

EL LIDERAZGO ESTUDIANTIL EN LA UNIVERSIDAD DE GRANADA DESDE UNA DIMENSIÓN INTROSPECTIVA

Student leadership in the University of Granada based on an introspective dimension

M^a PILAR CÁCERES RECHE, MANUEL LORENZO DELGADO
Y TOMÁS SOLA MARTÍNEZ
Universidad de Granada

En este trabajo se presenta un estudio descriptivo centrado en conocer el liderazgo de los representantes estudiantiles en la Universidad de Granada, atendiendo a sus percepciones acerca de por qué son elegidos (atribuciones), para qué (funciones a desarrollar, expectativas), cómo desarrollan su rol como tales (práctica del liderazgo) y la valoración que realizan de todo ello (satisfacciones y decepciones). La información se ha obtenido mediante un diseño no experimental por método de encuesta a través de un grupo de discusión en el que la muestra es seleccionada intencionadamente, atendiendo a la diversidad de criterios representativos de cada centro universitario (edad, sexo, antigüedad, etc.).

Palabras clave: *Liderazgo, Representantes estudiantiles, Percepciones, Dimensión introspectiva.*

Justificación

Son numerosos los trabajos de investigación centrados en estudiar el liderazgo encasillado, tradicionalmente, en la dirección desde diferentes perspectivas y escenarios, como es el caso de la dirección en la universidad (Saénz y Fernández Nares, 1994), la importancia de la formación de los directivos dentro del seno de la organización (Argyris, 1982) o resaltando la dimensión instructiva del liderazgo desarrollado (Bossert, Dwyer, Rowan y Lee, 1982). Otras veces el campo de estudio se ha centrado en conocer el complejo entramado organizacional de la institución, sujeta a intereses y conflictos entre los grupos, en la denominada «micropolítica» (Ball, 1989);

posteriormente, junto con la variable dirección, se ha incorporado en esta amplia bibliografía el análisis del liderazgo y sus diversas tipologías, de carácter transformador (Burns, 1978; Bass y Avolio, 1985, etc.), participativo (Gronn, 2005; Timperley, 2005; Spillane, 2006; Murillo, 2006, etc.), uniéndose otros indicadores significativos como es el caso de la eficacia en la dirección y los contextos socioculturales (Cuevas López, 2001), la dirección y la calidad educativa (Gento Palacios, 1996), los cargos directivos y el género (Díez Gutiérrez, Terrón Bañuelos y Anguita Martínez, 2006), etc.

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), partiendo de una dimensión introspectiva del líder universitario, es decir, recabando una serie de datos, información transmitida por el propio líder, mediante un proceso de autorreflexión y toma de conciencia.

A nivel internacional, se está mostrando una mayor preocupación por estos temas, reflejado en la presencia de numerosas publicaciones al respecto, desde las percepciones del estudiantado sobre el liderazgo ejercido por otros (Garger y Jacques, 2008), así como la participación del alumnado en la toma de decisiones de la micro-política universitaria (Kaba, 2001), etc.

Sin embargo, en España, «la representación estudiantil 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» (Lorenzo Delgado *et al.*, 2007: 1), de ahí los escasos estudios existentes sobre el liderazgo estudiantil, desarrollado por los representantes de alumnos en el ámbito universitario y además desde una dimensión introspectiva. En este sentido, comienza a manifestarse el interés de abordar esta realidad desde el Grupo AREA, a través de un estudio piloto (2005) y por la presente investigación atendiendo a la necesidad de conocer y potenciar a este estamento universitario conociendo las características que definen su liderazgo entre los compañeros o sus percepciones sobre la función que ejercen en la vida universitaria como un «factor de calidad fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones» (Gento, 1996), en la medida en que atiende a las necesidades del grupo, optimiza sus posibilidades y su capacidad de

acción, así como la viabilidad de implicarse en un proyecto común y compartido, es decir, se centra en la dimensión personal.

Planteamiento del problema

El problema de investigación lo hemos formulado en los siguientes términos: estudio de las percepciones que los 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.).

Objetivos

- *Atribuciones del líder sobre su elección (por qué)*. Identificar el tipo de razones o atribuciones externas (sorteo, azar, circunstancias del grupo, etc.) e internas (aspecto físico, cualidades personales, de género, intelectuales, experiencia, etc.) a través de los cuales los líderes universitarios justifican su situación en el «poder».
- *Expectativas sobre el liderazgo (finalidad, para qué)*. Descubrir las expectativas que los representantes universitarios perciben como las funciones propias que el grupo considera que han de ejercer (información, talante innovador, creativo, comprensivo y defensor de intereses, mediador de conflictos, etc.).
- *La práctica del liderazgo*. Indagar en los mecanismos, estrategias, formas de actuar más utilizados por los líderes universitarios de Granada para «movilizar» al alumnado.
- *Satisfacciones y carencias formativas del liderazgo estudiantil (enriquecimiento personal y profesional)*. Definir la valoración general que los estudiantes universitarios perciben de sus tareas de representación (principales decepciones, satisfacciones, etc.).

Metodología

Respecto al problema de investigación planteado, la búsqueda de información y aproximación a este fenómeno social se acoge a una metodología descriptiva e interpretativa basada en el método del grupo de discusión, en función de su adecuación para recoger opiniones, creencias o actitudes, esto es, «obtener informaciones subjetivas de un gran número de sujetos» (Martínez Arias, 1995: 386; Buendía Eisman, 1999: 120), además de analizar la realidad expresada por los hablantes que están situados *en un contexto sociohistórico, en los que la realidad cultural, política, social y personal configura el discurso* (Colás Bravo, 1997: 253).

Los resultados aportados por este estudio están integrados en una investigación más amplia, en la que el análisis de las percepciones de los líderes se realiza mediante un método de encuesta y la pasación de otros instrumentos (cuestionario, entrevista e historia de vida). Sin embargo, en este trabajo se sintetizan los datos más significativos incorporados mediante el grupo de discusión.

Muestra

En la investigación marco de la que presentamos en este estudio, la muestra ha sido seleccionada aplicando un muestreo aleatorio estratificado sin acordar ningún tipo de afijación o forma de distribuir las encuestas para cada estrato o subconjunto, en este caso, los ámbitos científicos, puesto

que suponiendo las características específicas de la muestra, entre otras, la compleja tarea de acceder a ella, se ultimó como más conveniente, en aras de lograr una mayor representatividad, evitar un número fijo como referente para cada estrato o ámbito de conocimiento. Así, la selección interna dentro de cada estrato se ha realizado de forma aleatoria, al azar, en función de la disponibilidad de los sujetos, de su mayor o menor implicación en la vida organizativa de cada centro, de la casuística asociada a que el día de la pasación de los instrumentos coincidiera con su presencia en su facultad, etc.

