

ACCESO Y EJERCICIO DE CARGOS DIRECTIVOS EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO: MUJERES, PODER Y EL “TECHO DE CRISTAL”

ACCESS AND EXERCISE OF MANAGEMENT POSITIONS IN THE UNIVERSITY FIELD: WOMEN, POWER AND THE GLASS CEILING

Natai Alejandra Jorquera Torres
Magíster en política, gestión y dirección de organizaciones educativas
Independiente
Santiago, Chile.
nJORQUERATORRES@gmail.com
ORCID: 0009-0005-6458-4046

16

Resumen: El propósito de este estudio de casos es analizar las percepciones acerca del acceso, ejercicio y obstáculos que experimentan las mujeres que ocupan puestos de poder en las organizaciones universitarias. La investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo, que, a través de la técnica de entrevistas semiestructuradas, ahondó en los discursos y significados de seis mujeres que ejercen cargos directivos en la Universidad de Chile y la Universidad de Valencia. Los principales resultados son transversales a las particularidades contextuales y territoriales de la investigación, evidenciando la persistencia de modelos androcéntricos y patriarcales tanto en las posibilidades de acceso, donde opera el techo de cristal, como en dinámicas internas de las instituciones, expresadas en barreras o prácticas culturales, sociales e incluso organizacionales, que aún afectan la posibilidad de construir espacios igualitarios y justos en puestos de alta responsabilidad en la universidad.

Palabras claves: accesibilidad, mujer y poder, gestión organizativa, universidad.

Resumo: O objetivo deste estudo de casos é analisar as percepções sobre acesso, exercício e obstáculos enfrentados pelas mulheres em cargos de poder nas organizações universitárias. A pesquisa é conduzida a partir de uma abordagem qualitativa, que, por meio da técnica de entrevistas semiestruturadas, explorou os discursos e significados de seis mulheres ocupando cargos de liderança na Universidade do Chile e na Universidade de Valência. Os principais resultados são transversais às particularidades contextuais e territoriais da pesquisa, evidenciando a persistência de modelos androcêntricos e patriarcais tanto nas oportunidades de acesso, onde ocorre o teto de vidro, quanto nas dinâmicas internas das instituições, expressas em barreiras ou práticas culturais, sociais e até mesmo organizacionais, que ainda afetam a possibilidade de construir espaços igualitários e justos em posições de alta responsabilidade nas universidades.

Palavras-chave: acessibilidade, mulheres e poder, gestão organizacional, universidade

Abstract: The purpose of this case study is to analyze the perceptions regarding access, exercise, and obstacles experienced by women in positions of power in university organizations. The research is conducted from a qualitative approach, which, through the use of semi-structured interviews, delved into the discourses and meanings of six women holding managerial positions at the University of Chile and the University of Valencia. The main findings are consistent across the contextual and territorial specificities of the research, revealing the persistence of androcentric and patriarchal models both in terms of access possibilities, where the glass ceiling operates, and in internal dynamics of the institutions, manifested in barriers or cultural, social, and even organizational practices that continue to hinder the possibility of building equal and fair spaces in positions of high responsibility within the university.

Keywords: accesibility, womand and power, organizational management, university.

INTRODUCCIÓN

Las investigaciones actuales han revelado que, a medida que la mujer asciende en términos de poder dentro de las organizaciones, su presencia disminuye de tal manera que los puestos de mayor responsabilidad están ocupados principalmente por hombres (Gutiérrez, 2015). Este escenario ha dado lugar a la existencia de una brecha de acceso en los puestos de poder, que desde la investigación se ha conceptualizado como el *techo de cristal*, entendido como un “conjunto de barreras silenciosas emergentes, estructurales, culturales, de género, de relaciones de poder, creencias, que dificultan el acceso de mujeres a puestos de decisión y liderazgo” (Gutiérrez, 2015, p.31).

Siguiendo esta idea, Guil (2008) plantea que esta problemática se remonta a la antigüedad y que está muy arraigada en la sociedad actual patriarcal la cual al estereotipar a las mujeres vinculándolas con los procesos domésticos, las excluye mayoritariamente de los espacios de decisión. Se trata de un tipo de segregación indirecta, pues no podría ser admitida de manera legal, sino que emerge desde coaliciones implícitas de poder que actúan mediante sutiles conductas de tratos diferenciadores, invisibilización, menosprecio, etc.

Este panorama históricamente construido y arraigado se ha seguido dando hasta la fecha, y evidencia persistentes desigualdades de democratización y representación igualitaria dentro de los estamentos universitarios. Y es desde este escenario desde donde se plantea la hipótesis de que, al existir un reducido número de mujeres en estos contextos de poder donde son minoría, las lógicas y pautas internas que se podrían desarrollar en estos espacios repercutirían en forma de barreras y dificultades que afectarían su desempeño y experiencia en el terreno profesional.

