

Las mujeres en puestos de liderazgo: el caso de las rectoras en universidades de élite mundial

TERESA ROMERO MADRID

Universidad de Castilla-La Mancha
teresaromeromadrid@gmail.com

JULIO DEL CORRAL

CARLOS GÓMEZ-GONZÁLEZ

Universidad de Castilla-La Mancha

La igualdad de género en el mercado laboral es un tema de creciente interés social y académico. Desde hace décadas, la literatura ha puesto el foco en examinar el fenómeno del techo de cristal (*glass ceiling*), que identifica y contextualiza las causas de la infrarrepresentación de mujeres en puestos de liderazgo. Más recientemente, otra vertiente de estudio, denominada acantilado de cristal (*glass cliff*), analiza el género de los directivos de empresas y organizaciones que se encuentran en situaciones de crisis o pérdidas.

La aversión al riesgo de las mujeres es una cualidad bien valorada en estas situaciones, que finalmente se traduce en una desventaja competitiva. La mayoría de estudios se centran principalmente en

el ámbito de las grandes empresas, por lo que aún existen muchos contextos relevantes para la economía y la sociedad que necesitan ser explorados. Este trabajo pretende contribuir a ambas vertientes de la literatura con un análisis de la situación de las mujeres en posiciones de liderazgo en la universidad. Con este objetivo, se ha recopilado información de los rectores de las universidades incluidas en el ranking ARWU durante el período 2003-2016. El análisis utiliza modelos *probit* para examinar la probabilidad de que se escoja a una mujer cuando se da un cambio de rector.

Palabras clave: discriminación; género; universidad; rectores

1 INTRODUCCIÓN

Las posiciones en los *rankings* se han convertido en la principal medida de rendimiento de las universidades. Así, la figura del rector y el equipo directivo de las mismas crean estrategias y lideran los grupos de investigación y docencia con el fin de mejorar estas posiciones. Dentro del ámbito del liderazgo y la gestión, las diferencias entre hombres y mujeres han despertado el interés de varios investigadores como Khan y Vieito (2013) o Mohan (2014). Estos tratan de analizar en sus estudios la influencia de las mujeres como líderes de empresas. Además, la igualdad de género en el mercado laboral se ha convertido en un tema de creciente interés, aunque la mayoría de los estudios realizados se centran principalmente en el ámbito de las grandes empresas. Por ello, este trabajo contribuye a la literatura con el análisis del papel de la mujer en puestos de liderazgo dentro del ámbito universitario.

Aunque la figura de la mujer se encuentra infrarrepresentada en los altos puestos de las organizaciones (Kulik & Metz, 2015), hay estudios que demuestran que la diversidad de género en equipos directivos está relacionada con mejores rendimientos de la empresa (Dezsö & Ross, 2012). El fenómeno conocido como *glass cliff* (traducido al español como “acantilado de cristal”) explica que se puede destinar a una mujer a un puesto de liderazgo en periodos de crisis o recesión de la empresa, cuando la probabilidad de fracaso es máxima, debido a que las mujeres son más aversas al riesgo (Kulik & Metz, 2015). Esto significa que las mujeres que llegan a la cima y desempeñan un papel importante lo hacen en un momento complicado, que puede ser transitorio. Este trabajo contribuye a la literatura correspondiente con la teoría del *glass cliff*, comprobando si esta también está presente dentro del ámbito universitario. Así, con la información recopilada sobre los rectores (nombre, sexo del rector y duración de su mandato) de las universidades del *ranking* de ARWU durante el período 2003-2016, se estiman una serie de modelos *probit* para examinar la probabilidad de que haya rector o rectora en una determinada universidad.

En resumen, este trabajo tiene como objetivo principal demostrar si la figura de la mujer también está infrarrepresentada en puestos de liderazgo dentro de las universidades. Además, se analiza la probabilidad de ser rectora en los distintos países y cuáles de estos son más propensos a tener mujeres en estas posiciones de liderazgo. De esta forma, se comprueba, también, si la brecha en la discriminación de género en los altos puestos de las universidades ha comenzado a cerrarse o por el contrario esta discriminación continua vigente.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Diferencias de género en posiciones de liderazgo

Las posiciones en los *rankings* se han convertido en las medidas de rendimiento de las universidades, y son utilizadas para diferenciarse y atraer estudiantes. Así pues, como en cualquier otra organización el equipo directivo de las universidades liderado por la figura del rector crea planes estratégicos y gestiona los recursos con el objetivo de escalar posiciones en estos *rankings*. Esta analogía, con respecto a las funciones de los consejos ejecutivos en el

sector empresarial, permite a nuestro trabajo contribuir a la literatura de género en puestos de liderazgo con el análisis de un contexto inexplorado hasta el momento.

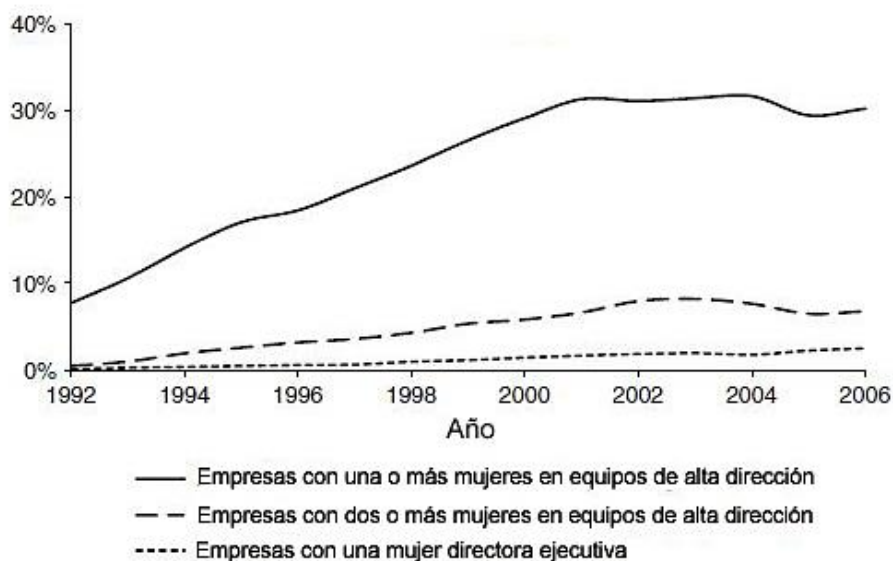
Definimos al rector como al alto funcionario de una institución educativa, ya sea de una universidad o de una escuela secundaria. Fuera del mundo de habla inglesa, el rector suele ser la figura de mayor rango en una universidad, mientras que, en países como Estados Unidos, esta persona es denominada como presidente y en otros como el Reino Unido, el funcionario de mayor rango es el Canciller, cuya función es principalmente ceremonial. Cada país difiere en la forma de elegir a los rectores de sus universidades e incluso en las condiciones que estos deben cumplir para serlo. En España, la LOU¹ establece que el rector es elegido a través de elecciones directas, debiendo de cumplir este la condición de ser catedrático. La forma de elección de un rector que predomina en universidades de Latinoamérica es a través de Asambleas Universitarias o de Juntas de Gobierno de las universidades (Ordorika, 2015). En el Reino Unido el canciller (figura simbólica de la universidad) es seleccionado por los miembros de la universidad y el vice-canciller (director académico) es elegido a través de un comité asesor, seleccionándose a un candidato externo a la universidad, al igual que en Estados Unidos (Tekker, Tekker, & Sayan, 2013). El rector de las universidades chinas es nombrado por organismos externos a la universidad (Pan, 2009). Este trabajo utiliza la figura del rector que desempeña funciones ejecutivas y está involucrado de forma directa en el desarrollo del plan estratégico de la universidad.

