la creatividad, el poder, la satisfacción, la colaboración, etc.

Resulta curioso que los encuestados consideren su función más creativa que (43,1% + 19,3% = 62,4%) que rutinaria (25% + 12,5% = 37,5%) cuando en otros ítems del cuestionario habían respondido que su actividad tenía más un carácter de «economía doméstica», burocrática y de intendencia, que creativa e innovadora. Posiblemente, lo que quieren expresar es que *debería ser* así, no que lo sea actualmente.

TABLA 3  
 Análisis de datos según las variables independientes

		Rutinaria-----Creativa					
		1	2	3	4	N	
<b>SEXO</b>	<b>Masculino</b>	<b>9</b>	<b>17</b>	<b>33</b>	<b>16</b>	<b>75</b>	$\chi^2$ : 2,353 Prb: 0,5024
		12,0	22,7	44,0	21,3	100	
	<b>Femenino</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	
		15,4	38,5	38,5	7,7	100	
<b>EDAD</b>	<b>30-39</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	$\chi^2$ : 5,246 Prb: 0,8123
		5,6	27,8	50,0	16,7	100	
	<b>40-49</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>43</b>	
		14,0	27,9	39,5	18,6	100	
	<b>50-59</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	
	18,2	22,7	36,4	22,7	100		
	<b>60-70</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	
		33,3	0,0	50,0	16,7	100	
<b>CARGO</b>	<b>Equipo Rectoral</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	$\chi^2$ : 0,066 Prb: 0,7968
		33,3	0,0	33,3	33,3	100	
	<b>Equipo Decanal</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>43</b>	
		7,0	27,9	39,5	25,6	100	
	<b>Dir.Dpto./Inst</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>3</b>	<b>38</b>	
	23,7	26,3	42,1	7,9	100		
	<b>Dir. Secret.</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	
		14,3	0,0	57,1	28,6	100	
<b>AÑOS DE DOCENCIA UNIVERSIT.</b>	<b>Hasta 5 años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	$\chi^2$ : 3,767 Prb: 0,9261
		0,0	100	0,0	0,0	100	
	<b>6-10</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	
		8,3	25,0	50,0	16,7	100	
	<b>11-20</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	
	16,1	22,6	41,9	19,4	100		
	<b>21 y más</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>43</b>	
		16,3	25,6	39,5	18,6	100	

Si nos vamos directamente a los valores que alcanza  $\chi^2$  y a la probabilidad de que se confirme la hipótesis nula, se observa que tal probabilidad es muy alta en todos los casos, muy superior al 0,05. Eso quiere decir que el modo en que los distintos grupos hacen sus elecciones es muy homogéneo, no hay diferencias significativas a nivel estadístico. Sin embargo, sí merece la pena observar algunos casos que, sin llegar a la discrepancia, ofrecen motivo a la reflexión; por ejemplo, las mujeres reparten sus votos casi al 50% entre «lo rutinario» y «lo creativo», mientras que los varones se escoran ligeramente hacia lo segundo. Lo mismo que ocurre en todos los tramos de edad.

En cuanto al cargo que se desempeña, los valores que apuntan a lo creativo superan el 50% de las elecciones en todos los grupos, salvo en el caso de los directores de Departamento, que matemáticamente dividen su elección mitad por mitad,

lo que significa que hay tantos que ven su tarea como algo innovadora, creativa, ilusionante, como los que la ven como rutinaria y maquinal.

b. *Sin Influencia-Influyente*

TABLA 4  
 Análisis de datos en la muestra total (tabla 4)  
 Análisis de datos en la muestra total

	Sin Influencia-----Influyente				N
Valoración	1	2	3	4	
Frecuencia	5	20	45	20	85
Proporción	5,88	23,5	52,9	23,5	100

Un 76,4% (52,9% + 23,5%) de los directivos perciben que su función es influyente. Pero ¿en qué dimensiones o ámbitos? He aquí una buena pregunta. Todas las investigaciones (Sáenz y Lorenzo, 1993; Sáenz y Fernández Nares, 1994) coinciden en que los profesores, incluidos los directivos, presentan un cierto desencanto personal y profesional, es decir, se sienten solos, aislados, desasistidos, por lo que su influencia la intuimos más bien limitada. Entonces, ¿sobre qué influyen?