Por lo tanto, la siguiente investigación se enmarca en la necesidad de visibilizar las problemáticas que se desarrollan en los puestos de responsabilidad en el ámbito universitario, empezando por las barreras de acceso, pero también desentramando las lógicas internas que se desarrollan en las organizaciones. En este sentido, la investigación intenta aportar una visión

íntegra de esta problemática, teniendo por objetivo central conocer las percepciones acerca del acceso, ejercicio y barreras de las mujeres que se desenvuelven en puestos de poder en las organizaciones universitarias. Y muestra que si bien, estas han superado algunas barreras de entrada, no dejan de percibir desigualdades que siguen afectando su desempeño y alcance de su realización profesional dentro de los estamentos de poder en la educación superior.

El respaldo teórico de este estudio afianza las bases históricas y culturales de la construcción del rol de la mujer en sociedad, para comprender las raíces patriarcales que se han asentado en las esferas de poder hasta la fecha y que, si bien se han ido minorizando, aún siguen reflejándose en algunas prácticas y dinámicas en puestos de responsabilidad dentro de la universidad, expresándose en barreras que perciben y con las que conviven diversas mujeres que desempeñan puestos de poder universitarios.

Desde esta arista, la investigación adopta un enfoque cualitativo, utilizando como método el estudio de casos que, a través de entrevistas semiestructuradas, ahondará en los discursos de seis mujeres líderes en puestos de responsabilidad en la Universidad de Chile y la Universidad de Valencia, donde se evidenciará las diversas barreras y experiencias que han tenido las participantes en el desarrollo de su carrera académica.

La estructura de este estudio se gesta a partir del análisis interpretativo de los discursos de las participantes, levantando dimensiones, categorías y subcategorías que ponen de manifiesto transversalmente un lenguaje común al momento de hablar de barreras y dificultades de lo que implica desempeñarse en puestos de poder. Siguiendo esta línea, dentro de los hallazgos de la investigación, se detecta la existencia de múltiples factores que han afectado y siguen afectando a mujeres dentro de las organizaciones, como lo es la escasa corresponsabilidad familiar que sesga y obstaculiza los procesos de maternidad y crianza, la brecha desigual en la carrera profesional universitaria, la necesidad de más políticas de conciliación, los tratos diferenciadores, la sobre demostración de valía y méritos profesionales para poder ser validadas en los espacios de poder, entre otros.

Finalmente, todos estos elementos buscan visibilizar la existencia de problemáticas que emanan de estructuras patriarcales y androcéntricas históricas que están silenciadas y arraigadas en los ámbitos organizacionales, y que se necesitan posicionar dentro de las discusiones y acciones de las políticas universitarias. El papel que juega la universidad es trascendental para crear espacios democráticos de participación, la que incluiría erradicar fenómenos tales como el techo de cristal, así como también suprimir prácticas desiguales que dificultan el desempeño y ejercicio en los puestos de responsabilidad. Todo esto con el fin de contribuir al mejoramiento de la gestión y organización dentro de las universidades, apelando al forjamiento de espacios de participación democrática, representativos, con base en la igualdad y pluralidad.

MARCO CONTEXTUAL

El techo de cristal se ha identificado como una problemática latente en las organizaciones, y las instituciones de educación superior también han sido escenario de estudio e investigación con respecto a este fenómeno.

A nivel organizacional universitario europeo, el informe “She Figures” (2018) realizado por la European Commission señala que:

“Women make up less than 50 % of doctoral students, doctoral graduates and academic staff. In the top academic grade in particular, women are a clear minority and their position since 2013 has improved only slightly” (European Commission, 2018, p. 116).

En relación con las mujeres directoras de educación superior, se evidencia que:

“The proportion of women among heads of institutions in the higher education sector increased from 20.2 % in 2014 to 21.7 % in 2017. However, the picture is mixed, where several countries with high proportions experienced a decrease in women heads of institutions” (European Commission, 2018, p. 224).

A nivel latinoamericano, una investigación dirigida por la UNESCO IESAL (2020) señala que solo un 18% de las universidades públicas en América Latina y el Caribe tiene a mujeres como rectoras. Dentro del mismo estudio se revela que:

“A su vez, la matrícula universitaria muestra una presencia mayor de chicas, que representan un 55%, el liderazgo en las universidades públicas sigue estando en manos de los hombres. Por otra parte, aunque las mujeres ocupan un 46% de cargos docentes, los escalafones de más alta jerarquía están ocupados en mayor número por hombres” (IESAL, 2020).

