

Pros y contras de dirigir un departamento universitario: análisis sistemático de literatura

Carmen Álvarez-Álvarez
Universidad de Cantabria. España.
carmen.alvarez@unican.es



Recibido: 16/11/2022

Aceptado: 20/3/2023

Publicado: 19/4/2023

Resumen

Los departamentos universitarios son órganos intermedios estratégicos, necesarios y relevantes entre los equipos rectorales de gobierno y el personal docente e investigador. En este trabajo nos preguntamos qué evidencias científicas ofrece la investigación desarrollada respecto a la dirección de departamentos universitarios. El texto está articulado en torno a seis grandes focos: aspectos facilitadores de la gestión, aspectos entorpecedores, ventajas de ser director o directora, inconvenientes, éxitos logrados y fracasos. Se ha realizado un análisis sistemático de 31 artículos de la literatura científica publicada en la Web of Science y Scopus. Los resultados muestran factores facilitadores como la colaboración y factores entorpecedores como la escasa autonomía; ventajas como sentir desafíos constantes e inconvenientes como la implicación que requiere; logros como impulsar nuevas ideas y fracasos como la dificultad de cambiar las culturas departamentales. Las conclusiones revelan que es necesario centrar futuros estudios en el examen de los retos de las direcciones departamentales y los éxitos y las dificultades que aparecen en su consecución para poder tener una visión más completa de los pros y contras de las direcciones de departamento.

Palabras clave: personal directivo; liderazgo; estructura administrativa; gestión educacional; gestión de personal; dirección administrativa

Resum. Pros i contras de dirigir un departament universitari: anàlisi sistemàtica de literatura

Els departaments universitaris són òrgans intermedis estratègics, necessaris i rellevants entre els equips rectorals de govern i el personal docent i investigador. En aquest treball ens preguntem quines evidències científiques ofereix la investigació desenvolupada respecte a la direcció de departaments universitaris. El text està articulat al voltant de sis grans focus: aspectes facilitadors de la gestió, aspectes entorpidors, avantatges de ser director o directora, inconvenients, èxits aconseguits i fracassos. S'ha realitzat una anàlisi sistemàtica de 31 articles de la literatura científica publicada a la Web of Science i Scopus. Els resultats mostren factors facilitadors com ara la col·laboració i factors entorpidors com ara l'escassa autonomia; avantatges com ara sentir desafiaments constants i inconvenients com ara la implicació que requereix; èxits com ara impulsar noves idees i fracassos com ara la dificultat de canviar les cultures departamentals. Les conclusions revelen que cal centrar futurs estudis en l'examen dels reptes de les direccions departamentals i els èxits i les dificultats que apareixen per assolir-los, a fi de poder tenir una visió més completa dels pros i contras de les direccions de departament.

Paraules clau: personal directiu; lideratge; estructura administrativa; gestió educacional; gestió de personal; direcció administrativa

Abstract. *Pros and cons of running a university department. A systematic literature review*

University departments are strategic, necessary and important intermediary bodies between rectoral administrative teams and teaching and research staff. In this paper, we ask what scientific evidence is offered by research into management of university departments, along six major axes: aspects that facilitate or hinder department management, the advantages and disadvantages of being a department head, and achievements and failures. A systematic analysis was performed of the scientific literature found on the Web of Science and Scopus, with the analysis of 31 articles. The results revealed facilitating factors such as collaboration; and factors that hinder, such as limited autonomy; advantages such as feeling constantly challenged; and disadvantages such as the involvement it requires; achievements such as driving new ideas; and failures such as the difficulty of changing departmental cultures. The conclusions reveal that future studies should focus on examining the challenges of departmental management and the successes and difficulties encountered in achieving them in order to gain a more complete picture of the pros and cons of departmental management.

Keywords: personnel; leadership; administrative structure; educational management; personnel management; governing body

Sumario

- | | |
|-----------------|----------------------------|
| 1. Introducción | 4. Conclusiones |
| 2. Método | Referencias bibliográficas |
| 3. Resultados | |

1. Introducción

El liderazgo en las organizaciones y los grupos humanos es un tema que despierta un gran interés en nuestro contexto actual por su gran trascendencia en los procesos y en los resultados institucionales, así como en el desempeño profesional (Akbulut et al., 2015; Bystydzienski et al., 2017; Horne et al., 2016; Hundessa, 2021; Kruse et al., 2020; Tahir et al., 2014; Yedidia y Bickel, 2001). En este artículo nos centraremos en un ámbito concreto del liderazgo: el desarrollado por las direcciones de departamentos universitarios. Se trata de un ámbito de gestión estratégica que está recibiendo atenciones por parte de reformas universitarias, nuevas responsabilidades, exigencias, funciones y presiones, llegando a producirse competitividad departamental, acciones de auditoría y marketing (Hundessa, 2021).

Mientras que la literatura sobre liderazgo educativo está repleta de estudios centrados en las prácticas de liderazgo en la educación primaria y secundaria, las instituciones de educación superior de todo el mundo no reciben un intenso interés académico (Bellibaş et al., 2016; Smothers et al., 2012). Los departamentos universitarios son órganos intermedios en la lógica vertical universitaria: están entre los equipos rectorales de gobierno y el personal docente e investigador, y toman decisiones sobre la docencia y la investigación que configuran el futuro de los mismos (Creaton y Heard-Lauréote, 2021; Degn,

2015; Nguyen, 2013) a través de los distintos consejos y comisiones que representan a todo el claustro. Esto es significativo si tenemos en cuenta que alrededor del 80% de las decisiones que se toman en las universidades pasan por los departamentos (Tahir et al., 2014).