TABLA 5  
 Análisis de datos según las variables independientes

		Sin Influencia-----Influyente					
		1	2	3	4	N	
<b>SEXO</b>	<b>Masculino</b>	4	18	38	18	73	$\chi^2: 0,507$ Prb: 0,9174
		5,5	24,7	52,1	17,8	100	
	<b>Femenino</b>	1	2	7	2	12	
		8,3	16,7	58,3	16,7	100	
<b>EDAD</b>	<b>30-39</b>	1	4	7	6	18	$\chi^2: 10,910$ Prb: 0,2819
		5,6	22,2	38,9	33,3	100	
	<b>40-49</b>	3	9	24	5	41	
		7,31	21,9	58,5	12,1	21	
	<b>50-59</b>	1	6	10	4	21	
	4,8	28,5	47,6	19,0	100		
	<b>60-70</b>	2	1	3	0	6	
		33,3	16,7	50,0	0,0	100	
<b>CARGO</b>	<b>Equipo</b>	0	1	0	1	2	$\chi^2: 12,152$ Prb: 0,2049
	<b>Rectoral</b>	0,0	4,8	0,0	6,7	100	
	<b>Equipo</b>	1	7	25	10	43	
	<b>Decanal</b>	2,3	16,3	58,1	23,3	100	
	<b>Dir.Dpto./Inst</b>	5	11	16	4	36	
		13,9	30,6	44,4	11,1	100	
	<b>Dir. Secret.</b>	1	2	4	0	7	
		14,3	28,6	57,1	0,0	100	

	Hasta 5 años	0	0	1	0	1	
		0,0	0,0	100	0,0	100	
<b>AÑOS DE</b>	<b>6-10</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	$\chi^2: 10,660$ Prb: 0,2997
<b>DOCENCIA</b>		0,0	45,5	18,2	36,4	100	
<b>UNIVERSIT.</b>	<b>11-20</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>30</b>	
		10,0	23,3	50,0	16,7	100	
	<b>21 y más</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>42</b>	
		9,5	19,0	59,5	11,9	100	

No se observan diferencias significativas en ninguna de las variables; todos los directivos perciben de forma homogénea el grado de influencia de su cargo. En lo que se refiere al sexo no hay diferencias importantes, en ambos géneros el 75% aproximadamente así lo cree. En cuanto a la edad, son los de más de 60 años los que más dudas tienen sobre si su situación le proporciona influencia o no. En relación con el tipo de cargo, es de destacar que solamente dos miembros del equipo rectoral se han atrevido a dar su opinión, y ninguno de los dos se pronuncia con claridad: uno cree que su cargo es poco influyente y el otro que su influencia es relativa ¿Porqué no opina el resto del equipo –vicerrectores, gerente, secretario general?-. Son los equipos decanales los que perciben con más claridad que su tarea posee una clara influencia, ¿en qué?: en el funcionamiento cotidiano, en lo que en términos castrenses se llama «intendencia y orden». Por el contrario, los directores de Departamento, lo tienen menos claro, prácticamente dividen su postura casi al 50%, y es cierto, los consejos de departamento constituyen un dique, a veces, insalvable, a los deseos de dirigir, modificar, orientar, etc., la actividad departamental.

En resumen, los directivos consideran el ejercicio de sus funciones como limitadamente influyente, pero se desconoce hasta dónde llega tal influencia y en qué ámbitos de la gestión es más visible y eficaz.

c. *Maltratada-Respetada*

Análisis de datos en la muestra total (tabla 6)

TABLA 6  
 Análisis de datos en la muestra total

	<b>Maltratada</b> -----		<b>Respetada</b>		
Valoración	1	2	3	4	N
Frecuencia	<b>9</b>	<b>25</b>	<b>43</b>	<b>9</b>	<b>86</b>
Proporción	10,4	29,0	50,0	10,4	100

No cabe duda que los directivos perciben que se trata de una función respetada ( $50\% + 10,4\% = 60,4\%$ ), no obstante las diferencias no son tan evidentes, como veremos más adelante en el análisis de las variables independientes, y más si nos damos cuenta que el porcentaje de los que declinan a elegir «muy maltratada» (valor 1) es igual que el de los que eligen «muy respetada» (valor 4). En cualquier caso, el hecho de que el 40% de los directivos perciban su trabajo como poco apreciado, invita a reflexionar sobre las razones que llevan a algunos profesores a aceptar cargos directivos en la Universidad.