De esta forma, tras la selección aleatoria de la muestra por las diferentes facultades y escuelas que integraban cada ámbito científico, se obtuvo una muestra productora de datos, compuesta por 43 sujetos, que finalmente participarían en la investigación.

Sin embargo, la selección de la muestra participante del grupo de discusión se realizó de forma diferente, siguiendo un muestreo no probabilístico, de tipo opinático, respondiendo *a criterios estructurales más que a criterios estadísticos, puesto que se eligen los tipos sociales representativos de las variantes discursivas* (Colás Bravo, 1997: 254).

Los criterios utilizados para realizar la selección se han centrado en buscar la heterogeneidad de los representantes, en función de diferentes indicadores, para lograr una mayor riqueza de los datos aportados: desde la edad, el sexo, el nivel sociocultural y económico, la experiencia en el

Población (ámbitos científicos)		Muestra invitada	Muestra aceptante	Muestra productora de datos (real)	% de la población
Humanidades	23	138	50	43	31,45
Ciencias de la Salud	43				
Enseñanzas técnicas	26				
Ciencias Sociales y Jurídicas	46				
Total	138				

cargo, la «popularidad» entre sus compañeros, la presencia en los órganos de gobierno universitario de reconocido prestigio (Consejo de Gobierno), etc. El acceso a estos datos se realizó partiendo del conocimiento que ya se tenía de los 43 sujetos participantes en la investigación por la información aportada en los diferentes instrumentos (cuestionarios, historias de vidas y entrevistas). De esta forma, se configuraron determinados perfiles representativos de cada líder y se consiguió finalmente la participación de nueve representantes de los que seis pertenecían al ámbito de las Ciencias Sociales y Jurídicas, dos a Ciencias de la Salud y uno a Humanidades. El ámbito de enseñanzas técnicas quedó desierto debido a la dificultad para contactar con un porcentaje de representantes bastante disperso y donde las peculiaridades de cada centro y del tipo de enseñanzas que imparte generan diferentes culturas de mayor o menor participación estudiantil, por lo que, en algunos casos, suponen una gran limitación para este tipo de estudios.

Instrumento

Como se presenta con anterioridad, el estudio que aquí se muestra pertenece a una investigación mucho más amplia (por método de encuesta) en la que se implementaron diversos instrumentos para la recogida de información como el cuestionario (escala Likert), la entrevista semiestructurada, la historia de vida y el grupo de discusión. Debido a la amplitud y variedad de datos de diversa naturaleza, tanto cuantitativa como cualitativa, recabados en este artículo se recogen las aportaciones más importantes derivadas de la puesta en práctica únicamente de uno de los mencionados instrumentos como es el grupo de discusión.

Para ello, se procedió al desarrollo de una conversación de forma no estructurada para indagar en los aspectos intrínsecos, a nivel cognitivo, emocional, afectivo y social, que dotan de significado las percepciones que puedan tener los representantes estudiantiles, en este caso, sobre

los diferentes ámbitos del liderazgo universitario. Aunque esta técnica, al realizarse con un grupo de sujetos muy variados, incrementa considerablemente la cantidad de información a registrar, supone una gran aportación, sobre todo, porque la diversidad de opiniones y las posibles diferencias entre todos ellos permiten contrastar puntos de vista distintos de concebir la realidad y, por tanto, indagar en la estructura cognitiva que siguen para construir sus percepciones de todo aquello que les rodea. Explorar, por ejemplo, la existencia de determinadas creencias y estereotipos, como los del género en la sociedad, ha sido en este sentido uno de los objetivos del grupo de discusión. No obstante, disponer de más datos implica también la necesidad de intervenir, en cierto modo, para encauzar la conversación y evitar que se disperse hacia otros temas que no son relevantes para nuestra investigación.

Para su implementación se siguieron estas fases:

- La captación o convocatoria de los grupos (los participantes no deben conocerse entre sí).
- Relación de contraprestación ente el investigador y los participantes. Se compensó la participación en el grupo como un elemento además motivador, mediante un certificado de colaboración.
- Lugar de realización del grupo (ajeno a influencias habituales del contexto social).
- Duración de un grupo de discusión. Variable dependiendo de la dinámica particular de cada grupo. Entre sesenta minutos y dos horas.
- Elaboración del guión de preguntas abiertas de acuerdo con los objetivos descritos anteriormente (cuadro 1).
- Registro del texto producido.
- Categorización manual a través de la elaboración de un registro y un sistema de codificación mediante el cual la información se ha ido combinando por asociaciones semánticas a diferentes categorías que, a su vez, formaban parte de otras

CUADRO 1. Directrices del grupo de discusión

Instrucciones

- Informar de la justificación y de los objetivos del estudio.
- Explicar la importancia de sus aportaciones y puntos de vista diferentes en un ambiente cordial, libre y respetuoso con el fin de que se puedan expresar con total sinceridad.
- Confirmar el anonimato y confidencialidad de cada testimonio, respondiendo a fines estrictamente de investigación.
- Agradecer la aceptación de formar parte del grupo de discusión y aportar su punto de vista al estudio del «Liderazgo estudiantil en la Universidad de Granada».

-
- ¿Cuáles son las causas (personalidad, su forma de ser, ausencia de candidatos, etc.) por las que consideraréis que vuestros compañeros os han elegido como sus representantes?
 - ¿Creéis que la condición de género puede ser un factor condicionante para ser o no elegido? ¿Quién ocupa, en la actualidad, los cargos más altos a los que puede llegar un representante del alumnado (Consejo de Gobierno)?
 - ¿Qué dimensiones o cualidades (ser, saber, hacer) pueden ser más decisivas al votar a un representante?
 - ¿Qué es lo que hace que los estudiantes se involucren en la «micropolítica universitaria», es decir, en las funciones de representación?
 - ¿Con qué dificultades (enfrentamiento con profesores, alumnos, PAS) os habéis enfrentado para llevar a la práctica esas funciones? ¿Cómo las habéis solventado?
 - ¿De qué depende el éxito en la representación estudiantil?
 - ¿Qué mecanismos utilizáis a la hora de «movilizar» a vuestros compañeros y al resto del alumnado? ¿Creéis que existen diferencias entre los que utilizan los hombres y las mujeres?
 - ¿Qué lagunas de aprendizaje pensáis que deberían mejorarse para realizar con excelencia la tarea de representante estudiantil?
 - ¿Cuáles han sido vuestras mayores satisfacciones o decepciones como representantes del alumnado?
 - ¿Cómo consideraréis que podría mejorarse la participación estudiantil en la vida universitaria (remuneración económica, académica, etc.)?
-

estructuraciones de significado mayor, como es el caso de las metacategorías. Todo este registro manual se ha trabajado en el procesador de textos de Word (Microsoft Office XP). El proceso de categorización se ha desarrollado en función de los ámbitos de estudio del liderazgo (atribuciones, expectativas, práctica y valoración), esto es, partiendo de la teoría y de la práctica, mediante los datos revelados por el estudio piloto (2005), así como de las contribuciones particulares de los participantes que llevaron a elaborar,

partiendo del propio discurso, categorías nuevas y complementarias al resto, que en un primer momento no se habían tenido en cuenta. Se trató, por tanto, de un proceso cíclico, basado en una constante revisión de «la teoría y la práctica» (procedimiento deductivo e inductivo).