La dirección de departamentos universitarios es una unidad altamente compleja y ambigua, que gestiona una buena parte de los recursos universitarios (humanos, presupuestarios y materiales), aunque difiere sensiblemente entre países y supone un reto profesional, formativo, relacional y competencial para aquellos que asumen los cargos (Hundessa, 2021). Los equipos de dirección y, más concretamente, las direcciones de departamento tienen autonomía y son agentes cruciales para desarrollar un liderazgo transformacional en las universidades con repercusiones e impacto en la docencia, la investigación y la transferencia de un conjunto más o menos amplio de docentes e investigadores que forman parte del mismo (Hundessa, 2021; Mefi y Asoba, 2020; Tahir et al., 2014). Comportamientos como el estímulo, la capacitación de los demás para llevar a cabo su trabajo, inspirar una visión compartida y dialogada, desafiar los procesos y modelar la forma de proceder influyen en el compromiso organizativo del profesorado (Tahir et al., 2014). Por tanto, es un campo de investigación sobre el que reparar.

Sin embargo, a pesar de esta poderosa fuente de influencia, los departamentos universitarios sufren una crisis de liderazgo y es común que haya dificultades para cubrir el cargo de director o directora (Castro e Ion, 2011; Kruse et al., 2020). Asimismo, en la práctica, las direcciones oscilan entre modelos gerenciales, profesionales y amateurs, no dándoseles demasiado énfasis, competencias o capacidad de decisión en los sucesivos procesos de reforma universitaria (Castro e Ion, 2011; Creaton y Heard-Lauréote, 2021; Hundessa, 2021; Ion y Castro, 2017; Nguyen, 2013) y predominando una ambigüedad de roles, competencias y funciones (Bellibaş et al., 2016; Thai et al., 2021) que suelen compatibilizarse con tareas de formación e investigación (Degn, 2015) y sin una formación específica bien definida (Pellow y Wilson, 1993; Tietjen-Smith et al., 2020; White et al., 2016). Asimismo, ni es sencillo ni hay mecanismos para evaluar los múltiples resultados y efectos de las diferentes prácticas y estilos de las direcciones de departamento (Akbulut et al., 2015; Hundessa, 2021).

Dado que no existen trabajos previos recientes de revisión sistemática de investigaciones ni estudios bibliométricos que señalen en qué estado se encuentra la investigación sobre departamentos universitarios, en este trabajo nos preguntamos qué evidencias científicas ofrece la investigación desarrollada en los últimos años, a modo de revisión sistemática exploratoria (*scoping review*): es necesario realizar una revisión amplia para identificar vacíos, descubrir aspectos fuertes y débiles del campo, orientar la realización de nuevos estudios y dar pautas de mejora que contribuyan a definir las nuevas líneas de investigación sobre departamentos universitarios del futuro que contribuyan a mejorar la gestión intermedia universitaria.

2. Método

El objetivo general de este análisis es realizar una *scoping review*, es decir, una revisión amplia a nivel internacional de estudios científicos llevados a cabo sobre el liderazgo en los departamentos universitarios para conocer y delimitar el estado de la misma y así poder definir nuevas líneas de investigación que contribuyan a mejorar la gestión universitaria. Se trata de un análisis diseñado para abarcar una revisión sistemática de literatura lo más amplia posible, realizando las lecturas más relevantes del campo para conocerlo con la máxima amplitud posible, situarlo y seguir investigando sobre él en el futuro. Para lograrlo es necesario recoger numerosas preguntas de investigación y mantener un foco amplio, a fin de disponer de una visión panorámica que ayude a visualizar temas saturados por la investigación y vacíos sin abordar. Por ello se tomaron todos los artículos que aparecieron en las bases de datos sin restringir las búsquedas por fechas.

Las preguntas de investigación que guían este estudio son las siguientes:

1. ¿Qué metodologías de investigación se emplean: *a)* objetivos de los estudios; *b)* técnicas de recogida de información, y *c)* territorios afectados?
2. ¿Qué pros y contras de la dirección departamental refieren los estudios previos: *a)* factores que facilitan y *b)* entorpecen la gestión; *c)* ventajas y *d)* inconvenientes que supone el liderazgo de un departamento universitario, y *e)* logros y *f)* fracasos?

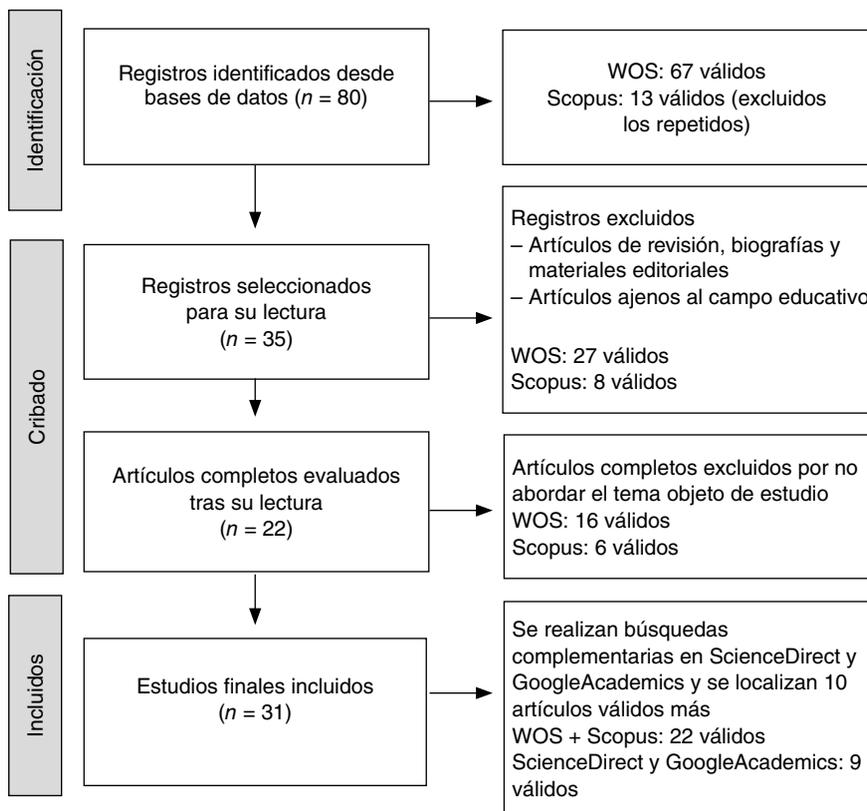
Para dar respuesta a este objetivo y a estas preguntas de investigación se han realizado búsquedas en la Web of Science (WOS) y Scopus, que se cerraron a fecha de 25-2-2022. En ninguna de las búsquedas hemos acotado un periodo concreto. Dada la fecha de cierre, no se han podido contemplar los artículos publicados en el año 2022.