TABLA 7  
 Análisis de datos según las variables independientes

		Maltratada-----Respetada				
		1	2	3	4	N
<b>SEXO</b>	<b>Masculino</b>	7	23	34	9	73
		9,6	31,5	46,6	12,3	100
	<b>Femenino</b>	2	2	9	0	13
		15,4	15,4	69,2	0,0	100
<b>EDAD</b>	<b>30-39</b>	5	4	7	2	18
		27,8	22,2	38,9	11,1	100
	<b>40-49</b>	3	16	20	3	42
		7,1	38,1	47,6	7,1	100
	<b>50-59</b>	2	3	12	4	21
		9,5	14,3	57,1	19,0	100
	<b>60-70</b>	0	3	3	0	6
		0,0	50,0	50,0	0,0	100
<b>CARGO</b>	<b>Equipo Rectoral</b>	0	0	2	0	2
		0,0	0,0	100	0,0	100
	<b>Equipo Decanal</b>	5	11	20	7	43
		11,6	25,6	46,5	11,1	100
	<b>Dir.Dpto./Inst</b>	3	13	20	1	37
		8,1	35,1	54,1	2,7	100
	<b>Dir. Secret.</b>	2	3	1	1	7
		28,6	42,9	14,3	14,3	100
<b>AÑOS DE DOCENCIA UNIVERSIT.</b>	<b>Hasta 5 años</b>	0	0	1	0	1
		0,0	0,0	100	0,0	100
	<b>6-10</b>	1	3	5	2	11
		9,1	27,3	45,5	18,2	100
	<b>11-20</b>	4	12	13	2	31
	12,9	38,7	41,9	6,5	100	
	<b>21 y más</b>	4	12	22	4	42
		9,5	28,6	52,4	9,4	100

$\chi^2$ : 4,076  
 Probab: 0,2533

$\chi^2$ : 12,691  
 Probab: 0,1771

$\chi^2$ : 11,008  
 Probab: 0,2751

$\chi^2$ : 3,584  
 Probab: 0,9366



Como hemos afirmado anteriormente, solamente el veinte por ciento han hecho una elección clara y contundente: 10% reconocen que la función directiva es maltratada, sin paliativos (opción 1), y otro 10% respetada (opción 4). Las opciones 2 y 3 se reparten el resto de las elecciones, escoradas ligeramente hacia una visión más positiva y optimista. Y esto es lo que generalmente se percibe a lo largo de las variables independientes. Apenas hay pronunciamientos totalmente positivos ni totalmente negativos. Los directivos de la Universidad de Granada experimentan su cargo sin gran reconocimiento académico o social, pero tampoco como inaguantable. El hecho de que en algunos grupos haga ligeros desplazamientos cuantitativos no altera la homogeneidad estadística en la forma en que el grado de aprecio es percibido.

d. *Solitaria-Compartida*

TABLA 8  
 Análisis de datos en la muestra total

	<b>Solitaria-----Compartida</b>				
Valoración	1	2	3	4	N
Frecuencia	<b>10</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>16</b>	<b>86</b>
Proporción	<i>11,6</i>	<i>38,3</i>	<i>31,3</i>	<i>18,6</i>	<i>100</i>

En cuanto al ejercicio de la dirección, la mitad piensa que es una actividad solitaria, y la otra mitad compartida. No se trata de juzgar estos resultados como la botella «medio llena y medio vacía». Es cierto que el 50% perciben su trabajo como compartido con otros, pero no lo es menos que menos del 20% lo afirma con rotundidad, mientras que el 31% afirma «sí, pero menos». En el otro extremo, solitarios el 11%, pero ¡casi un 40%! contempla su trabajo, si no solitario, sí «poco asistido».

Algunas universidades han hecho del trabajo en equipo, tanto de sus profesores, como de sus directivos, la columna vertebral de la calidad (Mateo, 1990). Panero (1991) hace girar la «CALIDAD TOTAL» en torno a tres grandes ejes, en los que el trabajo en equipo y la participación son fundamentales. El trabajo en equipo se señala como uno de los factores más relevantes para la adopción de decisiones con amplio respaldo social y para la satisfacción de los miembros de una organización. Sería deseable que en la Universidad se iniciaran con urgencia procesos que potencien la colaboración, no sólo porque sus directivos se sentirían más arrojados, sino porque las decisiones colegiadas contarían con un mayor consenso colectivo y porque la participación tendría una mayor incidencia sobre la calidad de la enseñanza, como revela la investigación.