Históricamente, el liderazgo se ha interpretado como un ámbito principalmente masculino, y muchas teorías del liderazgo se han centrado en la conveniencia de cualidades estereotípicamente masculinas en los líderes (Miner, 1993). Sin embargo, se ha demostrado que las cualidades estereotípicamente femeninas de cooperación, orientación y colaboración (Eagly & Carli, 2003) también son importantes para el liderazgo en muchos contextos (Ryan, Haslam, Hersby, & Bongiorno, 2011). En la literatura, existe la noción de que las mujeres han manifestado un estilo más democrático (o participativo) y un estilo menos autocrático (o directivo) que los hombres, lo que encaja cada vez más en las organizaciones contemporáneas (Eagly & Carli, 2003).

Si bien es cierto que, en las últimas décadas, las mujeres han logrado avances considerables en este ámbito, estas todavía siguen estando significativamente infrarrepresentadas en la jerarquía corporativa (Helfat, Harris, & Wolfson, 2006). Por ejemplo, en 2006, entre las empresas incluidas en el índice *Standard & Poor's*, diseñado para reflejar el mercado de valores estadounidense, solo el 30% tenía una mujer entre sus principales gerentes. Además, varios autores, e.g., Dezsö y Ross (2012), muestran como esta cifra se ha visto estancada en los últimos años (véase Figura 1). El caso de la Unión Europea es incluso más desfavorable. Las mujeres constituyen solo el 17% de los directores en grandes compañías; en algunos países miembros, por ejemplo, en Italia y Grecia, el porcentaje de directoras es incluso más bajo (Kulik & Metz, 2015).

¹ Ley Orgánica 6/2001 de Universidades (LOU) es una ley española aplicada sobre el funcionamiento de la educación universitaria. En el artículo 20 se especifica todo lo relativo a la elección del rector. Para consultar información más detallada sobre las elecciones a rector, por favor consulte el siguiente enlace: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo6-2001.t3.html#a20.

Figura 1. Representación femenina en la alta dirección a lo largo del tiempo



Fuente: Adaptado de Dezsö & Ross (2012).

La baja representación de las mujeres en las juntas directivas de las empresas es claramente un fenómeno mundial, y el aumento de la diversidad de género se está convirtiendo en una importante preocupación política (Catalyst, 2014). Por ello, algunos países están estableciendo leyes de cuotas para fomentar la diversidad (Kulik & Metz, 2015). Aunque esta estrategia supone un esfuerzo por aumentar el acceso de las mujeres a roles de liderazgo, puede ser contraproducente para las empresas si estas no nombran a los directores más competentes (Grant Thornton, 2013). Por ejemplo, Ahern y Dittmar (2012) encuentran un peor rendimiento de las empresas en el mercado de valores en Noruega tras la imposición de una ley de cuotas en 2007. Sin embargo, los autores discuten que este empeoramiento no fue debido al género de los líderes, sino a atributos de juventud e inexperiencia. Por tanto, es necesario un análisis exhaustivo de las características del contexto.

En vista de los cambios en los roles de los líderes y las prácticas organizacionales, las líderes femeninas han llegado a simbolizar nuevos tipos de liderazgo que connotan una mayor efectividad y sinergia que el liderazgo del pasado (Adler, 1999). Los nombramientos de mujeres señalan la desviación de una organización de prácticas pasadas y la ayuda a capturar los símbolos de innovación y cambio progresivo (Eagly & Carli, 2003). En el contexto universitario, la elección de Shirley Tilghman como presidenta de la Universidad de Princeton expresó la transición de esta universidad a una institución progresista que fomenta los talentos tanto de mujeres como de hombres (Zernike, 2001). Un ejemplo reciente y muy relevante en España es el nombramiento de Rosa Menéndez como la primera mujer presidenta del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC)².

² El CSIC es la agencia estatal encargada de desarrollar y promover investigaciones a favor de la tecnología y el progreso tecnológico.

Diferencias en las condiciones de trabajo entre hombres y mujeres

Existe la noción, tanto en la sociedad como en la literatura, de que las mujeres siguen estando desfavorecidas en los puestos de trabajo³ (Anghel, Conde-Ruiz, & de Artíñano, 2018), y poco representadas en las posiciones de liderazgo (Adler, 1993; Kulik & Metz, 2015). Los hombres, en cambio, tienen más probabilidades de acceder a posiciones gerenciales por medio de una “escalera mecánica” -comúnmente conocido en inglés como *glass escalator* - (Williams, 1992). Sin embargo, para las mujeres, no solo es más difícil subir los niveles de jerarquías de autoridad dentro de los lugares de trabajo, sino que también los obstáculos se acentúan a medida que ascienden en la jerarquía. Este efecto es conocido como *glass ceiling* -techo de cristal- (Baxter & Wright, 2000; Morrison, White & Van Velsor, 1987).

Más allá de estas barreras que impiden a las mujeres alcanzar posiciones de liderazgo en el mercado laboral, existen ciertos condicionantes que pueden influenciar negativamente su rendimiento. La literatura considera que las mujeres son más adversas al riesgo (Kulik & Metz, 2015), y por tanto más recomendables para reconducir situaciones difíciles (Billing, 2011; Ryan & Haslam, 2005). Estas características hacen que muchas mujeres sean elegidas para ocupar puestos de liderazgo durante periodos de crisis o recesión de la empresa, es decir, cuando la probabilidad de fracaso es máxima (Brescoll, Dawson, & Uhlmann, 2010). Este efecto es conocido como *glass cliff* (acantilado de cristal).

Este fenómeno, en cierto modo, es otro tipo de techo de cristal al que se enfrentan las mujeres cuando consiguen ascender a los niveles más altos de una organización. Sin embargo, una vez que rompen ese techo y ocupan puestos de alto rango, no pueden ejercer la autoridad de la misma manera que los hombres. Además, estas situaciones de desaceleración en el desempeño de la empresa suponen para las mujeres más probabilidades de fracaso y más presión, que acarrear problemas de competencia percibida y comparaciones de rendimiento sesgadas (Ryan & Haslam, 2005).

Sin embargo, y a pesar de estas dificultades con las que se encuentran las mujeres, las diferencias en el rendimiento oscilan. Algunos autores como Ahern y Dittmar (2012) o Post y Byron (2015) a partir de diversos estudios, señalan como una mayor diversidad de género da lugar a rendimientos similares en las empresas. Por otro lado, tanto Campbell y Mínguez-Vera (2008) como Khan y Vieito (2013) han demostrado que las empresas con mujeres CEO aumentan el rendimiento en comparación con las empresas administradas por los CEOs masculinos, aportando una influencia positiva significativa sobre el valor de algunas empresas. Los mismos autores argumentan que cuando el CEO es una mujer, el nivel de riesgo de la empresa es menor que cuando es un hombre.