La búsqueda, en línea con los planteamientos PRISMA (Page et al., 2021), fue la siguiente: [universit* OR high* educat* OR academi*] (Title) AND [department] (Title) AND [head OR chair OR director OR coordinator OR leader] (Title) AND [management* OR leader* OR organi*] (Title). Posteriormente, siguiendo estos mismos parámetros, se ha complementado la búsqueda en dos bases de datos más: ScienceDirect y GoogleAcademics.

Los 80 registros localizados inicialmente se fueron filtrando (ver la figura 1) hasta llegar a trabajar finalmente con 31 artículos.

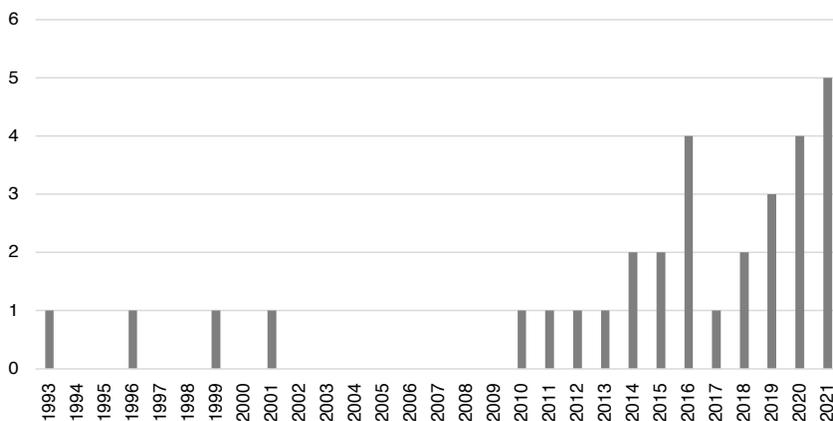
Para realizar el análisis de los artículos científicos se creó una tabla matriz en Microsoft Excel que organizaba, sistematizaba y segmentaba la información. Se analizaron diferentes variables relacionadas con cuatro grandes focos de estudio: (1) la metodología de investigación (variables bibliométricas), (2) la visión de la dirección, (3) el desempeño directivo y (4) la evaluación del cargo. Los datos se analizaron cualitativamente, categorizando los resultados obtenidos tras el proceso de lectura de los artículos.

Todos los artículos analizados se encuentran recogidos en las referencias bibliográficas (Abahussain, 2020; Akbulut et al., 2015; Bellibaş et al., 2016;

Figura 1. Diagrama de flujo

Fuente: elaboración propia.

Bystydzienski et al., 2017; Castro y Tomás, 2010, 2019; Crawford, 2021; Creaton y Heard-Lauréote, 2021; Degn, 2015; Dewes y Bolzan, 2018; Gonaim, 2019; Halupa, 2016; Horne et al., 2016; Huen et al., 2021; Hundessa, 2021; Ion y Castro, 2017; Keith y Buckley, 2011; Kruse et al., 2020; Loughridge, 1999; Mefi y Asoba, 2020; Møthe et al., 2015; Nguyen, 2013; Pellow y Wilson, 1993; Reznik y Sazykina, 2018; Rybnicek et al., 2019; Smothers et al., 2012; Tahir et al., 2014; Thai et al., 2021; Tietjen-Smith et al., 2020; White et al., 2016; Wolverton et al., 1999; Yedidia y Bickel, 2001). Estos 31 artículos analizados permiten apreciar un crecimiento en el interés por los departamentos universitarios, dado el aumento en la publicación sobre el tema a lo largo de los últimos años, especialmente desde 2010 (ver figura 2). Dado que el objetivo último del estudio es tener una visión panorámica, no se han descartado los artículos más antiguos, entendiendo su análisis como una riqueza.

Figura 2. Número de artículos publicados por años

Fuente: elaboración propia.

3. Resultados

Los resultados se encuentran estructurados en torno a dos grandes categorías: (1) metodología de investigación (variables bibliométricas) y (2) pros y contras de la dirección departamental universitaria.

3.1. Metodología de investigación

En relación con la metodología de investigación de los distintos estudios, nos preguntábamos: ¿Qué objetivos persiguen? ¿Qué tipo de estudios se han hecho y qué técnicas de recogida de investigación predominan? ¿En qué territorios se han desarrollado los diferentes estudios? Al respecto, se pueden ofrecer los siguientes resultados:

a) Objetivos de investigación

Los objetivos formulados en los 31 estudios han sido agrupados por temáticas y han resultado cinco grandes bloques: uno relativo a las concepciones sobre la dirección, que aglutina tres estudios; otro relativo a las necesidades de formación de las direcciones, también formado por tres estudios; un tercer bloque relativo a estudios sobre el género, que también cuenta con tres investigaciones; un cuarto bloque relativo a la exploración de experiencias directivas, compuesto por 15 estudios, y un quinto bloque sobre los efectos de la dirección, compuesto por 7 estudios. Se pueden ver los bloques temáticos, los verbos y los temas que aparecen recogidos en los objetivos y los estudios en la tabla 1.