TABLA 9  
 Análisis de datos según las variables independientes

		Solitaria-----Compartida				
		1	2	3	4	N
<b>SEXO</b>	<b>Masculino</b>	<b>8</b>	<b>30</b>	<b>21</b>	<b>14</b>	<b>73</b>
		11,0	41,1	28,8	19,2	100
	<b>Femenino</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>13</b>
		15,4	23,1	46,2	15,4	100
						$\chi^2: 2,267$ Prb: 0,5188
<b>EDAD</b>	<b>30-39</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>18</b>
		11,1	38,9	33,3	16,7	100
	<b>40-49</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>42</b>
		14,3	42,9	33,3	9,5	100
	<b>50-59</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>21</b>
	14,3	23,8	28,6	33,3	100	
	<b>60-70</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
		0,0	66,7	16,7	16,7	100
						$\chi^2: 8,653$ Prb: 0,4699
<b>CARGO</b>	<b>Equipo Rectoral</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
		0,0	100	0,0	0,0	100
	<b>Equipo Decanal</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>43</b>
		7,0	39,5	32,6	20,9	100
	<b>Dir.Dpto./Inst</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>37</b>
	18,9	32,4	27,4	21,6	100	
	<b>Dir. Secret.</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>7</b>
		14,3	42,9	42,9	0,0	100
						$\chi^2: 8,035$ Prb: 0,5306
<b>AÑOS DE DOCENCIA UNIVERSIT.</b>	<b>Hasta 5 años</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
		0,0	0,0	100	0,0	100
	<b>6-10</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>11</b>
		9,1	27,3	45,5	18,2	100
	<b>11-20</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>31</b>
	12,9	38,7	41,9	6,5	100	
	<b>21 y más</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>42</b>
		9,5	28,6	52,4	9,5	100
						$\chi^2: 3,584$ Prb: 0,9366

La apreciación soledad-cooperación sigue, en los diferentes tipos de cargo, la misma tónica que cuando los directivos se contemplan como un grupo unitario, es decir, sin marcados desplazamientos hacia los valores extremos; y esto en cada uno de los grupos en los que se policotomiza el colectivo de dirigentes. Sin embargo, sí merece la pena destacar dos pequeñas diferencias que, aunque no llegan a ser significativas estadísticamente, sí permiten un comentario diferenciado; los hombres perciben su trabajo como «más solitario», mientras que las mujeres lo sienten «más compartido». Es obvio que existe una cierta proclividad a «echar una mano» a un cargo femenino porque –aunque parezca un comentario machista–, se ve como una cortesía, una muestra de atención, mientras que un hombre se entiende que debe sacar las cosas adelante por sus propios medios.

El mismo deslizamiento hacia la percepción de función «compartida» se produce entre los directivos con más años de docencia; la razón suele estar en que su «experiencia» les conduce a implicar a más personas en la gestión. Entre los «viejos directivos» hay una expresión que revela la sabiduría de los años, y que «un buen directivo tiene que hacer lo que los demás miembros de su equipo no pueden hacer». No sólo sirve para integrar a más personas en un proyecto de trabajo, sino también para evitar el *burn-out* de quien quiere llevar todo adelante «él solito».

e. *Insatisfactoria-Satisfactoria*

TABLA 10  
 Análisis de datos en la muestra total

	<b>Insatisfactoria</b> -----		<b>Satisfactoria</b>		
Valoración	1	2	3	4	N
Frecuencia	<b>6</b>	<b>28</b>	<b>44</b>	<b>11</b>	<b>89</b>
Proporción	6,74	31,4	49,4	12,3	100

Los directivos consideran la dirección una función *relativamente* satisfactoria (49,4% + 12,3% = 61,7%), ya que solamente para un 12,3% es claramente *gratificante*. El número de descontentos es aun así apreciable (38,14%). En otras investigaciones se han encontrado resultados muy parejos entre sí, por ejemplo, Gairín y otros (1989) en una investigación sobre cargos directivos de Educación Secundaria encontraron un 54% que no estaba satisfecho con su trabajo frente a otro 46% que sí, y concluyen que lo que les aporta el cargo no tiene suficiente peso, sobre todo en el nivel de realización personal y poder institucional. En la investigación sobre la satisfacción del profesorado de Sáenz y Lorenzo, que ya hemos citado, se obtuvieron datos muy similares. Los profesores que ejercían algún cargo no diferían mucho en su grado de insatisfacción respecto de quienes no tenían ninguno, en aspectos, además, tan ligados a la función directiva, como la «difusión y explicitación de objetivos institucionales, interés del Equipo Rectoral por los problemas del profesorado, eficacia de los servicios administrativos, complementarios, de apoyo a la investigación, participación en la política universitaria, desarrollo estatutario, calidad de la enseñanza, etc.».