Las mujeres en puestos directivos generan cambios en el enfoque estratégico de sus organizaciones, como, por ejemplo, que se centran en la Responsabilidad Social Corporativa. En particular, el efecto simultáneo de las mujeres con mayor antigüedad en las prácticas

³ En “La riqueza que se pierde por la desigualdad de género” se destacan las diferencias salariales y las oportunidades laborales entre hombres y mujeres. Por favor, encontrad el artículo en el siguiente enlace: https://elpais.com/economia/2017/12/15/actualidad/1513339146_474321.html?id_externo_rsoc=FB_CM.

organizacionales y en la diversidad organizacional de género (el efecto goteo)⁴ puede generar un círculo virtuoso. De este modo, las organizaciones se vuelven cada vez más efectivas para atraer, promover y retener a las mujeres (Kulik & Metz, 2015). Este trabajo se centra en el papel de la mujer en el contexto universitario relacionando la figura del rector y las posiciones de las universidades en los rankings como medida de rendimiento.

DATOS Y METODOLOGÍA

La base de datos utilizada para la realización de este trabajo contiene información de la página oficial del *ranking* de ARWU (www.shanghairanking.com). De esta clasificación se obtuvieron los nombres de las universidades con sus correspondientes posiciones en el *ranking* y su puntuación total (*overall score*)⁵, calculada por el *ranking*; los países de los que proceden las universidades y los datos de los propios indicadores que la componen. La información engloba los años comprendidos entre 2003 y 2016.

Es importante destacar que aunque ARWU solo proporciona la clasificación para las 100 primeras universidades sí proporciona la información necesaria para calcular la posición exacta de cada universidad, clasificación que se ha calculado a partir de dicha información. Posteriormente se ha recopilado información referente a los rectores de las universidades que componen esta clasificación: nombre del rector o rectora y la duración de su mandato. Esta información ha sido recogida principalmente de las páginas web de cada universidad que componen el *ranking* de ARWU. Para aquellas que no facilitaban estos datos, han sido empleadas otras fuentes de información externas a las universidades, con el fin último de obtener el mayor número posible de observaciones. Con esta información se analiza si las mujeres en los altos puestos de este tipo de organizaciones se encuentran infrarrepresentadas o no, y en qué situaciones.

A continuación, se exponen las variables empleadas en los análisis *probit*:

- *Dummy* de país: se ha creado una variable *dummy* con cada país (93 países en total), que toma valor 1 cuando se trata de ese mismo país y 0 si es cualquier otro.
- Variable de cambio de rector: variable dicotómica que toma valor 0 cuando hay un cambio de rector y este pasa a ser un hombre, y 1 si existe cambio de rector y accede una mujer.
- Tendencia temporal: para esta variable se ha asignado un número a cada año durante el periodo 2003-2016 (1 para el primer año, 2 para el siguiente, y así de forma consecutiva). De esta manera, un coeficiente positivo indica que con el paso del tiempo es más probable que en el cambio de rector se instaure una mujer.

⁴ *The trickle-down effect* (o efecto goteo) consiste en que la existencia de mujeres en altos puestos de la organización aumenta la diversidad de género en los puestos más bajos (Kurtulus & Tomaskovic-Devey, 2012).

⁵ La puntuación total (o *overall score*) se obtiene a partir de la suma de las ponderaciones aplicadas a los valores de los indicadores que componen la clasificación.

- Diferencias en el *ranking* de ARWU: la variable recoge la diferencia de posición en el *ranking* de ARWU para una misma universidad durante dos años consecutivos. Esta variable es empleada para comprobar la existencia del fenómeno *glass cliff*.

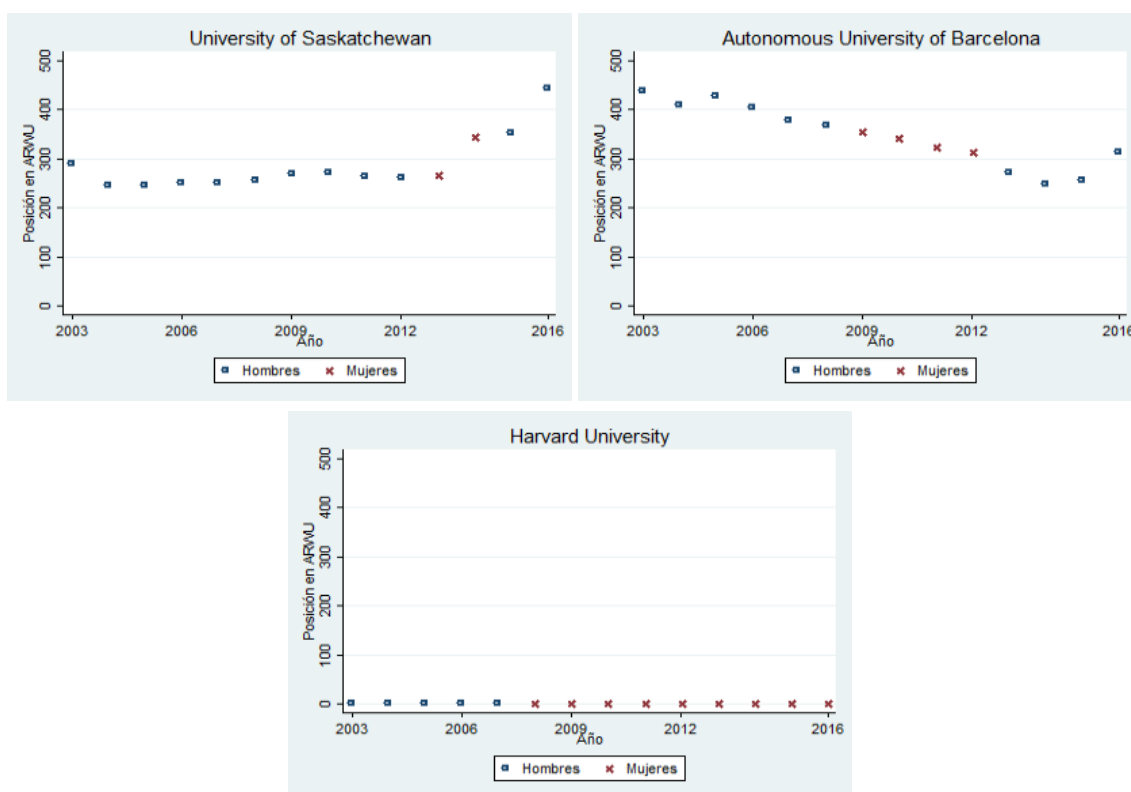
Existen diversas formas de estimar la probabilidad de que haya un hombre o una mujer en el puesto de rector o de si una universidad pone a una mujer como rectora cuando dicha institución se encuentra en periodo de crisis o recesión. Los modelos más apropiados para este tipo de análisis, puesto que además se pretende utilizar como variable dependiente la variable dicotómica de cambio de rector, son el de probabilidad lineal (MPL), el *probit* y el *logit*. El modelo de probabilidad lineal presenta numerosos inconvenientes como que la probabilidad que se predice no siempre se encuentra acotada entre 0 y 1, el error no sigue una distribución normal o la existencia de heterocedasticidad (Maddala, 1988). Los modelos *logit* y *probit* resuelven cada uno de estos problemas tomando el modelo lineal y produciendo una relación no lineal. En lo que difieren ambos modelos es en la definición de su función de distribución; mientras que en el modelo *logit* se supone que esta es una función logística, en el *probit* la función de distribución sigue una normal estándar. De cualquier modo, para la realización de los análisis ya descritos, se ha optado por llevar a cabo un modelo *probit*, aunque ambos métodos producen resultados similares y se estiman mediante técnicas de máxima verosimilitud. Dicho modelo de probabilidad queda representado por la siguiente expresión (Finney, 1971):