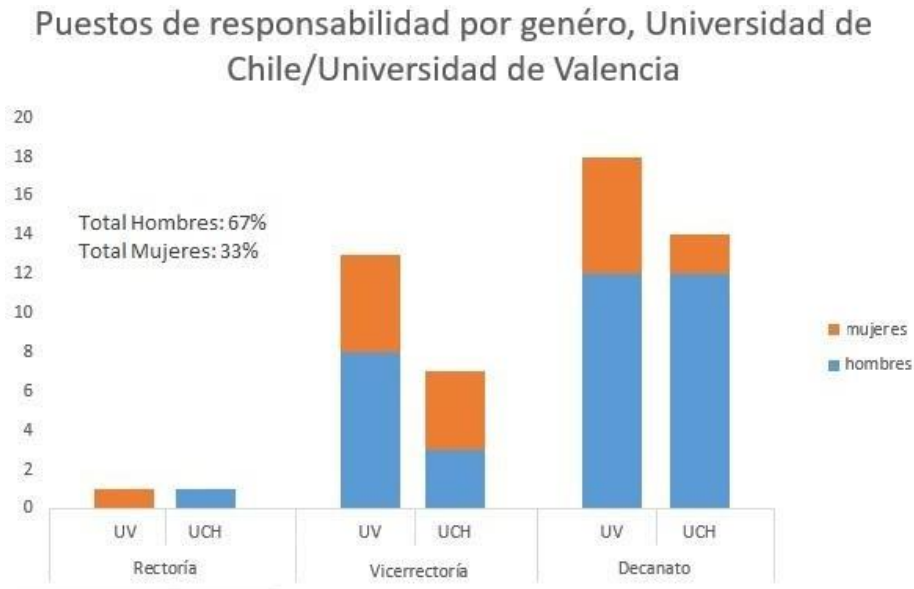
Desde este escenario, el primer interés del estudio se justifica en la apreciación del techo de cristal como un fenómeno o elemento de entrada, que dificulta la posibilidad de crear espacios democráticos e igualitarios dentro de las esferas de poder, y que se posiciona como el primer gran obstáculo para posibilitar un poder compartido y democrático en la esfera jerárquica universitaria.

Para precisar más el universo de estudio, este se decide realizar en dos realidades distintas, España y Chile, escogidas por proximidad y conocimiento territorial-contextual de la investigadora. Específicamente la investigación se desarrolla en dos instituciones públicas de educación superior de los países antes mencionados: la Universidad de Valencia y la Universidad de Chile, y, con el fin de contextualizar ambas organizaciones, se evidenciarán datos afines a dichos espacios. En el caso de España, en la Universidad de Valencia, el año 2019 la relación de número de catedráticas y catedrático se acentúa, siendo un 28,8% mujeres académicas y un 71,2% hombres (Universidad de Valencia, 2019). Para el caso de Chile, de acuerdo con los datos estadísticos revelados en el último Anuario Institucional 2018 de la Universidad de Chile, en 2008 se registraba un 30,1 % de académicas y un 69,9 % de académicos, mientras que una década después estas cifras ascendían a un 36,6% de académicas y un 63,4% de académicos (Universidad de Chile, 2019).

En los casos de los puestos de alta responsabilidad jerárquica, en los estamentos de rectoría, vicerrectorados y decanatos, esta es la situación en ambas universidades, tal como señala la Figura 1:

Figura 1.

Información recopilada de los sitios web oficiales: Universidad de Chile: Directorio de autoridades/Universidad de Valencia: Consejo de dirección UV- Decanos/Decanas. Año 2019.



Fuente: Elaboración propia.

Para efectos del estudio, a pesar de realizarlo en dos contextos diversos, no se enfatizará separar condiciones, ni características de espacios territoriales, ni menos establecer diferencias entre mujeres europeas y latinoamericanas, porque el objetivo es dar una mirada transversal, justificando que las problemáticas y/o obstáculos que experimentan las mujeres se asocian a variables patriarcales, culturales, históricas, estructurales y de construcción de roles, y que si bien, puede haber matices entre un contexto y el otro, se solapan y se siguen perpetuando aún, incluso en las particularidades de ambos contextos.

Por lo tanto, el análisis transversal del gráfico se centra en considerar la totalidad de presencia de hombres y mujeres en ambas universidades desempeñándose en puestos de poder, y en lo respecta a sus resultados, se sigue evidenciado que los hombres alcanzan una mayor preponderancia que las mujeres, lo que demuestra que la brecha es tangible, existente y se expresa en cifra con un 33% de mujeres y un 67% de hombres en la ocupación de puestos de responsabilidad.

Partiendo, de este modo, de una justificación basada en cifras que al menos intenta repensar estos fenómenos desiguales de acceso al poder en el ámbito universitario, también se hace necesario indagar en aquellas diferencias más profundas que no solo se expresan en la cantidad o presencia de mujeres en el poder, sino que se manifiestan igualmente en las relaciones interpersonales, las lógicas organizativas y sociales que se dan en las instituciones. Las cifras evidencian de entrada que, en la universidad los puestos de alta responsabilidad se ven liderados con mayor preponderancia masculina que femenina, y este patrón viene dado por una carga histórica que se sigue perpetuando hasta la actualidad. Por tanto, a partir de este escenario, es fundamental tener una mirada holística y profunda de los procesos, partiendo de la mirada

general que ofrecen los datos, pero también aproximándose a la escena significativa y cualitativa del caso mediante los discursos de personas que son quienes dan vida a las organizaciones y componen las entrañas de la misma.

De esta manera, el objetivo general del estudio se centra en conocer las percepciones, significados y experiencias de trabajadoras del ámbito universitario, específicamente en los discursos de seis mujeres vicerrectoras y directoras de departamentos de la Universidad de Valencia y la Universidad de Chile, que permiten comprender las realidades que viven siendo mujeres desempeñándose en puestos de alta responsabilidad.