Tabla 1. Objetivos de investigación

Temática central	Verbo del objetivo	Tema	Estudio
Concepciones sobre la dirección	Examinar	las conceptualizaciones sobre un líder ideal en un departamento universitario.	Smothers et al., 2012
Concepciones sobre la dirección	Conocer	las disonancias entre los roles formales y los reales en un caso.	Creaton y Heard-Lauréote, 2021
Concepciones sobre la dirección	Identificar	las variables asociadas a la voluntad de asumir funciones de liderazgo entre los académicos de la facultad de medicina.	White et al., 2016
Necesidades de formación	Examinar	las necesidades de los jefes de departamento en el desempeño del liderazgo académico.	Bellibaş et al., 2016
Necesidades de formación	Definir y explorar	las necesidades de información de gestión de los directores y desarrollar prioridades.	Pellow y Wilson, 1993
Necesidades de formación	Diseñar	un modelo de mentoría para asumir el cargo de dirección de departamento.	Tietjen-Smith et al., 2020
Género	Discutir	la escasez de mujeres liderando cargos académicos.	Huen et al., 2021
Género	Contribuir	a disminuir las desigualdades de género en la cultura universitaria.	Bystydziński et al., 2017
Género	Obtener un informe exhaustivo	sobre los obstáculos a la promoción de las mujeres.	Yedidia y Bickel, 2001
Experiencias	Explorar	las experiencias de directores de departamento en una universidad en lo relacionado con sus percepciones y prácticas de liderazgo académico.	Kruse et al., 2020
Experiencias	Examinar	el desarrollo de la dirección.	Castro y Tomás, 2010
Experiencias	Explorar	las experiencias de directores de departamento en tiempos de pandemia.	Hundessa, 2021
Experiencias	Describir y definir	las habilidades, experiencias y valores centrales para un liderazgo efectivo en medicina académica.	Keith y Buckley, 2011
Experiencias	Examinar	los roles de los directores de departamento en una universidad de reciente creación.	Nguyen, 2013
Experiencias	Investigar	los factores que los directores de departamentos académicos consideraban críticos para la consecución de sus objetivos.	Loughridge, 1999
Experiencias	Comprender	cómo se realiza la gestión de departamentos didácticos de una institución de educación superior pública.	Dewes y Bolzan, 2018
Experiencias	Narrar	la propia experiencia de la autora como directora de departamento.	Crawford, 2021
Experiencias	Estudiar	transculturalmente el estrés en el liderazgo académico.	Wolverton et al., 1999
Experiencias	Investigar	el desarrollo de los órganos unipersonales de gestión en la universidad.	Castro y Tomás, 2019
Experiencias	Examinar	cómo afectan las reformas educativas a los procesos de construcción de la identidad de los directores de departamento.	Degn, 2015
Experiencias	Evaluar	la situación actual de la calidad de los directores de departamento.	Thai et al., 2021

(Continúa en la página siguiente)

Temática central	Verbo del objetivo	Tema	Estudio
Experiencias	Analizar	cómo perciben su papel e influencia de los líderes designados en la enseñanza superior.	Mothe et al., 2015
Experiencias	Seguir	la implicación de profesorado y alumnado en departamentos universitarios.	Reznik y Sazykina, 2018
Experiencias	Ofrecer	una visión general de las mejores prácticas y los desafíos para los directores de departamentos de los programas formativos universitarios en línea.	Halupa, 2016
Efectos de la dirección	Investigar	la relación entre el comportamiento de liderazgo de los jefes de departamento con el compromiso organizativo de los académicos.	Tahir et al., 2014
Efectos de la dirección	Examinar	los efectos del liderazgo servil de directores de departamento.	Gonaim, 2019
Efectos de la dirección	Revelar y medir	el grado de práctica entre los jefes de departamento de una universidad para el liderazgo distribuido y el nivel de lealtad organizativa entre los miembros del profesorado.	Abahussain, 2020
Efectos de la dirección	Examinar	el desarrollo del talento académico.	Horne et al., 2016
Efectos de la dirección	Identificar	si la experiencia industrial o la experiencia de liderazgo en la industria del director de departamento puede influir en la producción de publicaciones del departamento, la capacidad para adquirir fondos o sus actividades empresariales (por ejemplo, patentes).	Rybnicek et al., 2019
Efectos de la dirección	Explorar	las relaciones entre el liderazgo y la satisfacción en el trabajo.	Mefi y Asoba, 2020
Efectos de la dirección	Examinar	la efectividad del liderazgo de directores de departamento en una universidad estatal.	Akbulut et al., 2015

Fuente: elaboración propia.

Los ejes sobre los que pivotan los estudios previos son fundamentalmente cinco: las concepciones sobre la dirección (3 estudios), las necesidades de formación (3), el género (3), las experiencias (15) y los efectos de la dirección (7). Los verbos que definen los objetivos de investigación se relacionan con estudios de tipo exploratorio más que confirmatorio (*explorar, examinar, describir, comprender, identificar*, etc.). Asimismo, los temas abordados bajo los diferentes bloques son variados y plantean una multiplicidad de focos de estudio.

b) Tipos de estudios y técnicas de recogida de información

Los estudios han sido clasificados en torno a tres alternativas: cuantitativos, cualitativos y mixtos. Los resultados muestran que hay 10 estudios cuantitativos, 18 estudios cualitativos y 1 mixto, no siendo posible clasificar dos por falta de información, al tratarse de trabajos de corte más teórico. Respecto a las técnicas de recogida de información, se observan estos usos (tabla 2).