$$P(Y_i = 1) = F(x'_i\beta) = \Phi(x'_i\beta) = \int_{-\infty}^{x'_i\beta} \phi(t)dt = \int_{-\infty}^{x'_i\beta} \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{z^2}{2}} dz \quad (1)$$

Donde F es la variable dependiente que puede tomar 0 o 1, x es una matriz de variables independientes, β es una matriz de coeficientes a estimar y Φ hace referencia a la función de densidad acumulada de la distribución normal (N (0,1)), como, por ejemplo, en del Corral (2009).

Antes de llevar a cabo el modelo *probit*, y para ver la situación de las mujeres en las universidades de forma visual, se han realizado una serie de gráficos con aquellas instituciones que han tenido o tienen a una mujer como rector. Siendo 100 las universidades estudiadas, la Figura 2. muestra tres ejemplos gráficos de diferentes universidades que muestran las distintas posibilidades:

Figura 2. Posibles situaciones que se dan en una universidad cuando se elige a una mujer como rector



La Universidad de Saskatchewan (Canadá) muestra como más o menos mantiene su posición en el *ranking* a lo largo de los años y con un cambio de rector a mujer esta empeora y, además, en años posteriores continua sin recuperarse. Para el caso de la Universidad Autónoma de Barcelona (España) se observa un efecto contrario. Mientras que a lo largo de los años esta va mejorando su posicionamiento en ARWU, el cambio de mandato a rectora no afecta en ello, incluso se ve como continua con esta buena tendencia durante unos años. Por último, destacar el caso de la Universidad de Harvard (Estados Unidos), la cual, independientemente de si cuenta con un hombre o una mujer como rector, esta mantiene su primera posición en el *ranking* a medida que pasan los años.

Posteriormente, y para finalizar con este apartado, se presentan los estadísticos descriptivos de las principales variables que se emplearán en el análisis.

Tabla 1. Estadísticos descriptivos de las principales variables analizadas

Variable	Observaciones	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
Nº de universidades	10.556	701,47	374,52	1	1.319
Nº de países	10.556	39,97	24,60	1	93
Punt. total de ARWU	7.013	18,65	11,48	7,51	100
Posición en ARWU	7.013	250,80	144,60	1	510
Var. cambio de rector	810	0,15	0,35	0	1
Tendencia	10.556	9,39	4,36	1	15
Dif. en el <i>ranking</i> de ARWU	5.634	0,52	35,37	-258	172

El número total de observaciones es de 10.556 (1.319 universidades y 93 países analizados en total). Es conveniente destacar que no todas las variables muestran información sobre ese número total de universidades o países, sino que, para el caso de las variables relacionadas con el *ranking* (posición y puntuación), solo hay observaciones para las universidades que componen la clasificación.

En la variable de puntuación total y de posición en los *rankings*, el máximo y el mínimo nos indican las puntuaciones más altas y las más bajas asignadas en la clasificación, así como la primera y la última posición de las universidades.

En cuanto a la variable dicotómica de cambio de rector, no resulta relevante conocer sus estadísticos descriptivos puesto que solo toma valores 0 y 1. Por ello, la única información relevante es su valor medio, que en este caso está por debajo de 0,5 (0,15) e indica que hay más rectores hombres que mujeres en el total de las universidades de ARWU.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La presencia de la mujer como líder de las universidades

Este estudio analiza la influencia de la figura de la mujer dentro del ámbito universitario, y más concretamente, la presencia de esta como rector de dichas instituciones académicas.

En la Tabla 2. se muestra el número de rectores y rectoras, junto a su porcentaje sobre el total, de las universidades que componen el *ranking* de ARWU para el rango temporal 2003-2016.

Tabla 2. Evolución de los rectores y rectoras de las universidades de ARWU

Año	Total	N.º de rectores	% rectores	N.º de rectoras	% rectoras
2003	167	145	87%	22	13%
2004	176	155	88%	21	12%
2005	178	157	88%	21	12%
2006	187	163	87%	24	13%
2007	194	168	87%	26	13%
2008	199	175	88%	24	12%
2009	204	177	87%	27	13%
2010	218	187	86%	31	14%
2011	231	195	84%	36	16%
2012	247	211	85%	36	15%
2013	269	230	86%	39	14%
2014	287	248	86%	39	14%
2015	312	272	87%	40	13%
2016	332	285	86%	47	14%

Los datos de la tabla muestran un escaso número de mujeres en comparación al de hombres, sin ningún tipo de mejora y manteniéndose la proporción entre estos a lo largo de los años. Cabe destacar que la gran diferencia entre el número de rectores del 2003 a los del 2016 se debe a la falta de información proporcionada por las universidades en lo referente a sus rectores pasados.

La Tabla 3. muestra más detalladamente esta situación. En ella se ha calculado sobre el total de rectores por país, el porcentaje que hay de mujeres para cada uno de los años; así como el total de estas por país junto a su proporción sobre el total.

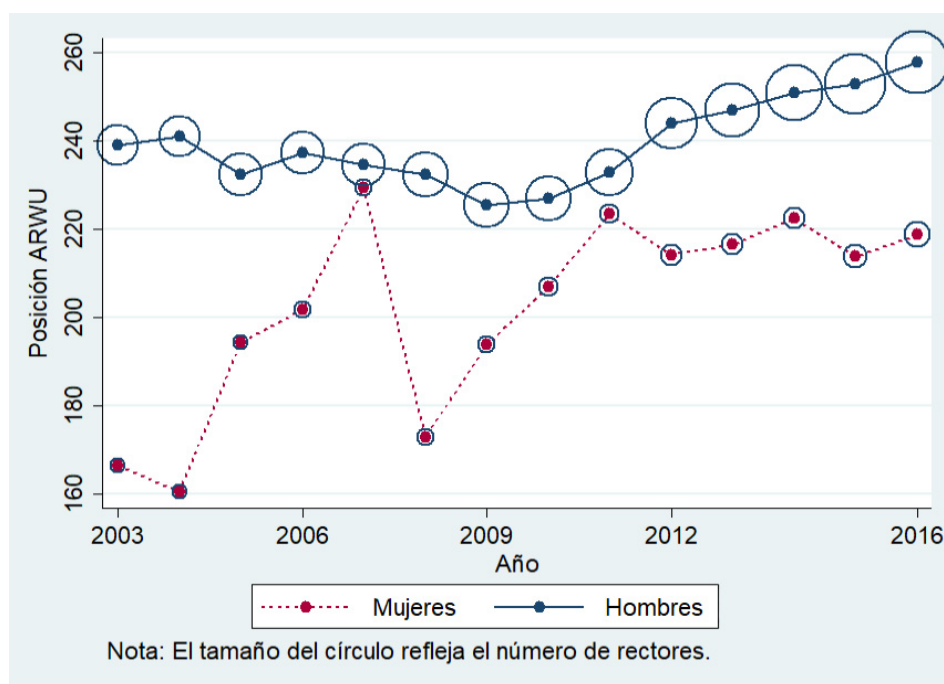
Tabla 3. Porcentaje de rectoras por país y por año en universidades que aparecen en ARWU