A lo largo del estudio se desentramarán los entresijos, las barreras y vivencias de estas mujeres, con el fin de comprender las posibles razones del porqué tienen mayores dificultades para acceder a puestos de responsabilidad, y, aun así, cuando logran superar dichas barreras, se revelan otras problemáticas (silenciosas o evidentes) que se enfrentan en estos espacios de poder. La discriminación y las desigualdades se pueden ejercer en forma explícita o implícita y su existencia se observa en los tratos diferenciados para hombres y mujeres. Es frecuente cuestionar la autoridad y uso de poder de las mujeres, en diversas formas (González, 2002), y son esas formas las que en esta investigación interesa hallar para visibilizar, para reflexionar y para contribuir en favor del mejoramiento de la dirección, gestión y democratización de los espacios organizativos universitarios, hacia una estructura más igualitaria y justa.

MARCO TEÓRICO

Barreras de acceso de las mujeres en los puestos de poder: El techo de cristal y el suelo pegajoso

La evidencia empírica acerca de que las mujeres cargan un sesgo discriminatorio en su acceso al mundo laboral, o incluso específicamente en puestos de poder, ha dado lugar a diversas investigaciones que se han propuesto visibilizar dichas prácticas silenciosas, pero no por eso inexistentes.

Ya en los años ochenta se comienza a conocer la expresión “*techo de cristal*” término que se utilizó para denominar barreras “invisibles” (por sutiles y complejas de constatar) que obstaculizan el acceso de mujeres a puestos de poder en términos de prestigio, salario o en cualquier ámbito laboral (Guil, 2008).

En 1987, Morrison et al., publican “Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest corporations?”. Lanzaron esta obra, categorizada como la impulsora del término *techo de cristal*, que describe diversas barreras para las mujeres que suelen ser tan sutiles que se tornan prácticamente transparentes, resultando de ello un fuerte impedimento para que estas puedan tener movimiento dentro de las jerarquías corporativas. Según las autoras y autores, los puestos de mayor relevancia deberían estar al alcance de las mujeres en función de sus saberes, a sus competencias y habilidades, pero estas cualidades se mantenían absolutamente distantes de la realidad en el acceso a los puestos de dirección, por tanto, el *techo de cristal* es una barrera que afecta a todas como colectivo y dificulta hasta impedir el ascenso de profesionales solo por el hecho de ser mujeres.

Barberá et al., (2009) realizan una recopilación de teorías que explicitan diversos tipos de barreras que afectan el acceso de mujeres a puestos de responsabilidad. Dentro de ellas se destacan tres: barreras externas, barreras internas y barreras interactivas. Las barreras externas están vinculadas a los factores socioculturales y organizacionales y son determinantes en el fenómeno del techo de cristal; dichas barreras se asocian a una cultura patriarcal que ha perpetuado vínculos de poder asimétricos entre hombres y mujeres a partir del determinismo en los roles de género. Por otro lado, ya en los años 90, comienzan a existir variadas(os) investigadores que deciden poner en el escenario estas cuestiones, potenciando la hipótesis de que la cultura organizacional está sujeta a los valores androcéntricos que son excluyentes para las mujeres, lo que provoca complejos obstáculos para el desarrollo profesional de las mismas.

A su vez, el ámbito organizacional tradicional se ha caracterizado por ser prioritariamente masculino “siendo este estilo de liderazgo el asociado al éxito empresarial, devaluando, a su vez, todo aquello relacionado con roles femeninos”. (Barberá et al., 2009, p. 135).

Siguiendo a Lindsay y Pasquall (1993), es una tendencia tradicional de las mujeres extender este tipo de modelo para lograr un sentido de pertenencia en la cultura empresarial masculina, aboliendo así el desarrollo de un estilo propio, incluso, obstaculizando el éxito de otras mujeres.

Continuando con las barreras internas, las cuales se asocian a la identidad de género de las mujeres, Barberá et al., (2009) señalan que la influencia de la socialización para revelar el desarrollo de engranajes diferenciales entre hombres y mujeres es significativa para el acceso a puestos de responsabilidad, y son estas aproximaciones las que se analizan para observar si la construcción de la subjetividad e identidad de género de la mujer provoca procesos que actuarían en detrimento de su éxito profesional. Dentro de los estudios realizados sobre la influencia de barreras internas en las mujeres se destacan los estereotipos de género, la personalidad, la motivación por el alcance de objetivos, los intereses profesionales y de vocación, los estilos de liderazgo y los conflictos identitarios de género vinculados a la maternidad.

Por último, las barreras interactivas están vinculadas al rol reproductivo de las mujeres y las responsabilidades familiares que se le asocian. Este ámbito emerge al alero de un perfil de cargo directivo que se asocia a largas horas de estancia laboral y la compleja posibilidad de conciliación en el trinomio esposa-madre-directiva, lo que representa un punto de tensión tanto desde el punto de vista de la percepción interna para que las mujeres puedan decidir acceder a un puesto de responsabilidad, como desde el punto de vista del empleador para otorgar dicha responsabilidad a alguien que no contará con una total disponibilidad o estabilidad laboral. La maternidad desde el punto de vista mercantil y organizacional es un estado de inutilidad, es el anti-trabajo, la imposibilidad de disponibilidad absoluta (IMOP, 1999).