Tabla 2. Técnicas de recogida de información

Técnicas de recogida de información	Número de estudios
Entrevistas	7
Cuestionario	6
Encuesta	5
Historia de vida	2
Entrevistas y grupo focal	2
Entrevistas y análisis documental	2
Observación, entrevistas y análisis de documentos	2
Encuesta y entrevista	1
Talleres, entrevistas y encuestas	1
Currículos de los directores de los departamentos, registro comercial, datos de financiación y datos de publicación	1
No aparecen las técnicas de recogida de información	2

Fuente: elaboración propia.

Respecto a las técnicas de recogida de información, se aprecia la preeminencia del empleo de una única técnica de investigación, predominando el empleo de entrevistas, cuestionarios y encuestas. Asimismo, en 16 trabajos la muestra con la que se trabaja es limitada (menos de 35 sujetos).

c) Territorios

Los diferentes territorios en que se han desarrollado los diferentes estudios se encuentran recogidos en la tabla 3.

Tabla 3. Continentes y países donde se desarrollan los estudios

Continente	País	Número de estudios
Europa	Reino Unido	4
	España	2
	Austria	1
	Dinamarca	1
	Noruega	1
	Rusia	1
América	Estados Unidos	7
	Canadá	1
	Brasil	1

(Continúa en la página siguiente)

Continente	País	Número de estudios
Asia	Turquía	2
	Vietnam	2
	Malasia	1
	Arabia Saudí	1
África	Sudáfrica	2
	Etiopía	1
Varios continentes	Australia y Canadá	1
	Estados Unidos, Australia y Nueva Zelanda	1

Fuente: elaboración propia.

Acerca de los cuatro primeros estudios, más antiguos (1993-2001), se realizaron dos en el Reino Unido, uno en Australia y Canadá y otro en Estados Unidos. A partir de 2010 se inicia un proceso de publicación sobre el tema a nivel internacional. Los artículos no refieren una única causa concreta para ello en sus marcos teóricos.

Como se aprecia en la tabla, hay más investigación al respecto en Europa y América y no se cuenta con estudios llevados a cabo exclusivamente en Oceanía. Asimismo, se observa que la mayor parte de los estudios se realizan en un único contexto (un único país).

3.2. Pros y contras de la dirección departamental universitaria

En relación con los pros y los contras de ocupar un cargo en la dirección de un departamento universitario, nos preguntábamos qué balance hacen al respecto los distintos estudios. Así, analizamos los factores que facilitan y entorpecen el liderazgo de los equipos departamentales, las ventajas e inconvenientes de ejercer la dirección y los logros y fracasos de quienes la han ejercido. Al respecto, se pueden ofrecer los siguientes resultados:

a) Aspectos facilitadores de la dirección

En gran parte de los artículos se plantean aspectos facilitadores de la dirección departamental (salvo en 13 estudios). Entre ellos, se mencionan: la empatía y la escucha (Bystydziński et al., 2017; Degn, 2015); las buenas relaciones entre los miembros del departamento, celebrar los éxitos y consultar al personal antes de tomar decisiones (Hundessa, 2021; Møthe et al., 2015); la lealtad organizativa, la involucración activa en el departamento, el compromiso (Abahussain, 2020; Horne et al., 2016; Keith y Buckley, 2011; Tahir et al., 2014); el liderazgo (Abahussain, 2020; Akbulut et al., 2015; Gonaim, 2019); la delegación de determinados asuntos (Castro y Tomás, 2010; Creaton y Heard-Lauréote, 2021); la ayuda, el apoyo y la satisfacción de los demás (Mefi y Asoba, 2020; White et al., 2016); el conocimiento de los procesos administrativos y la experiencia previa

de gestión (Castro y Tomás, 2019; Crawford, 2021; White et al., 2016); la cultura organizacional y las políticas educativas (Dewes y Bolzan, 2018), y la autonomía, el soporte administrativo y participar en foros informales y extraoficiales con otros jefes de departamento (Creaton y Heard-Lauréote, 2021).

b) Aspectos entorpecedores de la dirección

La mayoría de los artículos plantean aspectos entorpecedores de la dirección (a excepción de 11). Los mencionados son: la falta de recursos, de autonomía, de personal auxiliar, de formación, etc. (Bellibaş et al., 2016; Hundessa, 2021; Keith y Buckley, 2011; Kruse et al., 2020; Nguyen, 2013; Thai et al., 2021); el estrés del cargo, la conducción de reuniones, la cultura organizacional y el desgaste emocional (Castro y Tomás, 2019; Crawford, 2021; Dewes y Bolzan, 2018; Wolverton et al., 1999); la presión política y las demandas sociales (Gonaim, 2019; Halupa, 2016; Pellow y Wilson, 1993); en el caso de las mujeres, las ideas subconscientes, el cuidado de los hijos y el sexismo (Huen et al., 2021; Yedidia y Bickel, 2001); el desinterés de los académicos en la gestión y problemas mayores para investigar (Castro y Tomás, 2010; Hundessa, 2021), así como dificultad para desarrollar una misión, visión y estrategias institucionales claras (Creaton y Heard-Lauréote, 2021).