País	Total de retores	% rectoras	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Estados Unidos	1.379	17%	16%	14%	15%	13%	16%	16%	18%	19%	20%	20%	19%	17%	17%	16%
Reino Unido	237	17%	23%	17%	17%	21%	15%	13%	19%	17%	17%	11%	15%	14%	18%	25%
Canadá	214	20%	25%	27%	27%	36%	21%	23%	13%	18%	13%	13%	18%	19%	13%	13%
China	154	1%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4%
Alemania	143	5%	0	0	0	0	0	0	0	8%	8%	8%	7%	6%	5%	5%
Japón	121	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
España	104	5%	0	0	0	0	0	0	14%	14%	13%	13%	0	0	0	11%
Corea del Sur	100	3%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14%	11%	13%
Australia	82	40%				50%	67%	33%	33%	33%	38%	30%	30%	50%	46%	40%
Italia	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Israel	49	22%	0	0	0	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	33%
Irlanda	42	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Taiwán	41	2%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20%
Dinamarca	38	5%	50%	50%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Países Bajos	36	3%						0	0	0	0	0	0	0	0	14%
Suecia	33	45%	0	0	0	0	100%	100%	100%	100%	100%	50%	67%	50,00%	33%	38%
Suiza	31	13%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25%	50%
Sudáfrica	28	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Austria	26	42%									50%	50%	50%	50%	40%	20%
Brasil	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Francia	24	29%		0	0	0	0	0	0	50%	100%	100%	100%	33%	25%	17%
Rusia	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Finlandia	22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Con el objetivo de sintetizar los resultados, el análisis se ha llevado a cabo con aquellos países que cuentan con un mayor número de rectores (20 o más). Estados Unidos, Reino Unido y Canadá, presentan un porcentaje de mujeres que se mantiene bajo pero constante a lo largo de los años. Los casos de Australia o Suecia son llamativos porque, aunque no son de los países que tienen un mayor número de rectores ni con más universidades dentro del *ranking* de ARWU, su porcentaje de rectoras es bastante más elevado que el del resto. España no es precisamente un país que destaque en este aspecto, pues aun colocándose dentro de los 10 países con más rectores, apenas cuenta con mujeres como líderes de las universidades. Estos resultados se muestran similares a los de Morley (2013), que resalta como países de la talla de EE. UU o Reino Unido, a pesar de contar con numerosas universidades en el conjunto del país, no registran un número elevado de rectoras. Además, este autor señala que esta infrarrepresentación refleja no solo las continuas desigualdades entre hombres y mujeres, sino también oportunidades perdidas para que las mujeres influyan y contribuyan a las universidades del futuro.

De otro modo, se ha querido complementar el análisis de la aparición de la mujer en los puestos de liderazgo de la universidad con un gráfico. En esta ocasión, la evolución de estos países se ha observado en relación con su posición en el *ranking* de ARWU.

Figura 3. Evolución de la figura de la mujer como rectora en las universidades



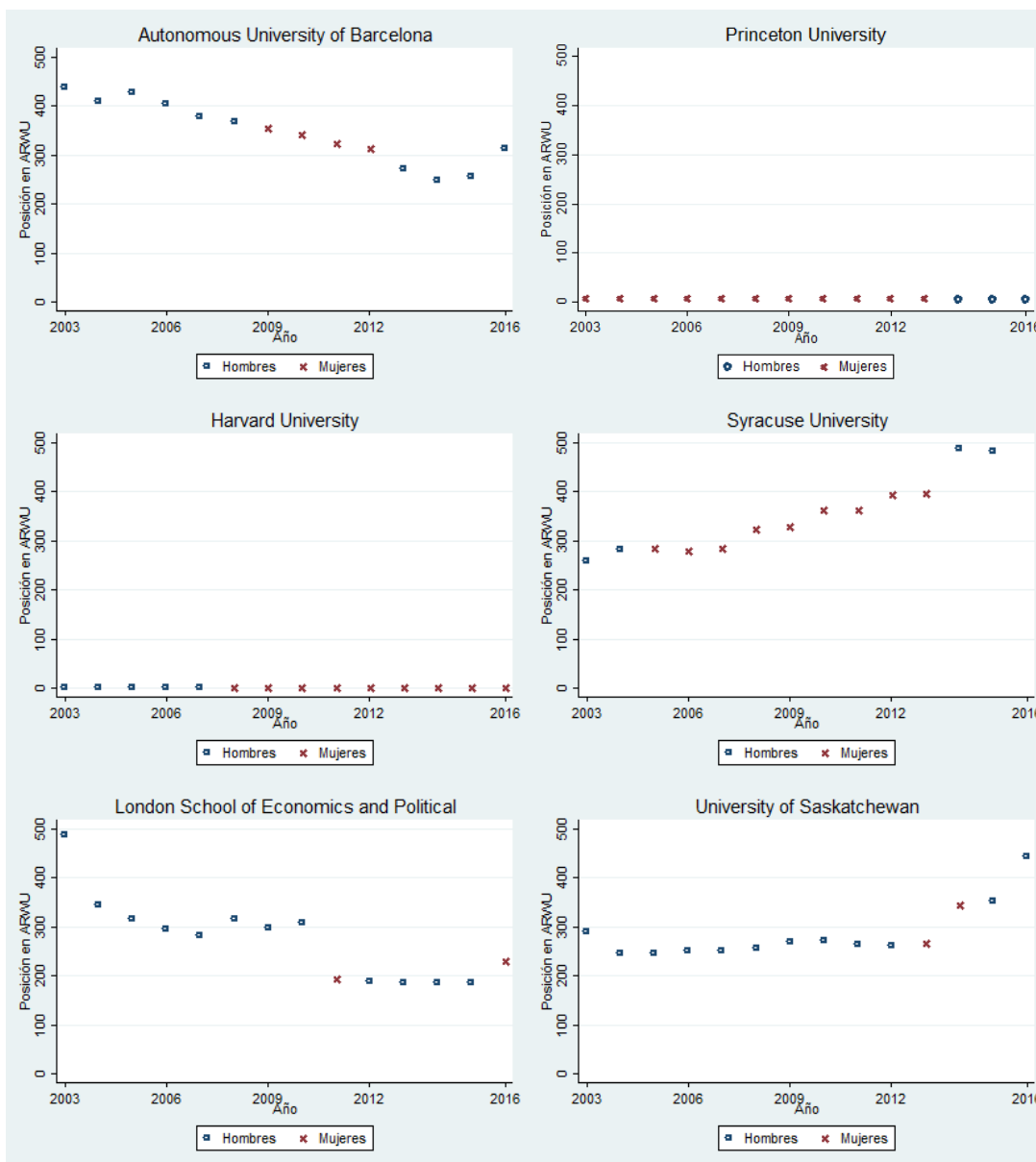
La Figura 3. muestra como son las universidades con mejor *ranking* las más propensas a situar a una mujer como rectora. No obstante, en un reciente artículo en el marco de THE, Bothwell (2018) afirma que el número de las mejores universidades del mundo lideradas por mujeres ha disminuido en el último año. Además, observamos que la brecha en la discriminación de género, dentro del liderazgo universitario, ha ido haciéndose más grande durante los últimos años, en vez de producirse el efecto contrario. La justificación de ese salto tan brusco que puede verse entre los años 2007 y 2008 se da por la entrada de una rectora en la universidad de Harvard, la cual se sitúa durante todos los años en la primera posición del *ranking*.