Mediante la revisión teórica, se tornan evidentes las diversas vertientes silenciosas con las que las mujeres conviven en un ámbito social y laboral y que influyen en sus decisiones, accesibilidad y posibilidad de desarrollarse en puestos de poder. Sin embargo, no es el único espacio en que las mujeres se han visto afectadas, incluso en la posibilidad del acceso o continuidad de formación escolar, han tenido que abandonar o desistir influidas por un contexto social, económico, educacional, etc. Ni siquiera alcanzando una mínima formación para acceder a la formación profesional, hecho que las imposibilita para despegar y realizarse en un ámbito

profesional. A este fenómeno se le denomina suelo pegajoso. Valencia y Delgado (2018) lo describen como “pegamentos” que hacen disminuir las oportunidades para su ascenso y mejor ocupación laboral.

Las mujeres, al tener que hacerse cargo de sus familias, dejan a un lado parte de su formación continua en cursos fuera de su horario laboral, tienen más dificultades para asistir a eventos fuera del trabajo, etc. (Valencia y Delgado, 2018, p. 1846).

En efecto, esta situación se vincula de manera directa con el exceso de carga al que enfrentan las mujeres en el binomio profesional-doméstico, el cual, unido a la falta de responsabilidad por parte de los hombres en el ámbito privado, hace coincidir un sinnúmero de circunstancias que tienen como consecuencia el abandono de su carrera, la reducción de su jornada laboral o el estancamiento en su vida profesional (Valencia y Delgado, 2018)

Por tanto, así como hay mujeres que tienen dificultades para ascender a cargos de responsabilidad, hay otras que ni siquiera logran alcanzar un nivel de formación escolar que les permita desarrollarse profesional o laboralmente, viéndose excluidas a un espacio privado o bien a labores de cuidado y limpieza.

La cultura androcéntrica y la maternidad

Moreno (1988) precisa que la raíz etimológica de la palabra androcentrismo se compone de dos términos. El primero de ellos se corresponde con el término griego “aner”, “andros” que se vincula al ser de sexo masculino, por oposición a la mujer, y que además posee ciertas cualidades consideradas “viriles” como, por ejemplo, honor, valentía, gallardía, etc. Y a su vez el segundo término guarda relación con una perspectiva centralista, es decir, el acto de situarse en el centro en una fracción de espacio social desde la que reglamenta de forma jerárquica la existencia de un colectivo u otro. Por tanto, el término “androcentrismo” se define como poner en el centro la supremacía del rol del hombre por encima de el de la mujer.

Sin embargo, la primera autora en abrir el debate sociológico respecto al androcentrismo fue la estadounidense Charlotte Perkins (1911) con su investigación “The Man-Made World; or, Our Androcentric Culture” quien en su obra describe los principales puntos de quiebre en que el androcentrismo se hace presente en las diversas esferas de la vida.

Perkins (1911) señala que el androcentrismo y las lógicas de dominación del patriarcado guardan efecto en la maternidad, a la que califica como la base original y legítima de la vida familiar, y desde esta vida familiar considera que el rol de la esposa deriva en una actitud de servidumbre hacia el hombre y también de servicio hacia el niño(a), siendo el primero incluso más trascendental que el segundo. Por tanto, el rol materno se concibe en sostener en el tiempo actitudes de servicio que conllevan dentro de ello las incansables responsabilidades de su deber como madre al cuidado y responsabilidad absoluta de los hijos(as) y el hogar.

En esta perspectiva, la cultura androcéntrica pone en el centro las valoraciones y directrices del hombre sobre la mujer e instala con ello, una serie de patrones culturales que determinan roles específicos a poseer y que aún en el siglo XXI no se logran derribar.

El modelo social androcéntrico, sitúa al hombre en el centro de la vida y se estructura en torno a un pensamiento, unos valores y unas relaciones patriarcales. Este modelo, origina, promueve, desarrolla y perpetúa las relaciones desiguales entre mujeres y hombres. (Barberá et al., 2009, p.135).

Desde estas consideraciones, De Beauvoir (1977) cuestionaba la identificación entre lo femenino y lo materno, ya que este último arraiga un rol social que identifica como la única salida para conseguir la realización femenina. La autora rechazaba que este potencial biológico innato asociado a lo “maternal” fuese la única posibilidad de realización, argumentando que su referente debería ser “la maternidad”, pero en lugar de eso aparece “lo maternal”, que se yergue como estereotipo impuesto por el sistema sexo-género fundado y concebido en las sociedades patriarcales.

Sin embargo, el conflicto no se halla en la mirada que no reconoce la maternidad como única posibilidad de realización, sino más bien en la poca cabida que el androcentrismo (en todas sus formas), le otorga a la conciliación corresponsable entre padres y madres al cuidado de los hijos(as) y que genera una renuncia por parte de la mujer a poder acceder a puestos de poder. Tal como señala Gilligan (1977) al describir su “ética del cuidado”, donde señala que la libertad que conquistan los hombres es a costa de que las mujeres se responsabilicen de atender esas necesidades, pero, si todas las mujeres adoptaran ese modelo, ¿quién realizaría dichas tareas de cuidado?

Las mujeres, socialmente esculpidas por una cultura androcéntrica, cargan con la responsabilidad afectiva de la crianza y el cuidado. “La maternidad está asociada a la incondicionalidad, a la renuncia, al altruismo, como si para ser buenas madres las mujeres tuvieran que resignar algo (o más bien, mucho) de sí (Zicavo, 2013, p. 67).