c) Ventajas de ejercer la dirección

La inmensa mayoría de los artículos no hacen mención a las ventajas de ejercer la dirección, lo cual es muy significativo. La minoría que sí lo hace no entra en detalles. Únicamente mencionan: es gratificante, retador, motivante, desafiante (Castro y Tomás, 2019; Dewes y Bolzan, 2018; Halupa, 2016; Hundessa, 2021); permite decidir sobre el reparto de presupuestos y promover proyectos de innovación (Castro y Tomás, 2019), y posibilita repercutir en la industria y producir patentes (Rybnicek et al., 2019). El único artículo que se detiene más al respecto señala lo siguiente: alimentar la creatividad, aumentar las iniciativas, potenciar el desarrollo profesional, reforzar la confianza, crear un ambiente colegiado, reducir los conflictos, acelerar la consecución de los objetivos, inspirar la lealtad y aceptar la dirección (Gonaim, 2019).

d) Inconvenientes de ejercer la dirección

Al igual que con las ventajas, la mayor parte de los estudios tampoco enfatizan en los inconvenientes de ejercer la dirección, ni entran en detalles. Todos los inconvenientes identificados están ligados a un núcleo común: el tiempo que implica el cargo, las numerosas demandas que se reciben, la exigencia y su repercusión negativa en la carrera investigadora (Castro y Tomás, 2019; Crawford, 2021; Creaton y Heard-Lauréote, 2021; Degn, 2015; Dewes y Bolzan, 2018; Gonaim, 2019; Halupa, 2016; Hundessa, 2021; Wolverton et al., 1999; Yedidia y Bickel, 2001).

e) Logros destacados

Resulta difícil recapitular logros de las direcciones de departamentos, pero alguna idea se recoge en los artículos analizados: cambiar la cultura departamental (Bystydzienski et al., 2017; Creaton y Heard-Lauréote, 2021); impulsar nuevas ideas y decidir políticas para contribuir al desarrollo del departamento (Castro y Tomás, 2010; Creaton y Heard-Lauréote, 2021; Dewes y Bolzan, 2018; Hundessa, 2021; Rybnicek et al., 2019; Tahir et al., 2014); gestionar empáticamente los conflictos (Crawford, 2021), e ilusión, dominio y satisfacción personal con las diferentes gestiones realizadas (Bellibaş et al., 2016; Castro y Tomás, 2019). En un artículo se identifican factores críticos en los que cabe tener éxito en la gestión y menciona los siguientes: relaciones exteriores, investigación y financiación, gestión interna, gestión de estudiantes, relaciones públicas, programas de enseñanza, captación de estudiantes y uso de nuevas tecnologías (Pellow y Wilson, 1993). Se precisa más investigación sobre los éxitos de las direcciones departamentales.

f) Fracasos destacados

Apenas se mencionan los fracasos de las direcciones de departamento. Únicamente se recogen tres. En un artículo se plantea el escaso poder sobre el colectivo para cambiar las dinámicas culturales del departamento, señalando que las coaliciones y las redes de los implicados son más fuertes (Creaton y Heard-Lauréote, 2021). En otro se plantea la frustración de no poder afrontar propuestas que no son viables legalmente y que los interesados no entienden como tal (Dewes y Bolzan, 2018). El tercer fracaso señala la poca tendencia de los directores y la directoras a perdurar varios mandatos seguidos (Castro y Tomás, 2010; Hundessa, 2021; Keith y Buckley, 2011). Un estudio plantea los motivos para que esto suceda. Son los siguientes: no haber podido acabar con los proyectos iniciados, no tener asegurado un cierto apoyo por parte de la institución para la continuidad y, finalmente, que no hayan aparecido otras posibles candidaturas para ocupar el cargo (Castro y Tomás, 2010). Se precisa más investigación al respecto.

4. Conclusiones

El análisis sistemático de la literatura científica publicada en la Web of Science y Scopus, trabajando con 31 artículos, nos permite establecer algunas conclusiones. Dado que en el apartado de resultados se han incorporado las citas a los estudios a medida que se han ido mostrando las informaciones ofrecidas por los distintos análisis, en las conclusiones no se repetirán las citas de nuevo, para evitar ser reiterativos.

En primer lugar, respecto a la metodología de investigación, destaca el acercamiento al tema a través de métodos cualitativos (18 estudios), frente a los cuantitativos (10) y mixtos (1). Las técnicas más empleadas son las entre-

vistas (7 artículos), los cuestionarios (6) y las encuestas (5). Los ejes sobre los que pivotan los estudios previos son fundamentalmente cinco: las concepciones sobre la dirección, las necesidades de formación, el género, las experiencias y los efectos de la dirección. Asimismo, la mayor parte de los estudios se centran en un único país, predominando los realizados en Europa, América y Asia. A partir de esta síntesis metodológica, cabe, por tanto, plantear la necesidad, en futuros estudios, de emplear métodos mixtos, combinar varias técnicas de recogida de información, ampliar los ejes de análisis a otros nuevos y realizar investigaciones transcontinentales. Es posible que si los futuros estudios superan estas limitaciones se logre despertar mayor interés académico por el tema (Bellibaş et al., 2016; Smothers et al., 2012).

En segundo lugar, en cuanto a los pros y contras del desempeño directivo, ha sido posible identificar factores facilitadores de la dirección de departamentos como la colaboración entre los agentes implicados, la empatía, el compromiso, el liderazgo o la delegación. También se han identificado factores entorpecedores como la escasa autonomía, la falta de recursos, la cultura organizacional, la presión política o social, etc. Asimismo, es posible concluir que es difícil evaluar las ventajas, los inconvenientes, los logros y los fracasos de las direcciones de departamento, por lo que se precisa de más investigación al respecto (Hundessa, 2021; Mefi y Asoba, 2020; Tahir et al., 2014).