La teoría del glass cliff en el ámbito universitario

La teoría del acantilado de cristal o *glass cliff* analiza el género de los directivos de empresas que se encuentran en situaciones de crisis o pérdidas, siendo la aversión al riesgo de las mujeres una cualidad bien valorada en estas circunstancias (Ryan & Haslam, 2005).

Los resultados de este estudio muestran interesantes resultados en el ámbito universitario. La Figura 4. muestra la tendencia que sigue una universidad si se posiciona a una mujer como rectora, realizando este análisis con las universidades del *ranking* de ARWU y con las posiciones en la clasificación durante los años 2003-2016. Fueron 100 las instituciones analizadas y puesto que muchas de ellas no han revelado ningún resultado significativo, solamente se han seleccionado un par de ejemplos de cada situación que podría darse.

Figura 4. Situaciones que se dan en una universidad cuando se elige a una mujer como rectora



En este caso, no existe una estrategia unánime de las universidades sobre la contratación de hombres o mujeres en situaciones de riesgo (peores posiciones en los *rankings*). Se observan distintos resultados en el posicionamiento de las universidades independientemente de si la institución la lidera un hombre o una mujer.

No obstante, los gráficos solo aportan información visual sobre este fenómeno. Para analizar más en profundidad las características de las universidades que emplean mujeres como rectoras, se han llevado a cabo diversos modelos *probit*. En ellos se han ido agregando diferentes variables tomando siempre como dependiente la variable dicotómica de cambio de rector, la cual nos indicaba con un 0 que había un nuevo rector y con un 1 una nueva rectora. El resto de las variables incluidas son la tendencia, la posición en el *ranking* de ARWU (*ranking* ARWU), la variable que recoge la diferencia de posición en ARWU para una misma universidad

durante dos años (dif. en el *ranking* de ARWU) y las *dummies* de los países que han tenido a una mujer como rectora entre los años 2003 y 2016. En este caso, un coeficiente positivo implica que un aumento en cualquiera de estas variables predictoras da lugar a un aumento en la probabilidad de que haya rectora, mientras que un signo negativo nos indicará lo contrario. La Tabla 4. muestra los resultados más relevantes de estos modelos.

Tabla 4. Modelos *probit*

Variable	Modelo 1		Modelo 2		Modelo 3		Modelo 4	
	Coefficiente	Error Estándar	Coefficiente	Error Estándar	Coefficiente	Error Estándar	Coefficiente	Error Estándar
Cambio de rector								
Tendencia	0,010	(0,0132)	0,021	(0,023)	0,019	(0,015)	0,038	(0,027)
<i>Ranking</i> ARWU	-0,001***	(0,0004)	-0,001*	(0,001)	-0,001*	(0,0004)	-0,001	(0,001)
Dif. en el <i>ranking</i> de ARWU			0,002	(0,002)			0,001	(0,003)
Alemania					0,769	(0,582)	0,752	(0,609)
Australia					2,400***	(0,490)	2,124***	(0,548)
Austria					2,106***	(0,632)	1,979***	(0,644)
Bélgica					2,047**	(0,850)	2,332**	(0,988)
Canadá					1,752***	(0,423)	1,392***	(0,499)
Dinamarca					1,401**	(0,690)	--	--
España					1,199**	(0,515)	1,468**	(0,578)
Estados Unidos					1,511***	(0,376)	1,462***	(0,414)
Francia					1,775***	(0,580)	1,903**	(0,827)
Israel					1,499**	(0,684)	1,627**	(0,748)
Noruega					1,644**	(0,722)	1,712**	(0,780)
Nueva Zelanda					2,150**	(0,840)	2,078**	(0,851)
Países Bajos					1,269*	(0,682)	1,245*	(0,715)
Polonia					1,929**	(0,766)	2,073**	(0,831)
Reino Unido					1,750***	(0,409)	1,531***	(0,456)
Suecia					2,087***	(0,528)	1,881***	(0,576)
Suiza					1,564***	(0,594)	1,541**	(0,626)
Taiwán					1,233*	(0,639)	1,287*	(0,723)
Constante	-0,876***	(0,141)	-0,999***	(0,260)	-2,434***	(0,409)	-2,540***	(0,521)
Pseudo-R ²	0,019		0,014		0,140		0,138	
Observaciones	660		397		660		393	

Nota: * p<0,10; ** p<0,05; *** p<0,01.

Los modelos 1 y 3 presentan 660 observaciones analizadas mientras que los modelos 2 y 4, al introducir la variable de la diferencia de posición, se reducen prácticamente a la mitad, puesto que esta variable estudia las observaciones cada dos años. Aun así, los estadísticos descriptivos muestran 810 observaciones para la variable de diferencia en el *ranking* de ARWU. Esta reducción es debida a que para algunas observaciones no hay datos de ARWU, si la universidad no estuvo presente en el *ranking* en algún año específico. Como se puede ver en los cuatro modelos, el estadístico Pseudo-R² es bajo: las variables del modelo 1 y 2 apenas explican en un 1,5% (1,9% en el 1 y un 1,4% en el 2) el comportamiento de la variable de cambio de rector y en el caso de los modelos 3 y 4, que incluyen la *dummy* de cada país, este estadístico aumenta a un 14%. Este resultado resulta interesante en sí mismo, puesto que indica que es muy complicado predecir si el cambio de rector en una universidad va a ser a hombre o mujer.