Esta renuncia, que se asocia a cualquier ámbito de la vida pero que se ve más aún acentuada en el espacio del trabajo, se debe a esta visión androcéntrica de una mujer; madre, cuidadora, servidora que debe hacerse cargo de todas las responsabilidades del espacio privado a costa de la realización propia y, si bien ha habido cambios culturales respecto a esta división donde priman los imperativos de género, aún la corresponsabilidad e igualdad en las responsabilidades de crianza están distantes y desequilibradas entre hombres y mujeres, generando barreras de acceso laboral o en la continuidad de la carrera profesional.

Los mandatos vinculados al “buen” desempeño de la maternidad y la permanencia de modelos tradicionales, generan en las mujeres con carreras profesionales cuyo ejercicio es una fuente valorada de satisfacciones tanto a nivel material como simbólico, contradicciones aún no saldadas (Zicavo, 2013, p. 67).

Expectativas desiguales en la percepción de mujer a lo largo de la vida y su acceso al poder

La socialización se desarrolla principalmente mediante el contexto y el conocimiento del entorno próximo, es decir, a través de la familia, los medios de comunicación y el currículum oculto, este último entendido como las creencias, normas y valores sociales que, aunque no figuran explícitamente entre los fines académicos, se transmiten activamente, aprendiéndose a

través de complejas estructuras de imitación e interiorización (Bonilla y Martínez, 1992). Desde que se es niño(a), se van marcando pautas sociales aprendidas y que, por lo general, se construyen a partir de estereotipos:

Los estereotipos tienen una función muy importante para la socialización del individuo: facilitan la identidad social, la conciencia de pertenecer a un grupo social, ya que el aceptar e identificarse con los estereotipos dominantes en dicho grupo es una manera de permanecer integrado en él (González, 1999, p. 80).

Todo lo cual nos lleva a considerar que las diferencias entre el grupo que estereotipa y el estereotipador se deben a causas reales y no solo a percepciones sesgadas o al peso del contexto de la historia de esos grupos estereotipados, y es por esto por lo que se explica su arraigo y dificultad para erradicarlos. Por tanto, los estereotipos son fieles reflejos de una cultura y una historia y, como tales, van a nacer y mantenerse porque responden a las necesidades que tiene tal contexto de mantener y preservar unas normas sociales ventajosas para él (González, 1999).

Uno de los estereotipos que a lo largo de la historia se ha mantenido con más fuerza y fiabilidad es el del género. En diversos trabajos, unos más clásicos y otros más actuales, se hallan descripciones de grupos de hombres y mujeres que se encuentran con características similares a pesar de ser de diversos contextos; en estos relatos escritos se retrata a las mujeres como sensibles, cálidas, dependientes y orientadas a la gente, en tanto que a los hombres se les ve dominantes, independientes, orientados hacia el trabajo y agresivos (Williams y Best, 1990).

Estos estereotipos de género, que indican como las mujeres y los hombres debemos encontrarnos con el mundo, van moldeando expectativas de desarrollo humano, que influyen y se gestan en la infancia y se siguen reproduciendo hasta la adultez.

Sin ir más lejos, los juegos y modos que se impulsan desde el ser niño(a) ya van conformando estereotipos que asignan roles que se perpetuarán más adelante. Perkins (1911), ya explicaba que los juegos que se esperaban tuviesen las niñas giraban en torno a la imitación de los cuidados maternos, lo cual todavía hoy no solo se espera, sino que más bien se impone con el regalo de muñecas, marionetas que se levantan “como el eterno bebé”. La niña se mantiene para siempre dentro de las limitaciones de la “esfera” de acción de su madre; mientras, el niño aprende la vida y se imagina que su nuevo crecimiento se debe a su “sexo superior”.

De este modo, las mujeres van construyendo su identidad en sociedad, a partir de estereotipos de género que indican un rol materno desde incluso los juegos más tempranos y, a partir de este escenario, parece no ser casualidad que las barreras internas antes descritas puedan tener origen en las expectativas de niñez que se construyen en la socialización.

La educación no queda fuera de este espacio de construcción de roles y juego de expectativas respecto al “ser mujer”, diversos estudios demuestran que las expectativas de los docentes son diversas a partir de los imperativos de género. “Así, se espera de los varones que sean creativos y de las mujeres que sean ordenadas; de ellos que sean competitivos y agresivos y de ellas que sean poco ambiciosas y pacíficas” (Pérez, 2009, p. 192). Las consecuencias del sexismo educativo han de ser buscadas probablemente en la internalización de unas pautas de

género diferenciadas que comportan distintos tipos de expectativas y posibilidades (Subirats y Brullet, 1988).