La inmensa mayoría de los artículos no hacen mención a las ventajas de ejercer la dirección y la minoría que lo hace únicamente menciona que puede ser desafiante y gratificante y permite tomar decisiones sobre el reparto de presupuestos o promover proyectos de innovación. Asimismo, tampoco se refieren los inconvenientes de formar parte de un equipo de dirección de departamento más allá de la gran dedicación de tiempo que supone, las demandas recibidas o la repercusión negativa en la carrera investigadora (Degn, 2015). En esta línea, los logros pueden ir desde cambiar la cultura departamental hasta impulsar ideas, pasando por resolver conflictos o la satisfacción personal. Los fracasos identificados están relacionados con la dificultad para cambiar las culturas universitarias, las limitaciones legales o la dificultad para que un director o una directora se mantenga en el cargo. Sería interesante trabajar en mecanismos para evaluar los múltiples resultados y los efectos de las diferentes prácticas y estilos de las direcciones de departamento (Akbulut et al., 2015; Hundessa, 2021). La revisión sistemática exploratoria realizada ha permitido plantear la necesidad de que se abran nuevas líneas de investigación para examinar cuestiones tales como: ¿a qué retos se enfrentan las direcciones de departamento?, ¿qué niveles de logro y satisfacción refieren y por qué? y ¿qué fracasos se producen y a qué factores se deben? Responder estas cuestiones puede ser formativo, estimulante y capacitador para quienes se enfrentan a ser directores y directoras de departamento o quieren revisar sus prácticas directivas (Castro e Ion, 2011; Kruse et al., 2020; Tahir et al., 2014), ya que no parecen existir muchas posibilidades de formación específica para el desarrollo directivo en departamentos universitarios (Pellow y Wilson, 1993; Tietjen-Smith et al., 2020; White et al., 2016).

Por todo ello, se puede concluir que la revisión bibliométrica realizada sobre los estudios científicos existentes acerca del liderazgo en los departamentos universitarios a nivel internacional revela el estado de los mismos, los delimita y define nuevas líneas de investigación que revisen exhaustivamente nuevas variables de análisis cuantitativas y cualitativas para la mejora de la gestión universitaria.

Referencias bibliográficas

- ABAHUSSAIN, S. (2020). Department Heads' Use of Distributed Leadership and its Role in Fostering Organizational Loyalty among Academics at Imam Abdulrahman bin Faisal University. *Humanities and Management Sciences: Scientific Journal of King Faisal University*, 2(21), 307-313. <<https://doi.org/10.37575/h/mng/2086>>
- AKBULUT, M., NEVRA SEGGIE, F. y BÖRKAN, B. (2015). Faculty member perceptions of department head leadership effectiveness at a state university in Turkey. *International Journal of Leadership in Education*, 18(4), 440-463. <<https://doi.org/10.1080/13603124.2014.997799>>
- BELLİBAŞ, M. Ş., ÖZASLAN, G., GÜMÜŞ, E. y GÜMÜŞ, S. (2016). Examining department chairs' needs in performing academic leadership in Turkish universities. *Eğitim ve Bilim*, 41(184), 91-103. <<https://doi.org/10.15390/EB.2016.6114>>
- BYSTYDZIENSKI, J., THOMAS, N., HOWE, S. y DESAI, A. (2017). The leadership role of college deans and department chairs in academic culture change. *Studies in Higher Education*, 42(12), 2301-2315. <<https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1152464>>
- CASTRO, D. e ION, G. (2011). Government dilemmas in the Spanish universities: Autonomy, structure, participation and desconcentration | Dilemas en el gobierno de las universidades españolas: Autonomía, estructura, participación y desconcentración. *Revista de Educacion*, 355, 161-183. <<https://ddd.uab.cat/record/146533>>
- CASTRO, D. y TOMÁS, M. (2010). Management Performance at Universities the Case of Deans and Department Heads. *Educacion XX1*, 13(2), 217-239. <<https://doi.org/10.5944/educxx1.13.2.258>>
- (2019). El gobierno y la gestión de la universidad: Estudio de los órganos unipersonales. *Estudios sobre Educación*, 19(19), 165-184. <<https://doi.org/10.15581/004.19.4604>>
- CRAWFORD, M. (2021). "Being" a Head of Department in an English University. *Educational Review*, 00(00), 1-13. <<https://doi.org/10.1080/00131911.2021.2000368>>
- CREATON, J. y HEARD-LAURÉOTE, K. (2021). Rhetoric and Reality in Middle Management: The Role of Heads of Academic Departments in UK Universities. *Higher Education Policy*, 34(1), 195-217. <<https://doi.org/10.1057/s41307-018-00128-8>>
- DEGN, L. (2015). Identity constructions and sensemaking in higher education: A case study of Danish higher education department heads. *Studies in Higher Education*, 40(7), 1179-1193. <<https://doi.org/10.1080/03075079.2014.881345>>