En primer lugar, para intentar predecir si una universidad elegirá a una mujer como rector, en el modelo *probit* 1 se han considerado la tendencia y la posición en ARWU como variables

explicativas. Se puede observar como la tendencia, en este y en el resto de los modelos, no es significativa. Esto significa que la brecha en la discriminación de género continua sin cerrarse. Este resultado es apoyado por el índice por países sobre la brecha de género elaborado por el WEF (2017) - Foro Económico Mundial-. En su versión más reciente destacaba que después del lento pero continuo avance en el cierre de la diferencia entre hombres y mujeres durante los últimos 10 años, el 2017 ha sido un año de retroceso principalmente debido a las diferencias en el ámbito político y en los puestos de trabajo. Debido a esto, el informe predice que serán necesarios unos 100 años para que se cierre esta brecha global de género. Por otro lado, la variable de la posición en el *ranking* de ARWU se presenta como negativa y significativa al 99%, ya que el *p* valor asociado es menor a 0,01, lo que implica que cuando la universidad se encuentra en una mejor posición en el *ranking* hay más probabilidades de que se elija a una mujer como rectora. Este resultado muestra de manera analítica la misma conclusión que se observaba en la Figura 4.

A partir del primer modelo *probit* se ha estimado el modelo 2 teniendo en cuenta como tercera variable la diferencia en la posición en ARWU para una misma universidad durante dos años (variable dif. en el *ranking* de ARWU). Como se puede apreciar, dicha variable no es significativa, lo que manifiesta que no se elige a una mujer como rectora cuando la universidad se encuentra en peor posición de la clasificación y, por tanto, la teoría del *glass cliff* no es aplicable en el ámbito universitario. Estos resultados contrastan con otros hallazgos en la literatura. Por ejemplo, Ryan y Haslem (2005) analizan empresas en Inglaterra y encuentran que las mujeres son contratadas en mayor medida en empresas que se encuentran en circunstancias de recesión financiera general y desaceleración en el desempeño de esta. En cambio, Judge (2003), a través de un estudio de empresas del FTSE100⁶, comprueba que posicionar a una mujer como líder de la empresa no es algo positivo, al menos en términos de rendimiento de los precios de las acciones. En cuanto a la variable de la posición en el *ranking* de ARWU, se observa cómo va disminuyendo su significatividad en los modelos.

Para el modelo 3 continúan empleándose las variables de tendencia, la cual sigue sin ser significativa, y la de posición en el *ranking*, que al igual que en el modelo anterior, su parámetro resulta significativo a un 90%. Ahora bien, en este modelo se han incluido las variables *dummy* de países, omitiendo aquellos que nunca han tenido a una mujer rectora y además, para simplificarlo un poco más, se han escogido a los países que anteriormente habían mostrado en el modelo un coeficiente más alto. Todos ellos muestran signo positivo en sus coeficientes además de ser significativos, destacando que los que cuentan con una significatividad del 99% serán los países más propensos a posicionar a una mujer como rectora de la universidad, e.g., Australia, Austria, o Suecia. En este caso, Alemania es el único cuyo parámetro no es significativo; por lo que es el país con menos probabilidad de elegir a una rectora en comparación con el resto. Aun así, la diferencia entre países será mostrada posteriormente.

Por último, en el cuarto modelo *probit*, además de utilizar las mismas variables que en el tercero, se ha vuelto a añadir la variable de la diferencia en la posición en ARWU para una

⁶ El FTSE100 es un índice bursátil de las 100 compañías que cotizan en la Bolsa de Valores de Londres con la capitalización de mercado más alta.

misma universidad, la cual, igual que en el modelo 2, presenta signo negativo y continua sin ser significativa. El modelo *probit* tiende a omitir una variable por defecto siendo en este caso la *dummy* de Dinamarca, ya que este país no cuenta con ninguna rectora cuando es analizado con la variable de diferencia en la posición de ARWU. A pesar de ser omitida la *dummy* de Dinamarca y de incluirse dicha variable, los resultados en el resto de los países siguen siendo similares al modelo anterior.

Con los modelos *probit* hemos podido analizar la relación de los países con diferentes variables, pero no podemos comparar a los propios países entre sí. Para ello, la Tabla 5. muestra la diferencia entre los coeficientes obtenidos en el tercer modelo *probit* de cada *dummy* de país. Sobre estas diferencias es aplicado el test de Wald para conocer la significatividad de los resultados.

Tabla 5. Diferencias entre países

País	DE	AU	AT	BE	CA	DK	ES	US	FR	IL	NO	NZ	NL	PL	UK	SE	CH	TW
DE																		
AU	1,63**																	
AT	1,34	-0,29																
BE	1,28	-0,35	-0,06															
CA	0,98	-0,65	-0,35	-0,30														
DK	0,63	-1,00	-0,71	-0,65	-0,35													
ES	0,43	-1,20*	-0,91	-0,85	-0,55	-0,20												
US	0,74	-0,89*	-0,60	-0,54	-0,24	0,11	0,31											
FR	1,01	-0,62	-0,33	-0,27	0,02	0,37	0,58	0,26										
IL	0,73	-0,90	-0,61	-0,55	-0,25	0,10	0,30	-0,01	-0,28									
NO	0,87	-0,76	-0,46	-0,40	-0,11	0,24	0,45	0,13	-0,13	0,15								
NZ	1,38	-0,25	0,04	0,10	0,40	0,75	0,95	0,64	0,37	0,65	0,51							
NL	0,50	-1,13	-0,84	-0,78	-0,48	-0,13	0,07	-0,24	-0,51	-0,23	-0,37	-0,88						
PL	1,16	-0,47	-0,18	-0,12	0,18	0,53	0,73	0,42	0,15	0,43	0,29	-0,22	0,66					
UK	0,98*	-0,65	-0,36	-0,3	-0,002	0,35	0,55	0,24	-0,03	0,25	0,11	-0,40	0,48	-0,18				
SE	1,32*	-0,31	-0,02	0,04	0,34	0,69	0,89	0,58	0,31	0,59	0,44	-0,06	0,82	0,16	0,34			
CH	0,79	-0,84	-0,54	-0,48	-0,19	0,16	0,37	0,05	-0,21	0,07	-0,08	-0,59	0,29	-0,37	-0,19	-0,52		
TW	0,46	-1,17	-0,87	-0,81	-0,52	-0,17	0,03	-0,28	-0,54	-0,27	-0,41	-0,92	-0,04	-0,70	-0,52	-0,85	-0,33	

Nota: * p<0,10; ** p<0,05; *** p<0,01. Las abreviaciones de la tabla se corresponden con los siguientes nombres: Alemania (DE), Australia (AU), Austria (AT), Bélgica (BE), Canadá (CA), Dinamarca (DK), España (ES), Estados Unidos (US), Francia (FR), Israel (IL), Noruega (NO), Nueva Zelanda (NZ), Países Bajos (NL), Polonia (PL), Reino Unido (UK), Suecia (SE), Suiza (CH), Taiwán (TW).

En primer lugar, vemos como solo cinco diferencias son significativas, por lo que no existen apenas diferencias significativas entre los distintos países. Alemania es uno de los cinco países que ha presentado una ligera significatividad al ser comparado con Australia, Reino Unido o Suecia, lo que nos indica que estos países presentan menos similitudes a la hora de elegir a una mujer como rector que el resto. Lo mismo ocurre con Australia en comparación con España y Reino Unido. Centrándonos en algunos casos particulares, debido a que todos sus valores tienen signo negativo, Australia es el país más propenso a elegir a una mujer rectora, seguido de países como Austria, Bélgica o Canadá. Por otro lado, países como Alemania o incluso España, en comparación al resto, se inclinan más por elegir a un hombre como rector de sus universidades.