Presentación de los datos y discusión

Los datos obtenidos se representan gráficamente en la tabla 1.

Moderadora (MD) Categorías	Representantes del alumnado			Humanidades
	Ciencias de la Salud	Ciencias Sociales y Jurídicas	Filosofía y Letras. Sujeto 4	
	<p>Medicina. Sujeto 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar el cambio, plantear la competencia a otros compañeros. 	<p>Farmacología. Sujeto 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por las notas y la conciancia de ir a clase. 	<p>Derecho. Sujeto 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • El carisma, saber moverse (persona activa, el más espabilado), el que «sabe buscarse la vida». 	<p>Filosofía y Letras. Sujeto 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer un poco la competencia. • Seguir modelos (profesorado como referente). • Gusto e interés por la política.
	<p>Medicina. Sujeto 1</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar el cambio, plantear la competencia a otros compañeros. 	<p>Farmacología. Sujeto 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por las notas y la conciancia de ir a clase. 	<p>Ciencias de la Educación (SA), (V), (E), (JO) y (MO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • (E). Falta de candidatos (nadie quería presentarse) y necesidad de hacer algo (impotencia ante pasividad de la gente). • (JO). Por la confianza y porque no había ningún representante de mi especialidad (Ed. Musical). • (MO). Búsqueda de alternativas, cambios orientados a la mejora (ciclos). • (SA). Persona activa, dinámica, saber conectar con la gente. 	<p>Filosofía y Letras. Sujeto 4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer un poco la competencia. • Seguir modelos (profesorado como referente). • Gusto e interés por la política.
	<p>Género y su influencia en la elección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser activa, dinámica, espabilada • No influye. • En Medicina se mueven más las mujeres (hay más que hombres). • Quizá porque las mujeres son más «folloneras», en este caso, y los hombres más trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No influye. • En Farmacia hay más chicas que chicos, pero tienen una representación equitativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No, en absoluto, no influye. • En Derecho hay muchísimas más mujeres pero pocas que se muevan (en representación). • Prefiero hablar de personas, no de si son hombres o mujeres (de personas que estén preparadas, «sepan buscarse la vida»). 	

Moderadora (MD) Categorías	Representantes del alumnado			Humanidades
	Ciencias de la Salud	Ciencias Sociales y Jurídicas	Filosofía y Letras. Sujeto 4	
Medicina. Sujeto 1	Farmacología. Sujeto 2	Ciencias de la Educación (SA), (V), (E), (JO) y (MO)	Derecho. Sujeto 3	
<p>Género y su influencia en la elección</p> <ul style="list-style-type: none"> • De primeras se confía antes en un hombre que en una mujer. • Se debe a los estereotipos muy en parte. 				
<p>Dimensiones/calidades para ser votado</p> <ul style="list-style-type: none"> (V). No tener vergüenza para hablar con la gente (persona decidida, segura, atrevida). (E). Personalidad extrovertida, hablar con todo el mundo y la gente la conoc. • (MO). Dificultades proceden de que algunos representantes solo buscan intereses personales y necesidad de que se tengan unos principios éticos de defender los intereses de todos. • Otra posibilidad de coordinarse es partir de los puntos en común y «llevar el barco al mismo puerto» (por ejemplo, problemas de secretaría, de fotocopiadora, etc.). 				
<p>Dificultades en la representación y medidas para solventarlas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivarles. • Los alumnos que reciben una beca del Decanato siempre apoyan al decano. • Informar primero. • Los representantes puede que no cumplan con las funciones («empiezan con fuerza pero luego se desinflan y otras veces le dan la razón al decano»). • La participación de la gente en las votaciones es más difícil porque se ponen las elecciones en los puentes. • Que la gente aprenda a leer los carteles y sobre todo a escuchar y hacerles ver de qué va esto. • El compromiso. • Las habilidades sociales (relacionarse con la gente). • Buscar cambios, alternativas. • Que la gente te conozca. • Tener «mano izquierda». • En ciertos departamentos que están divididos, se intenta aproximar el voto del representante al alumnado representante. • En Filosofía y Letras falta esa coordinación ante la diversidad de titulaciones y de intereses particulares de cada una de ellas. • Necesidad de que el profesorado se implique y comunique a todo el alumnado información sobre elecciones y animarles a que participen. 				

Moderadora (MD) Categorías	Representantes del alumnado			Humanidades
	Ciencias de la Salud	Ciencias Sociales y Jurídicas	Filosofía y Letras. Sujeto 4	
Dificultades en la representación y medidas para solventarlas	Medicina. Sujeto 1	Farmacología. Sujeto 2	Ciencias de la Educación (SA), (V), (E), (JO) y (MO)	Derecho. Sujeto 3
			<ul style="list-style-type: none"> • (SA). El problema de la participación es que a muchos sectores (profesorado) no les interesa que la gente participe, sólo que lo haga un grupo de personas que están movilizadas y que es afín. • Y en la facultad es todavía mayor el deseo de que el alumnado no participe porque el porcentaje de representantes es mayor en Junta de Centro que en el Consejo de Gobierno de la universidad. • Les interesa tener gente que está súper perdida y que si asiste a las reuniones, escucha pero no tiene ni idea. • (E). De hecho, las mesas el día de las votaciones se ponen arriba, que no son visibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • La dura tarea que supone informar a gente que no está interesada y desconoce el ámbito de la representación (actividad agotadora, no hay tiempo, ni paciencia...). • Temor a las represalias (por parte del profesorado). • Enfrentamientos con los compañeros representantes (problema de la politización en las asociaciones).

Moderadora (MD) Categorías	Representantes del alumnado			Humanidades
	Ciencias de la Salud	Ciencias Sociales y Jurídicas	Humanidades	
Dificultades en la representación y medidas para solventarlas	Medicina. Sujeto 1	Farmacología. Sujeto 2	Ciencias de la Educación (SA), (V), (E), (JO) y (MO)	Filosofía y Letras. Sujeto 4
			<ul style="list-style-type: none"> • (SA). Sería imposible acabar con ese «circulo vicioso», ya que estas cuestiones se aprueban en Consejo de Gobierno y están seis alumnos y ciento y pico profesores. • (V). Dificultades con el PAS (desencuentros) en la facultad. La Delegación actúa de mediadora entre el PAS y el profesorado. • (V). Temor a las represalias (por parte del profesorado). • Enfrentamiento con otros grupos de representantes que utilizan las actividades culturales para ganarse el favor de la gente y como estrategia para calumniar al resto. • (MO). Es preciso priorizar las problemáticas y necesidades del alumnado, más importantes que otras actividades de entretenimiento. 	