TABLA 11  
 Análisis según las variables independientes

		Insatisfactoria---Satisfactoria					
		1	2	3	4	N	
<b>SEXO</b>	<b>Masculino</b>	<b>4</b>	<b>26</b>	<b>35</b>	<b>11</b>	<b>76</b>	$\chi^2$ : 6,025 Prb: 0,1104
		5,3	34,2	46,1	14,5	100	
	<b>Femenino</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	
		15,4	15,4	69,2	0,0	100	
<b>EDAD</b>	<b>30-39</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	$\chi^2$ : 11,381 Prb: 0,2505
		11,1	27,8	55,6	5,6	100	
	<b>40-49</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>43</b>	
		4,7	44,2	41,9	9,3	100	
	<b>50-59</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	
	13,6	9,1	54,5	22,7	100		
	<b>60-70</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	
		14,3	28,6	42,9	14,3	100	
<b>CARGO</b>	<b>Equipo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	$\chi^2$ : 5,821 Prb: 0,7577
	<b>Rectoral</b>	0,0	0,0	6,8	7	100	
	<b>Equipo</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>20</b>	<b>7</b>	<b>43</b>	
	<b>Decanal</b>	7,0	30,2	46,5	16,3	100	
	<b>Dir.Dpto./Inst</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>3</b>	<b>38</b>	
		10,5	34,2	47,4	7,9	100	
	<b>Dir. Secret.</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	
		14,3	42,9	42,9	0,0	100	
<b>AÑOS DE DOCENCIA UNIVERSIT.</b>	<b>Hasta 5 años</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	$\chi^2$ : 10,660 Prb: 0,2997
		0,0	0,0	100	0,0	100	
	<b>6-10</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	
		0,0	45,5	18,2	36,4	100	
	<b>11-20</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>30</b>	
	10,0	23,3	50,0	16,7	100		
	<b>21 y más</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>42</b>	
		9,5	19,0	59,5	11,9	100	

Realmente este último aspecto es un verdadero resumen de cómo el directivo percibe el ejercicio de su cargo: si se inclina por la *satisfacción* es que el grado de soledad, burocratización, rechazo, no son tan intensos como para hacerlo insufrible; y al revés, para quienes eligen la *insatisfacción*, no parece que el prestigio social, la compensación económica, o la parcela de poder que ejercen, compensen la frustración por las críticas, el estrés, o el distanciamiento de sus colegas. Por eso merece la pena retener el dato de que casi el 40% de los directivos de la Universidad de Granada no muestra un excesivo entusiasmo por su labor, y esa proporción se muestra bastante estable a lo largo de los grupos y colectivos parcelados en las variables independientes. Sin embargo, los juicios de rechazo o baja estimación se nos antojan poco sinceros, al modo de «reproche de enamorados», que se hacen mohínes pero están encantados con la relación.

## CONCLUSIONES

De los resultados hasta ahora vistos, se desprende que:

- a) para casi la mitad de los respondientes la función directiva es poco satisfactoria;
- b) dos tercios confiesan ser poco o nada vocacionales para la dirección;
- c) solamente la mitad reconocen tener la plena colaboración de sus compañeros;
- d) no llega a un tercio quienes declaran contar con el apoyo incondicional de los órganos colegiados (Juntas, Consejos, etc.).

Si esto es cierto, no se explica un número tan elevado de directivos satisfechos, a menos que encuentren placer en el displacer o sean unos santos que se sacrifican por los demás. Eso debe ser. Estos datos son, no obstante, congruentes con el deseo de abandonar el cargo: el 67% no está dispuesto a hacerlo, pero sí el 33% restante, lo que merece una reflexión más detenida.

## BIBLIOGRAFÍA

- COOPER, J. F. (1978): The job satisfaction and productivity of junior college teachers, *College Student Journal*, 12 (4), 382-386.
- CUESTA SÁEZ DE TEJADA, J. D. (2002): *La dirección como factor de calidad en la enseñanza universitaria*. Departamento de Didáctica y Organización Escolar. Tesis doctoral. Universidad de Granada.
- CUESTA SÁEZ DE TEJADA, J. D.; SÁENZ BARRIO, O. y FERNÁNDEZ NARES, S. (2002): Consideraciones sobre el ejercicio de la función directiva en el ámbito de la planificación por parte de los cargos directivos de la Universidad de Granada, *Innovación educativa*, 12, 133-143.
- DIENER, T. (1985): Job Satisfaction and college faculty in two predominantly of principals: a descriptive study, *Journal of Negro Education*, 54 (4), 558-565.
- GAIRÍN, J. y otros (1989): *La formación permanente de los directores de enseñanza secundaria*. ICE-Universidad Autónoma de Barcelona.
- GONZÁLEZ TIRADOS, R. (1991): Los recursos humanos en las Universidades y su relación con la calidad de la enseñanza. En *Actas del I Congreso Internacional sobre la calidad de la enseñanza universitaria*. Cádiz, ICE.
- MATEO, J. (1990): Función docente y demanda discente, *Revista Española de Pedagogía*, 186.
- SÁENZ BARRIO, O. y otros (1993): *La satisfacción del profesorado universitario*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Granada.