Estos resultados pueden ser comparados con el ya mencionado índice sobre la brecha de género elaborado por el WEF (2017), que compara la brecha de 144 países dentro de cuatro ámbitos: educación, política, salud y economía. Islandia resulta ser el país que encabeza la lista con mayor igualdad de género, seguido de países como Noruega, Finlandia, Suecia, Nueva

Zelanda o Filipinas. Otros como Francia, Alemania, Dinamarca, Reino Unido o la zona de América del norte consiguen colocarse dentro de los 20 primeros puestos. Por otro lado, en los últimos puestos de la lista encontramos a países europeos como Grecia o Italia y a países del sur asiático o del norte de África. España ha conseguido cerrar la brecha de género prácticamente en un 75%, ocupando el puesto 24 de la clasificación. Ahora bien, nuestro estudio se centra solo en el ámbito del liderazgo universitario, por lo que muchos de estos países no logran ser clasificados de la misma manera. No obstante, nuestros resultados coinciden, por ejemplo, en que países como Nueva Zelanda o Suecia son de los que más han conseguido cerrar el *gap* de la desigualdad. En cambio, Noruega es uno de los países que, a pesar de su buena posición en el *ranking* sobre la brecha en la desigualdad de género, debe realizar un mayor esfuerzo dentro del ámbito del liderazgo universitario, así como Alemania o incluso España.

5 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La dificultad que supuso la recolección de información sobre los rectores y rectoras de las universidades es una importante limitación, ya que para muchas de estas no se ha conseguido recopilar los datos. Si hubiera sido posible encontrar esta información, los análisis serían más completos. En cualquier caso, este trabajo abre el camino para futuras investigaciones interesadas en la cuestión de género en el ámbito universitario. El análisis de la diversidad de género entre los equipos de dirección y los vicerrectorados puede completar los resultados de este trabajo en el futuro. Además, al igual que se ha realizado este estudio a partir del *ranking* de ARWU, se podría considerar ampliar dicha investigación con información de otras clasificaciones globales universitarias como la de THE o QS.

6 CONCLUSIONES

Atendiendo al resultado de los análisis, en primer lugar, encontramos que son las mejores universidades las más propensas a situar a una mujer como rectora. No obstante, tal y como señala Bothwell (2017), el avance en el liderazgo femenino continúa siendo lento, teniendo solo el 18% de entre las 200 mejores universidades una rectora. Así, la brecha en la discriminación de género dentro del ámbito del liderazgo universitario continúa sin cerrarse. En segundo lugar, se ha comprobado como la teoría del *glass cliff* no se manifiesta de forma significativa en el ámbito universitario.

REFERENCIAS

- Adler, N. J. (1993). An international perspective on the barriers to the advancement of women managers. *Applied Psychology*, 42(4), 289-300.
- Adler, N. J. (1999). Women of influence. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender & work* (pp. 239-261). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ahern, K. R., & Dittmar, A. K. (2012). The changing of the boards: The impact on firm valuation of mandated female board representation. *Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137-197.

- Anghel, B., Conde-Ruiz, J. I., & de Artiñano, I. M. (2018). *Brechas Salariales de Género en España*. FEDEA Estudios de Economía Española no. 2018/06, Madrid.
- Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden, and Australia. *Gender & Society, 14*(2), 275-294.
- Billing, Y. D. (2011). Are women in management victims of the phantom of the male norm? *Gender, Work & Organization, 18*(3), 298–317.
- Bothwell, E. (2017, August 16). Female leadership advances slowly in world's top universities. *Times Higher Education*. Recuperado de: <https://www.timeshighereducation.com/>.
- Bothwell, E. (2018, March 8). Female leadership moves backwards in world's top universities. *Times Higher Education*. Recuperado de: <https://www.timeshighereducation.com/>.
- Brescoll, V. L., Dawson, E., & Uhlmann, E. L. (2010). Hard won and easily lost the fragile status of leaders in gender-stereotype-incongruent occupations. *Psychological Science, 21*(11), 1640–1642.
- Campbell, K., & Mínguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics, 83*(3), 435–451.
- Catalyst (2014, August 8). *Increasing gender diversity on boards: Current index of formal approaches*. New York, NY: Catalyst. Recuperado de: <http://www.catalyst.org/>.
- del Corral, J. (2009). Competitive balance and match uncertainty in grand-slam tennis: effects of seeding system, gender, and court surface. *Journal of Sports Economics, 10*(6), 563-581.
- Dezső, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal, 33*(9), 1072-1089.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly, 14*(6), 807-834.
- Finney, D. J. (1971). *Probit Analysis: 3d Ed*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Grant Thornton (2013). *Women in senior management: Setting the stage for growth*. Grant Thornton International Business Report 2013. Recuperado de: <https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/women-in-business-2013/>.
- Helfat, C. E., Harris, D., & Wolfson, P. J. (2006). The pipeline to the top: Women and men in the top executive ranks of US corporations. *The Academy of Management Perspectives, 20*(4), 42-64.
- Judge, E. (2003, November 11). Women on board: Help or hindrance? *The Times*. Recuperado de: <https://www.thetimes.co.uk/>.
- Khan, W. A., & Vieito, J. P. (2013). CEO gender and firm performance. *Journal of Economics and Business, 67*, 55-66.
- Kulik, C. T., & Metz, I. (2015). Women at the top: Will more women in senior roles impact organizational outcomes? In S. Jackson & M. Hitt (Eds.), *Oxford Research Reviews*. Oxford: Oxford University Press.
- Kurtulus, F. A., & Tomaskovic-Devey, D. (2012). Do female top managers help women to advance? A panel study using EEO-1 records. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 639*(1), 173-197.
- Maddala, G.S. (1988). *Introduction to Econometrics*. New York, NY: Macmillan.
- Miner, J. B. (1993). *Role motivation theories*. New York, NY: Routledge.
- Mohan, N. (2014). A review of the gender effect on pay, corporate performance and entry into top management. *International Review of Economics & Finance, 34*, 41-51.
- Morley, L. (2013). The rules of the game: Women and the leaderist turn in higher education. *Gender and Education, 25*(1), 116-131.

- Morrison, A. M., White, R. P. & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ordorika, I. (2015). Elección de rector: panorama internacional. *Revista de la Educación Superior*, 44(175), 07-18.
- Pan, S. Y. (2009). *University autonomy, the state and social change in China*. Hong Kong: Hong Kong University Press.
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546–1571.
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81–90.
- Ryan, M. K., Haslam, S. A., Hersby, M. D., & Bongiorno, R. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484.
- Teker, S., Teker, D., & Sayan, P. (2013). A comparative study for appointment procedures of university presidents. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(8), 123-131.
- WEF (2017). *The global gender gap report 2017*. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf.
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the “female” professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267.
- Zernike, K (2001, May 6). Princeton picks professor as president. *The New York Times*. Recuperado de: <http://www.nytimes.com/>.