Moderadora (MD) Categorías	Representantes del alumnado			
	Ciencias de la Salud	Ciencias Sociales y Jurídicas	Humanidades	
Medicina. Sujeto 1	Farmacología. Sujeto 2	Ciencias de la Educación (SA), (V), (E), (JO) y (MO)	Derecho. Sujeto 3	Filosofía y Letras. Sujeto 4
<p>Condicionantes del éxito</p> <ul style="list-style-type: none"> • (MO). Perseverancia, perseverancia, perseverancia. 				
Mecanismos utilizados y diferencias en función del género	<ul style="list-style-type: none"> • Se crea la asociación para solventar dificultades, siendo una vía de comunicación entre los «de arriba» y el estudiante. • Siguiendo el funcionamiento de la CEEM (Consejo Estatal de Estudiantes de Medicina) se ha instalado un sistema de evaluación de los propios delegados (saber quién cumple, «se moja», etc.). • Llevamos un sistema de eslabones donde el de segundo aconseja al de primero, el de cuarto al de tercero, etc., de manera informal, cruzándose por los pasillos (gran utilidad del «boca a boca»). • Se lleva a cabo una evaluación de cada curso a través de reuniones informales. 	<ul style="list-style-type: none"> • La persuasión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las mujeres utilizan para captar votos su imagen física («armas de seducción»). • En Derecho también se hace una evaluación de cada curso, identificándose con las problemáticas que son comunes a todos para resolverlas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Depende más de la persona que del sexo, de su actitud, de la forma que tiene de plantear las cosas.

Moderadora (MD) Categorías	Representantes del alumnado				
	Ciencias de la Salud	Ciencias Sociales y Jurídicas	Humanidades		
Categorías	Medicina. Sujeto 1	Farmacología. Sujeto 2	Ciencias de la Educación (SA), (V), (E), (JO) y (MO)	Derecho. Sujeto 3	Filosofía y Letras. Sujeto 4
Lagunas de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> Estas armas sólo sirven en un primer momento. Te pueden escuchar, pero no te van a tomar en serio. Es importante hacerse respetar. 	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento de derechos y deberes tanto del profesorado como del alumnado. 	<ul style="list-style-type: none"> (E) Estructuración de la institución (órganos de gobierno, etc.). (MO). La información es muy importante. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer los hilos (los profesores que pueden ser favorables, quién puede ayudarte, etc.). 	
Mayores satisfacciones y decepciones	<ul style="list-style-type: none"> Alcanzar los objetivos (satisfacción). No soporta la falsedad y los intereses personales. 		<ul style="list-style-type: none"> (MO) El respaldo del grupo (satisfacción). (V) Temor a las represalias (por parte del profesorado). Las amistades fortuitas que buscan sus propios intereses. 	<ul style="list-style-type: none"> Como satisfacción «sentirte respaldado». Temor a las represalias (por parte del profesorado). No soporta a «los trepas». 	<ul style="list-style-type: none"> Tener el apoyo de la gente y trabajar conjuntamente, en equipo (satisfacción).
Posibilidades de incentivar la participación del alumnado	<ul style="list-style-type: none"> Depende de la motivación que se le facilite. Los alumnos desconocen cómo moverse y para qué informarse. En el caso de compensación económica, la gente participaría por el dinero. El único interesado es el alumno y no habría ni que compensarle (altruismo). 		<ul style="list-style-type: none"> La participación es baja. Nosotros obtenemos beneficios colaterales de organizar cursos (títulos gratis o más baratos). Desacuerdo con compensaciones económicas, puesto que se piensan el resto que la representación se hace por dinero y no es ése el objetivo precisamente. 	<ul style="list-style-type: none"> (Dinero). Posibilidad de soborno mayor condicionando la votación del representante. 	

De la información contenida en cada una de estas categorías y metacategorías se pueden considerar los siguientes puntos de discusión.

Atribuyen como motivos de elección una cierta diversidad de factores desde el gusto e interés por la política, la confianza lograda entre los compañeros, hasta las notas o el carisma, mostrando un acuerdo prácticamente generalizado en ser una persona activa, dinámica, «espabilada», que se mueva, que sepa «buscarse la vida», la popularidad dentro del grupo, así como por la necesidad de implicarse para mejorar las cosas, ser una alternativa de cambio ante grupos o personas que se estancan y limitan la posibilidad de avanzar o la desmotivación y la falta de candidatos, lo que refleja otro de los problemas de la representación estudiantil, como es la escasa participación del alumnado:

- E. Lo mío es muy sencillo y está muy claro porque no había nadie que se quisiera presentar y me dio tantísima rabia que no se implicara nadie que dije yo tengo que hacer algo por esta gente.
- SO. (...) no me acuerdo pero me eligieron a mí creo que por las notas y porque me conocían más porque yo iba a clase.
- A. Yo empecé en segundo, había un chico en primero eh... bueno en primero fue un poco a dedo porque nadie conoce a nadie y en segundo pues él se autonombró un poco en plan de «Bueno este año yo soy otra vez el delegado, ¿no?, pues venga ya está no se qué...». Cuando fuimos a hacer las elecciones, a mí me dio mucha rabia y entre que él dijo eso y que fueron las elecciones, convencí a dos o tres amigos más y simplemente queríamos que tuviera competencia, que se votase y si le elegían a él que fuese porque le elegían a él y no porque se autonombrara y entonces nos presentamos tres o cuatro más y... pero casi más por fastidiarlo y de hecho nos pusimos de acuerdo para votar a uno de los chicos que salía conmigo porque era un chico *súper* apañado, yo le voté a él,

pero tuve la suerte de que la otra gente pues me votó a mí.

- G. A mí en su día me dijeron «Es que tú tienes más o menos carisma y tal, métete en la lista y sal».