- DEWES, A. y BOLZAN, D. P. V. (2018). Tempos e espaços da gestão universitária: Compreendendo a gestão de Departamentos Didáticos. *Revista on Line de Política e Gestão Educacional*, 22(3), 961-977.
<<https://doi.org/10.22633/rpge.v22i3.11308>>
- GONAIM, F. A. (2019). Leadership in higher education in Saudi Arabia: Benefits, constraints and challenges of adopting servant leadership model by department chairs. *International Journal of Education and Practice*, 7(2), 101-111.
<<https://doi.org/10.18488/journal.61.2019.72.101.111>>
- HALUPA, C. M. (2016). The Changing Roles of Online Deans and Department Heads in Small Private Universities. *Journal of Open, Flexible and Distance Learning*, 20(2), 32-44.
- HORNE, A. L., PLESSIS, Y. du y NKOMO, S. (2016). Role of Department Heads in Academic Development: A Leader-Member Exchange and Organizational Resource Perspective. *Educational Management Administration and Leadership*, 44(6), 1021-1041.
<<https://doi.org/10.1177/1741143215587305>>
- HUEN, K. H., LEE, C. T., SKINNER, E. C., TERRIS, M. K., KOBASHI, K. C., BENNETT, C. J. y BERGMAN, J. (2021). Women Leaders in Academic Urology: The Views of Department Chairs. *Urology*, 150, 81-85.
<<https://doi.org/10.1016/j.urology.2020.08.081>>
- HUNDESSA, F. D. (2021). Academic leadership: Exploring the experiences of department heads in a first generation university in Ethiopia. *International Journal of Leadership in Education*, 24(2), 183-205.
<<https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1545922>>
- ION, G. y CASTRO, D. (2017). Transitions in the manifestations of the research culture of Spanish universities. *Higher Education Research and Development*, 36(2), 311-324.
<<https://doi.org/10.1080/07294360.2016.1208153>>
- KEITH, S. J. y BUCKLEY, P. F. (2011). Leadership experiences and characteristics of chairs of academic departments of psychiatry. *Academic Psychiatry*, 35(2), 118-121.
<<https://doi.org/10.1176/appi.ap.35.2.118>>
- KRUSE, S. D., HACKMANN, D. G. y LINDLE, J. C. (2020). Academic Leadership During a Pandemic: Department Heads Leading With a Focus on Equity. *Frontiers in Education*, 5(diciembre), 1-14.
<<https://doi.org/10.3389/feduc.2020.614641>>
- LOUGHRIDGE, B. (1999). The management information needs of academic Heads Of Department in universities in the United Kingdom. *Information Research*, 2(2), 99-118.
<<https://doi.org/10.5949/UPO9781846313240.010>>
- MEFI, N. y ASOBA, S. N. (2020). Leadership Styles for Job Satisfaction in Knowledge Based Institutions: The Case of Heads of Departments at an Institution of Higher Education in the Eastern Cape Province of South Africa. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 26(4), 1-12.
- MØTHE, S., BALLANGRUD, B. O. B. y STENSAKER, B. (2015). The values and visions of the professional department head: Not so different from the past? *International Journal of Educational Management*, 29(3), 298-308.
<<https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2014-0061>>
- NGUYEN, T. L. H. (2013). Middle-level Academic Management: A case study on the roles of the Heads of Department at a Vietnamese university. *Tertiary Education and Management*, 19(1), 1-15.
<<https://doi.org/10.1080/13583883.2012.724704>>

- PAGE, M. J., MCKENZIE, J. E., BOSSUYT, P. M., BOUTRON, I., HOFFMANN, T. C., MULROW, C. D., SHAMSEER, L., TETZLAFF, J. M., AKL, E. A., BRENNAN, S. E., CHOU, R., GLANVILLE, J., GRIMSHAW, J. M., HRÓBJARTSSON, A., LALU, M. M., LI, T., LODER, E. W., MAYO-WILSON, E., McDONALD, S.; ... MOHER, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372.
<<https://doi.org/10.1136/bmj.n71>>
- PELLOW, A. y WILSON, T. D. (1993). The management information requirements of heads of departments: A critical success factors approach. *Journal of Information Science*, 19, 425-437.
- REZNIK, S. D. y SAZYKINA, O. A. (2018). Participation of lecturers in management of the department: Analysis of university practices. *University Management: Practice and Analysis*, 22(3), 100-112.
<<https://doi.org/10.15826/umpa.2018.03.030>>
- RYBNICEK, R., LEITNER, K. H., BAUMGARTNER, L. y PLAKOLM, J. (2019). Industry and leadership experiences of the heads of departments and their impact on the performance of public universities. *Management Decision*, 57(12), 3321-3345.
<<https://doi.org/10.1108/MD-10-2018-1173>>
- SMOTHERS, J., ABSHER, K. y WHITE, D. (2012). In the eye of the beholder: A configurational analysis of followers' conceptualizations of the ideal academic department leader at private universities. *Leadership*, 8(4), 397-419.
<<https://doi.org/10.1177/1742715012443254>>
- TAHIR, L., ABDULLAH, T., ALI, F. y DAUD, K. (2014). Academics transformational leadership: An investigation of heads of department leadership behaviours in Malaysian public universities. *Educational Studies*, 40(5), 473-495.
<<https://doi.org/10.1080/03055698.2014.932272>>
- THAI, T. van, NGUYEN, N. T., NGUYEN, H. T. y LE, B. T. (2021). The Practice of Developing Department Heads at University: Case Study in Vietnam. *International Journal of Educational Sciences*, 34(1-3), 11-23.
<<https://doi.org/10.31901/24566322.2021/34.1-3.1191>>
- TIETJEN-SMITH, T., HERSMAN, B. y BLOCK, B. A. (2020). Planning for Succession: Preparing Faculty for the Kinesiology Department Head Role. *Quest*, 72(4), 383-394.
<<https://doi.org/10.1080/00336297.2020.1761842>>
- WHITE, D., KRUEGER, P., MEANEY, C., ANTAO, V., KIM, F. y KWONG, J. C. (2016). Identifying potential academic leaders: Comment détecter les leaders académiques potentiels. *Canadian Family Physician*, 62, 102-110.
- WOLVERTON, M., GMELCH, W., WOLVERTON, M. y SARROS, J. (1999). Stress in academic leadership: US and Australian department chairs/heads. *The Review of Higher Education*, 22(2), 165-185.
- YEDIDIA, M. J. y BICKEL, J. (2001). Why aren't there more women leaders in academic medicine?: The views of clinical department chairs. *Academic Medicine*, 76(5), 453-465.
<<https://doi.org/10.1097/00001888-200105000-00017>>