Pérez (2009) señala que, en España, con motivo de una campaña de reflexión en el seno de la escuela acerca de los derechos de la mujer promovida por el Ayuntamiento de Madrid, los niños(as) identifican el trabajo femenino con el trabajo doméstico, es decir, el factor vocacional/profesional está prácticamente descartado; pocos niños(as) piensan en mujeres abogadas, ingenieras o políticas. Por tanto, la mujer sigue concentrándose en empleos pasivos y donde se requiere un cierto “calor humano”, lugares de trabajo a los que generalmente no aspiran los hombres. Consisten en trabajos dominados por una estructura de dependencia, en la que quienes los desempeñan poseen muy pocas posibilidades y capacidades de dirección, de autonomía y de autoridad. Por otro lado, la tradicional insistencia en la “falta de capacidad de las mujeres” para determinados estudios y puestos, o sobre la dirección a tomar en su vida profesional y privada, puede actuar sobre muchas mujeres como la “profecía autocumplida” para no alcanzar los puestos de responsabilidad (Merton, 1948).

Las expectativas sociales son fuertes y se adecuan a las conductas de quienes componen una colectividad. A nivel social, permanece una crítica dilatada, o al menos una presión hacia las mujeres que anteponen el éxito profesional al papel preponderante que se le ha asignado a la mujer histórica y socialmente: la maternidad. Que un hombre reduzca la atención a la familia al tener un cargo de poder es comprensible, pero si lo hace una mujer es “difamada” por “abandono familiar” (Díez et al., 2009).

Finalmente, los procesos de socialización que impulsan los imperativos de género van construyendo estructuras ciertamente deterministas que limitan, dificultan e influyen en el movimiento de la mujer por la senda laboral y profesional. La familia, la educación y el contexto socioeconómico otorgan directrices e incluso expectativas que sesgan las posibilidades de la mujer de ser parte de los puestos de responsabilidad o incluso en las propias decisiones que tome a lo largo de su vida.

METODOLOGÍA

El enfoque metodológico aplicado a este estudio es de carácter cualitativo; se escoge este tipo de enfoque investigativo para poder comprender e interpretar los discursos y experiencias de diversas mujeres que se desenvuelven en el ámbito académico universitario. El proceso se realiza utilizando una perspectiva holística que permita interpretar el panorama en la educación superior en los siguientes aspectos: la experiencia de la mujer en la academia, la posible existencia de un techo de cristal como barrera de ascenso en su carrera profesional, y el alcance y desenvolvimiento de las mujeres en las estructuras de poder universitarias.

Taylor y Bogdan (1986) plantean que, en la investigación cualitativa, se destacan dos aspectos que son imprescindibles de considerar en el momento de realizar este tipo de estudios. El primero concierne a la figura del investigador(a), quien ve el escenario y a las personas desde una perspectiva global, como un todo integrado (holístico). Y en un segundo punto señala que las y los investigadores son absolutamente sensibles a los efectos que causan ellos(as) mismos(as)

sobre las personas que son objeto de estudio. Por tanto, se intenta comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas.

Siguiendo esta misma línea, Haraway (1991) propone el concepto de “conocimiento situado” como una postura crítica hacia la epistemología feminista desde un enfoque feminista, donde expone que es de suma relevancia poner en evidencia el sitio desde donde parte la investigación, ya que ningún conocimiento está separado de la subjetividad de quien lo imparte, ni menos del espacio contextual donde se sitúa. De esta forma, se debe explicitar el posicionamiento político, por la inexistencia de neutralidad, de una forma ética, y por tanto el conocimiento siempre será situado y parcial, y con esta base podremos aproximarnos con mayor profundidad a la realidad.

Desde aquí, el estudio y enfoque de esta investigación tienen por objeto comprender las diversas realidades de seis mujeres ocupantes de puestos de responsabilidad dentro del mundo universitario, desde una mirada global, entendiendo las subjetividades y variables de los discursos que se interseccionan en los contextos y experiencia de cada mujer académica que participó en la investigación.

Paradigma del estudio

Esta investigación se basa en el paradigma interpretativo hermenéutico, e intenta reconocer las diferencias existentes entre los fenómenos sociales, buscando la mayor complejidad y la naturaleza inacabada de dichos fenómenos que siempre están condicionadas por la participación de las personas (Barrero et al., 2011).

El interés del estudio se centra en develar y reflexionar acerca de fenómenos sociales desde el discurso de diversas mujeres, significando e interpretando su experiencia en el mundo académico. De esta manera, el paradigma interpretativo facilita el objeto de estudio, ya que “Abarca un conjunto de corrientes humanístico-interpretativas, cuyo interés fundamental va dirigido al significado de las acciones humanas y de la vida social” (Barrero et al., 2011, p. 107).

Los lineamientos de Barrero et al. (2011), que enmarcan y dirigen esta investigación, señalan que los propósitos esenciales de este paradigma están centrados en:

- Aspirar a comprender el mundo personal de los seres humanos, interpretar las situaciones, lo que significan para ellos/ellas, qué intenciones, creencias y motivaciones los y las guían.
- Percibir las interacciones del mundo social, enfatizando el análisis de la dimensión subjetiva de la realidad social, a la cual comprende como un conjunto de realidades variadas (p.108).