En relación al género se niega la existencia de discriminación, considerando de forma generalizada que no influye para ser elegido aunque se apunta la presencia de los estereotipos como los responsables de seguir manteniendo los roles y papeles diferenciados entre hombres y mujeres sobre todo en los altos cargos de la política universitaria (Rectorado), mostrando explícitamente un rechazo hacia este tipo de tópicos, valorando más las cualidades de la persona, independientemente de su condición de género:

- G. En Derecho muchísimas más mujeres pero poquitas que se muevan (...) En mi centro, no sé por qué, pero lo cierto es que hay muchas más mujeres pero participan más como representantes los hombres.
- SO. En Farmacia hay más chicas que chicos, pero tienen una representación equitativa.
- MO. Pasa lo mismo en Educación. Hace unos años éramos 5.500 alumnos en Educación, de los cuales 18 eran chicos y seis chicas en la Junta de Centro y no respondía en base a lo que había en la facultad. Sin embargo, en los últimos años afortunadamente sí es más coherente la representación.
- A. En mi facultad, la verdad, se mueven más las mujeres (...) Hay más mujeres pero como representantes, o sea, lo que es en delegación, estamos equiparados, sabes, no se nota, bueno no es que haya más mujeres, es que hay dos tíos por clase. Ahora pensándolo conforme lo habéis hablado, sí es cierto, que en las chicas son más «folloneiras» o a lo mejor ha coincidido que las chicas que hay son más «folloneiras»: arman jaleo, van correteando por ahí, «Oye que tenemos que hacer no sé qué...», y los chicos son más trabajadores, más constantes pero no son tanto a lo mejor de ir a la clase

y decir «Oye que no sé qué, que tal...» o ir al decano y exponerlo ahí (...) En una persona que no conoces se confía más en el hombre pero una vez que la gente ve que las chicas se mueven mucho, le dan la confianza a ellas. Yo creo que ahí está un poquillo la diferencia.

Como dimensiones o cualidades de la personalidad que están implicados en la elección se manifiesta un gran consenso en considerar como una de las principales funciones del representante la de «mediar», sabiendo conectar con el alumnado, cómo intervenir, mostrar compromiso y decisión en cumplir unos fines e intereses del grupo:

- V. Bueno, a mí aparte de que me eligieron porque decían que no tenía vergüenza para hablar con la gente.
- MO. Eso es cierto.
- G. Es verdad lo que dice ella. Sí, yo tengo menos vergüenza que los perros. En primero de carrera estábamos mis compañeros y yo hablando en clase y llegó el profesor, se cabreó y dijo ese banco a la calle y cogimos el banco, lo arrancamos y lo llevamos a la calle y entonces dijo: «Esta gente parece que se mueve». De hecho el profesor nos lo dijo: «Este caso lo he perdido» y entonces a raíz de eso pues ya más o menos pues la gente te empieza a conocer y a decir «tú, oye, ¿por qué no organizáis un barril de no sé qué no sé cuántos...» y de empezar a organizar un barril, una fiesta o una excursión empiezas ya a implicarte de otra manera, a empezar a moverte y a eso lo mismo que tú para hablar con un profesor, hablar con un compañero pierdes la vergüenza, pues lo mismo hablas con el decano y decirle: «Quillo qué es lo que pasa», entonces la mayoría de las veces se trata de aquel que sabe buscarse la vida, que sabe ir a ver con quién tiene que hablar, en qué momento y quién le puede solucionar las cosas, más que nada es tener un poquillo de psicología.

- E. Yo, en mi caso, soy una persona muy extrovertida, hablo con todo el mundo y la gente que me conoce en mi clase sabe que no tengo problema para hablar con el profesor y decirle lo que pienso.

Las dificultades que los representantes plantean para el desarrollo de sus funciones se centran, sobre todo, en informar y motivar a un alumnado cuyo principal problema es que desconocen el funcionamiento de la propia institución y tampoco muestran interés por suplir esas lagunas formativas de carácter organizativo:

- A. Yo creo que depende de la motivación que tú les des. Porque al ver los alumnos yo pienso que no es que no quieran moverse sino que desconocen, lo que no hacen es dar el paso a enterarse de las cosas para luego hacer algo, entonces es un trabajo agotador, frustrante, asqueroso, pero les tienes que motivar tú y dejarte la vida en motivarles y una vez que les motives a lo mejor de cien, tres se vienen contigo (...) Si es que es un trabajo durísimo y te agotas de hacerlo. La gente no es que no tenga ganas de participar es que necesitan de alguien que les dé un palo detrás y les diga: «Oye mira lo que hay».
- V. Yo creo que es eso, que los alumnos tampoco saben exactamente que existe el representante. Creo que es un poco el desconocimiento que tienen todos los alumnos y la desmotivación.
- E. La desmotivación de la gente y además incluso le intentas llamar para que vengan y conozcan y no tienen interés. La gente viene a la facultad a lo suyo, intentar sacar más nota que el de al lado...
- JA. (...) En ciertos departamentos, sobre todo si hay ciertas facciones, a mí me consta por amigos míos que se le ha intentado aproximar diciendo: «Mira a ver si podéis votar esto». Claro, luego también influyen las afinidades personales del tipo es que me cae mejor este profesor o estoy colaborando con este grupo de investigación

y por ello voy a declinar mi voto para esta gente.

- A. Yo insisto en lo mismo, en que para que la gente participe tiene que haber alguien detrás que tire de la gente. Incluso para que la gente se presente a ser representante tienes que estar detrás, tirando de ellos. Motivarles.
- G. Que la gente aprenda a leer porque los carteles no están de adorno y sobre todo a escuchar y hacerles ver de qué va esto (...) A nosotros no nos dan créditos, lo único que lo que obtenemos son beneficios colaterales de organizar algún curso, etc.
- SO. Hay que informar primero y luego...

De ahí que la participación del alumnado en las elecciones sea muy deficiente. Como posibilidades de incentivar la implicación de la gente se presenta la importancia de motivarlos, pero no a través de compensaciones económicas, que harían «corromperse» aún más las relaciones en la «micropolítica universitaria» o convertir el rol de representante en un trabajo lo que iría en detrimento de su propia naturaleza, como es la defensa y representación de sus propias necesidades de forma altruista (objetivo en sí mismo) e incluso sería tomado como una «herramienta» de posible *soborno* o condicionante de la opinión el voto del grupo del alumnado:

- G. Bueno, respecto a la compensación económica, magnífico hasta cierto punto. Porque entonces te van a decir que lo haces por dinero y precisamente no lo haces por dinero.
- A. A mí no me parece bien porque creo que es algo que no se tiene ni siquiera que compensar. Es algo que tiene interés para el alumno, el único interesado es el alumno.

Otra de las dificultades que incrementan el desconocimiento y apatía ante los temas de la representación apunta a la desconfianza suscitada por un mundo de intereses y corrupción que suele asociarse con la «política estatal» (por ejemplo por la politización de las asociaciones) y que

se traslada al ámbito de la representación estudiantil:

- G. También es una lástima que luego al representante se le olvide para lo que se ha presentado, ya que mucha gente empieza con mucha fuerza y luego se va desinflando y luego está el otro caso que es mucho peor que es cuando pegas en su despacho: «Donde dije digo, digo Diego» y luego te dice: «Yo personalmente estoy de acuerdo contigo pero como soy miembro del equipo decanal tengo que darle la razón al decano» (...) Me he encontrado con un chaval que su pregunta fue: «Bueno pero es que los representantes, vosotros ¿qué vais a hacer por mí?». Y yo le dije: «Bueno, pregúntate tú primero qué vas a hacer tú por ti», o sea, empieza ese día por ir a coger el DNI y votar, ya no es que me votes a mí, que le votes a ellos, a quien te dé la gana pero por lo menos que haya un representante en Junta de Centro que es el que te va a ayudar y me dice: «Es que eso no sirve de nada» y le contestó: «No sirve de nada, cuando llegue junio y vayas a una revisión de exámenes y veas que el profesor no está en su momento, en su despacho, cumpliendo sus horas de tutoría luego vendrás a nosotros a quejarte y nosotros seremos los que te sacaremos del marrón», por ejemplo. Por lo tanto, si tú quieres que tus representantes sean gente competente pues ve y vótales, pero eso es el primer paso. Nosotros tenemos que dar el segundo que será una vía de comunicación, de solución de problemas, hacer que los conflictos no lleguen ni siquiera a conflictos pero el primer paso está en ti (...)
- SO. Eso pasa en mi facultad y es lo mismo porque por ejemplo un alumno que recibe una beca del decanato siempre apoya lo que el decano o vicedecano propone (...)

Por otra parte, se reconoce la existencia de otros factores encubiertos que contribuyen a este «círculo vicioso», como es el verdadero deseo

de algunos sectores, entre ellos, el profesorado para que el alumnado no participe, no se implique en este ámbito, especialmente en Junta de Centro más que a nivel universitario porque el porcentaje de alumnos es mayor y la adopción o no de algún acuerdo depende, en gran parte, de la decisión del alumnado. Por ello, interesa que sólo participe el grupo de alumnos afín al equipo de gobierno, pero no todos los alumnos en *masa*, ya que ésta es muy cambiante y puede generar una gran inestabilidad en el gobierno del Centro.

Esta idea puede verse reforzada con algunos detalles, como el hecho de fijar siempre el día de las elecciones en fechas complejas para asistir (puentes, final de cuatrimestres, exámenes, etc.).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, se puede comprender la magnitud de este problema que va a persistir y que es de difícil solución si no se cuenta con el apoyo unánime y sincero de todos los sectores implicados.

En la práctica cotidiana del liderazgo no se desencadenan más enfrentamientos importantes con el profesorado por el temor a represalias en las notas, limitando así la libertad de expresión de los representantes y también enfrentamientos con los propios compañeros, por el desinterés y desconfianza descritos anteriormente y, en concreto, con otros grupos de representación por defender intereses particulares (de otros sectores, como el profesorado) y utilizar la calumnia hacia los otros como «instrumento electoral».

Ante esta situación se cree conveniente llegar a un acuerdo en el que se prioricen las necesidades reales del alumnado y se busquen los puntos de encuentro entre los diferentes grupos de representantes para trabajar por unos fines comunes integrados en un proyecto de futuro compartido, consensuado:

- SA. El problema de la participación, la gente no se para a pensar que esto es política, ¿vale? en un grado u otro esto es

política. Tiene diferentes sectores y uno de ellos es el profesorado, que lo que le interesa es que no participe la gente. En la universidad, por ejemplo, las elecciones a rector ahora, ¿realmente pensáis que a los candidatos a rector les interesa que participe la gente? No. Le interesa que participe un grupo de gente que está movilizada y que es afín, pero ¿realmente le interesaría movilizar a sesenta mil personas? Es una lotería. No se sabe por dónde van a salir las cosas. Ahora sí que me interesaría votar a Medicina, Derecho y Educación, que se que me van a votar a mí, pero no me interesa movilizar al resto de facultades. A nivel de facultad es tres cuartos de lo mismo, ¿pensáis que les interesa la participación? Bueno no es exactamente lo mismo porque en la facultad es todavía mucho más interesante el hecho de que no fomentar la participación porque el porcentaje de alumnos en Junta es más alto que por ejemplo en la universidad: en Consejo de Gobierno estamos cinco alumnos, no, miento, seis, porque uno de ellos está elegido «a dedo, dedocráticamente» y en la Junta de Facultad no sé si es el 20%, por lo que en mi facultad interesa más todavía el hecho de que la gente no se mueva. ¿Al final salen representantes? Sí, pero quien sale es gente que está *súper* perdida, que sí que va, escucha, pero no tiene ni idea. Realmente ¿somos tan ilusos de pensar que la participación es un tema preocupante para ellos? (...) Imposible (romper ese círculo vicioso), porque estas cuestiones se aprueban en Consejo de Gobierno y estamos seis alumnos y ciento y pico profesores (...)

- E. De hecho las mesas, en las elecciones, se ponen aquí arriba que no son visibles.

Como condicionantes del éxito, se recogen la perseverancia y el tesón, aunque a lo largo del discurso se han puesto de manifiesto aspectos de gran relevancia para el ejercicio del liderazgo como el compromiso, la diplomacia, las

habilidades sociales, la seguridad, valentía, atrevimiento, decisión, etc., que son fundamentales tanto para la elección como para «mantenerse en el poder»:

- MO. Perseverancia, perseverancia, blanco, blanco, blanco y hasta que no lo consigas es blanco.
- G. Tesón.

En función del género, entre los mecanismos empleados para la puesta en práctica de sus funciones no se destacan apenas diferencias. Sólo la posibilidad de convencer más fácilmente, por parte de la mujer, en un primer momento empleando su imagen física (seducción, etc.), aunque realmente se apunta, en la misma línea, que depende de más de la persona, puesto que la mayor credibilidad de un representante se deriva del compromiso llevado a cabo y de su cumplimiento para ser tomado en serio, de saber desenvolverse o enfrentar los problemas:

- G. (...) Tampoco me he preguntado por qué pasa. Yo prefiero hablar de persona antes que de hombre o mujer, claro que te puede extrañar pero tampoco te pones a pensar. Es como si yo tengo una empresa, lo que quiero es tener las personas más capacitadas me da igual si es hombre, si es mujer. Yo quiero una persona que me vaya a rendir y para la representación yo quiero una persona que se sepa buscar la vida, que me vaya a ayudar, que es hombre bien que es mujer... sea lo que sea (...) Si tú a un chaval de 1º de carrera con 18 años le llega un pedazo de tía con 21 y le dice: «Oye chaval, tú sabes lo que son las elecciones» y te dice: «No, pero explícame». En cambio llego yo y te dice: «No es que tengo mucha prisa y tal...». Eso ya son armas con las que juegan.
- V. Pero sí es verdad que se usa mucho, bueno yo por ejemplo, a lo mejor con mis compañeros, no pero cuando he tenido que ir a tratar con algún vicerrector o con algún profesor así, que sabía que con un poco

más de escote, iba a conseguir lo que quería, yo sí lo he usado. Entonces muchas veces sabía que con una camiseta iba a conseguir lo que no iba a lograr con otra cosa.

- A. Yo creo que eso sólo sirve en un primer momento (...) No te van a tomar en serio, ¿entiendes? Yo prefiero vaya como vaya soy una pintas muchos días y con más razón abren la puerta y se quedan como «eh... tú eres representante de qué».
- JA. Pero valoran la gestión que hagas, pueden ver una cara bonita pero luego no sirve...

Las lagunas de aprendizaje se centran en su preocupación por el desconocimiento de cómo funciona la institución (qué órganos de gobierno la componen, qué función tienen, cuál es su utilidad, etc.), qué derechos y deberes poseen el profesorado y el alumnado, así como más a nivel de habilidades y destrezas, conocer los hilos (entresijos) de la cultura universitaria, lo que pone de manifiesto la necesidad de facilitar una formación específica para los líderes, que atienda a todas estas carencias formativas:

- A. Que si te querías enterar te tenías que enterar tú. Ser espabilado si no después no te enteras. Te vas a un despacho y te dicen: «No, no soy yo, bocazo», te vas a otro despacho.
- JA. Es importante conocer quiénes son los profesores que pueden ser favorables a tu postura o esto y quién no, quién te puede ayudar, saber de qué pie cojea la institución.
- E. Mi principal dificultad es conocer la estructuración de la institución, cuáles son los órganos de gobierno. Yo me veo muy verde porque he entrado este año. Me he ido informando pero no tengo dónde recurrir, pregunto a mis compañeros, pero no veo tampoco interés... siempre se dedica el tiempo a otras cosas. Y me veo verde en eso a la hora de desenvolverme porque como no lo conozco, ni sé con qué herramientas cuento.

- MO. Yo creo que la información es importante. Yo fui delegada de primero y tuvimos un problema pero bastante gordo con una profesora. Presenté una queja *como un demonio* y la queja trascendió, llegó al decano, se resolvió, nos dieron la razón, pero no podían dejar mal a la profesora, se establecieron en una posición intermedia; a raíz de ahí te vas informando de que la queja no tenía que haber pasado directamente por el decanato, tenía que haber pasado por el Consejo de Departamento (...)
- SO. Otro de los problemas es no saber ni los derechos, ni las obligaciones de profesores y alumnos (...)

Las mayores satisfacciones hacen referencia más a un enriquecimiento personal, basado en cumplir los objetivos previstos (compromiso) y con ello obtener el respaldo, el apoyo del grupo (confianza).

En cambio, aquellos representantes que se desvían de los intereses del grupo para lograr los suyos propios creando falsos vínculos amistosos con personalidades de gran influencia («trepas») son casos frecuentes que les han aportado grandes decepciones ante la falsedad e hipocresía, en ocasiones, de personas en las que confiaban en principio:

- G. De sentirte respaldado (...) Nosotros es que vamos *a muerte*, en ocasiones, ha llegado el mensajero con toda la propaganda de UEDIS y tirarla directamente a la papelera.
- MO. Del respaldo del grupo (...) La peor puñalada la puedes recibir de los compañeros, ¿eh? y, ¿sabes dónde? Cuando estas votando algo a favor del alumnado en una Junta de Centro o en un Consejo de Departamento y de repente ves que dos compañeros se abstienen, votan en contra. Porque da igual que tú seas de una asociación, yo sea de otra pero aquí estamos votando algo que es del alumnado.

- A. Alcanzar los objetivos, una vez que estos están cubiertos pues dices ya está (...) A mí lo que más me molesta es la... mmm ... Yo, de hecho, renuncio el año que viene, ya lo tengo anunciado porque te desencantas, ¿sabes?, y yo me he desencantado y me ha durado dos años el encanto. Luego a lo mejor me encanto otra vez y vuelvo. Y a mí lo que más me molesta es la falsedad y los intereses personales, le ves la cara a la gente de una forma.

Por otra parte, el temor a las represalias del profesorado supone también un miedo latente que puede influir negativamente, bien para evitar que el alumnado se implique o se presente como candidato en representación de sus compañeros o, en el caso de que ya lo sea, condicione sus líneas de acción.

Conclusiones

En líneas generales se describen las conclusiones globales y más significativas, de acuerdo con los objetivos de esta investigación:

- Consideran que ser hombre o mujer no es un factor influyente ni para la elección ni para la calidad del desempeño de las funciones como representante. Sin embargo, se reconoce la presencia de estereotipos de género y de prejuicios sexistas en la sociedad actual.
- Son numerosas y variadas las atribuciones centradas en causas internas referidas a la personalidad (carisma, extroversión, sinceridad, altruismo, autocontrol, etc.) y habilidades, destrezas (experiencia, confianza, seguridad, tranquilidad, habilidades sociales, etc.), y externas (más centradas en la ausencia de candidatos y la necesidad de cambiar las cosas) que los representantes atribuyen como motivos de elección.
- Defender los intereses del grupo, informar, cumplir con los objetivos planteados (eficacia, compromiso) y promover la

- comunicación entre los diferentes sectores (profesorado, alumnado y PAS) son las principales funciones que consideran que sus compañeros esperan de ellos.
- La práctica del liderazgo supone una gran dificultad basada en los enfrentamientos con el profesorado (temor a las represalias, etc.) y con el alumnado (pasividad, desinterés, desconocimiento y recelos).
 - Son fundamentales los valores éticos en la representación estudiantil para asegurar el cumplimiento de los objetivos del grupo y no intereses particulares.
 - El liderazgo se concibe como una función o tarea compartida por todos, que reside en el grupo y al líder como una persona que posee unas cualidades innatas que debe desarrollar a través de su experiencia formativa, interacción con el ambiente (aprendizaje).
 - La formación de los líderes es un aspecto esencial y prioritario para desarrollar con éxito sus funciones.
 - Las «lagunas de aprendizaje» que se presentan se refieren más a carencias formativas de carácter estratégico como habilidades, destrezas, etc., para saber desenvolverse en un «terreno desconocido».
 - Los condicionantes del éxito en la representación estudiantil vienen determinados por la eficacia, el compromiso, el altruismo y la creatividad.
- Valoran positivamente su papel como representantes del alumnado, especialmente por el enriquecimiento personal que les aporta.
 - Reconocen el apoyo y respaldo de los representados como una de sus principales satisfacciones, junto con la consecución de los objetivos, mientras que la falta de compromiso (por otros representantes), la desconfianza, la desmotivación (del alumnado) y el temor a las represalias, personificación de los problemas (por parte del profesorado) son algunas de sus mayores decepciones.
 - La falta de candidatos en la representación estudiantil se asocia con la escasa participación del alumnado debido a su individualismo, pasividad, desinterés, desconocimiento y desconfianza ante estas tareas funcionales.
 - Coinciden en la necesidad de plantear una serie de incentivos para promover la participación e implicación del alumnado en la «vida organizativa» de los centros, mediante compensaciones académicas (reconocimiento de créditos de libre configuración) y la posibilidad de organizar viajes, estancias, abaratamiento de los costes en servicios de deportes, universitarios, etc., descartando la posibilidad de incentivos económicos por el carácter altruista atribuido al ejercicio del liderazgo alejado, por tanto, de fines materiales y externos.

Referencias bibliográficas

- 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, PASCUAL, R. (ed.), *La gestión ante la innovación y el cambio*. Madrid: Narcea.
- BASS, B. M. (1998). *Transformational leadership: industrial, military and educational impact*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- BASS, B. M. y AVOLIO, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. London: Sage.
- BASS, B. M. y AVOLIO, B. J. (1990). *The implications of transactional and transformational leadership for individual, teams and organizational development*. JAI Press.

- BOSSERT, S. *et al.* (1982). The instructional management role of the principal Educational Administration Quarterly, 18(3), 34-64.
- BUENDÍA, L. (ed.) (1999). *Análisis de la investigación educativa*. Granada: Servicio de Publicaciones.
- BURNS, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- COLÁS BRAVO, M^a. P. (1997). Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Psicopedagogía, en BUENDÍA EISMAN, L.; COLÁS BRAVO, M^a. P. y HERNÁNDEZ PINA, F. (coords.), *Métodos de investigación en psicopedagogía*. Madrid: McGraw Hill.
- CUEVAS LÓPEZ, M. (2002): *Directores eficaces en contextos multiculturales*. Madrid: UNED.
- DÍEZ GUTIÉRREZ, E. J.; TERRÓN BAÑUELOS, E. y ANGUITA 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.
- GARGER, J. y JACQUES, P. (2008). A level approach to student perceptions of leadership, *International Journal of Educational Management*, vol. 22(3), 251-258.
- GENTO PALACIOS, S. (1996). Liderazgo pedagógico del director del centro educativo, en MEDINA, A. y GENTO, S. (coords.), *Organización pedagógica del nuevo centro educativo*. Madrid: UNED.
- GRONN, P. (2005). Distributed leadership as a unit of analysis, *The Leadership Quarterly*, 13, 423-451.
- JIMÉNEZ EGUIZÁBAL, A. (coord.) (1999). Número monográfico extraordinario de Política y planificación educativas, *Revista de Ciencias de la Educación*, n^o 178-179.
- KABA, M. (2001). They listen to me... but they don't act on it: contradictory consciousness and student participation in decision-making, *High School Journal*, vol. 84(2), 21-34.
- LORENZO DELGADO, M. (1997). La función directiva en la década de los noventa: qué se ha hecho y hacia dónde nos lleva el siglo XXI, en MEDINA, A. (coord.), *El liderazgo en educación*. Madrid: UNED.
- MARTÍNEZ ARIAS, R. (1995). El método de encuestas por muestreo: conceptos básicos, en ANGUERA, M^a T. *et al.*, *Métodos de investigación en psicología*. Madrid: Síntesis.
- MURILLO, F. J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido, *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*. vol. 4, n^o 4e.
- SÁENZ BARRIO, O. y FERNÁNDEZ NARES, S. (1994). *Los cargos directivos en la universidad*. Granada: ICE.
- SÁENZ BARRIO, O. y LORENZO DELGADO, M. (1993). *La satisfacción del profesorado universitario*. Granada: Monográfico.
- SHAW, M. E. (1980). *Dinámica de grupo*. Barcelona: Herder.
- SPILLANE, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. London: Jossey-Bass.
- TIMPERLEY, H. (2005). Distributed leadership: developing theory from practice, *Journal of Curriculum Studies*, 37(4), 395-420.

Fuentes electrónicas

- LORENZO DELGADO, M. *et al.* (2007). Experiencia de formación de estudiantes para el liderazgo: propuesta de un curso, *Revista para la Gestión de Centros Educativos Praxis*. Sección Experiencias. Wolters Kluwer España <www.gestiondecentros.com>.

Abstract

Student leadership in the University of Granada based on an introspective dimension

This work is a descriptive study focused on knowing the leadership of student representatives in the University of Granada, according to their perceptions referred to why they are chosen (attributions); for what (functions, expectations); how they develop their role (practice of leadership) and the assessment (satisfactions and deceptions).

The results have been obtained through a non experimental design by questioning method with a discussion group in which the sample has been chosen intentionally depending on diversity of representative criteria for every Faculty (age, sex, old, etc.).

Key words: *Leadership, Student representatives, Perceptions, Introspective field.*

Perfil profesional de los autores

M^a Pilar Cáceres Reche

Diplomada en Magisterio en la especialidad de Lengua Extranjera (Inglés) con la obtención de Premio Extraordinario Fin de Carrera por la Universidad de Granada. Licenciada en Psicopedagogía con la obtención de Premio Extraordinario Fin de Carrera por la Universidad de Granada y del Tercer Premio Nacional. Doctora en Ciencias de la Educación de la Universidad de Granada, centrada en el estudio especialmente del liderazgo desde un enfoque de género a nivel universitario.

Correo electrónico de contacto: caceres@ugr.es

Manuel Lorenzo Delgado

Catedrático de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada. Director del Grupo de Investigación A.R.E.A. (Análisis de la Realidad Educativa Andaluza) en el que se integran diferentes líneas de investigación desde una perspectiva educativa (educación especial, escuela rural, TIC, etc.), pero sobre todo su principal campo de estudio ha sido el liderazgo en todas sus manifestaciones y en su variado enmarque contextual (el liderazgo en las asociaciones de padres y madres, en los directivos escolares y universitarios, en los entrenadores deportivos, en los representantes estudiantiles universitarios, en la mujer, etc.), a través de diferentes estudios piloto y en colaboración con otras universidades (Autónoma de Barcelona) y con el CIDE (Centro de Investigación y Documentación Educativa) del Ministerio de Educación.

Correo electrónico de contacto: mlorenzo@ugr.es

Tomás Sola Martínez

Catedrático de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada. Sus numerosas y prestigiosas publicaciones en revistas nacionales (*Revista Española de Pedagogía, Enseñanza, Publicaciones*, etc.) e internacionales (*Educación y Educadores, The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, etc.) muestran una gran trayectoria profesional centrada en el estudio de la educación desde unos planteamientos didácticos, metodológicos y organizativos que han originado una sólida y amplia línea

de investigación centrada en la atención a la diversidad, sobre todo en niños con dificultades del lenguaje oral y escrito, y el diseño de medidas acordes con la integración del alumnado mediante una escuela para todos, inclusiva.

Correo electrónico de contacto: tsola@ugr.es



Ilustración de la revista *Bordón*, Tomo V, 1953.