Método del estudio

El método de esta investigación se realizó a través del estudio de casos. Según Stake (1998), es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias concretas. La particularidad más característica de este método es el estudio intensivo y profundo de un/os caso/s o una situación con cierta intensidad, entendiendo esta como un “sistema acotado”, por los límites que precisa el objeto de estudio, pero enmarcado en el contexto global donde se produce (p.15). Se trata, por tanto, de la investigación empírica de un fenómeno del cual se desea aprender dentro de su contexto real cotidiano. Un factor relevante para el estudio de más de un solo caso, es decir, casos múltiples, es que la elección de los casos debe estar en función de la importancia y revelación que cada caso en particular puede aportar al estudio en su totalidad (López, 2013).

Para efectos de esta investigación, se estimaron los casos a partir de la selección de 6 mujeres líderes en puestos de responsabilidad dentro del ámbito universitario; cada caso se construye a partir del discurso de las diversas participantes, quienes, a través de sus experiencias y relatos, colaboran de manera directa con el desarrollo de las principales directrices y objetivos de este estudio.

Técnica e instrumento

La técnica utilizada en este estudio se basa en la realización de entrevistas. La entrevista es una técnica muy útil en la investigación cualitativa, cuya funcionalidad se basa en la recolección de datos. Se define como una conversación dirigida que tiene un objetivo establecido distinto al solo hecho de conversar. Así, consiste en un instrumento técnico que permite obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto (Díaz et al., 2013). Taylor y Bogdan (1986) señalan que las entrevistas cualitativas son dinámicas y flexibles, y que permiten apertura de una manera no estandarizada. Para el caso particular de esta investigación, se realizó como instrumento un guion de preguntas medianamente flexible, que responde a la categoría de las entrevistas semiestructuradas. “Las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio” (Díaz et al., 2013, p.163).

RESULTADOS Y ANÁLISIS

A continuación, se evidencian los principales ejes temáticos y sus categorías construidas a partir de los discursos de las participantes, que dan cuenta de la realidad percibida en común frente a estas problemáticas en puestos de alta responsabilidad, en la Tabla 1.

Tabla 1.*Categorías y subcategoría de análisis*

Dimensiones	Categorías	Subcategorías
1. Barreras y dificultades de mujeres en el acceso y ejercicio de puestos de alta responsabilidad en el ámbito universitario	1.1 La maternidad	1.1.1 Renuncia a lo laboral
		1.1.2 Ausencia de conciliación efectiva
		1.1.3 Brecha en la posibilidad de competir igualitariamente en la producción académica
	1.2 Desigualdad en la carrera académica	1.2.1 Sobredemostración de valía y méritos profesionales
		1.2.2 Trato diferenciador
		1.2.3 Techo de cristal
	1.3. Autocensura	1.3.1 Condiciones culturales externas
		1.3.2 Interiorización personal por imperativos de género
2. Estilos de liderazgos	2.1 Liderazgo Femenino	2.1.1 Cualidades específicas de acuerdo con el género femenino

Fuente: Elaboración propia

Entre los hallazgos de la investigación, se encuentra la existencia de múltiples factores que han afectado y siguen afectando a mujeres desde las propias organizaciones, dentro de las cuales se perciben dos grandes dimensiones que dejan en evidencia las diversas barreras, dificultades y/o incompatibilidades que existen para las mujeres a la hora de ejercer dichos cargos con el peso laboral y social que estos puestos implican.

Un primer lineamiento que surge con fuerza en las entrevistas se relaciona con que la mayoría de las participantes afirman que la maternidad y las responsabilidades familiares constituyen uno de los aspectos más transversales que dificulta el acceso y ejercicio de mujeres a los cargos directivos, como también condiciona su rendimiento laboral. Este hecho se respalda ampliamente con la teoría e investigaciones que explicitan que la carga histórica y cultural, junto con la ausencia de una conciliación efectiva, no ha permitido que las mujeres puedan desarrollarse plenamente en el ámbito laboral. Las consecuencias más inmediatas del conflicto entre vida familiar y laboral son, por un lado, la institucionalización de la doble jornada en el caso de la mujer trabajadora, que es la que experimenta con mayor rigor la problemática entre el vínculo familia-trabajo; y, por otro lado, la desigualdad laboral, por la renuncia, fundamentalmente de la mujer, a su proyección y realización profesional (Sabater, 2014).

Desde este escenario, la discusión que se levanta en esta investigación se centra en visibilizar que la maternidad no supone, de ninguna forma, un punto negativo, sino que más bien es un periodo absolutamente necesario e importantísimo para nuestra sociedad que, por categorías del mercado u organizacionales, ha supuesto un sesgo que se identifica con el anti-trabajo y que se relaciona con una menor predisposición hacia el trabajo y un bajo compromiso

de las mujeres hacia el mismo (Chinchilla, et al., 2017). De esta forma su concepto resulta mermado, y, por tanto, se asume el ejercicio de los cuidados como un elemento que solo le atañe a la mujer, y se da igualmente por hecho que esta ocupación asignada supondría un abandono del ámbito laboral. Y, dada la escasez de regulación y políticas igualitarias, prácticamente lo es.

Por lo tanto, se precisa que esta “barrera” (aunque algunas de las participantes la conceptualicen de esta forma) no consiste en que la maternidad sea un obstáculo en sí mismo, sino que la ausencia de conciliación efectiva, de políticas igualitarias que permitan el ejercicio corresponsable de maternidad-paternidad, ha generado una carga innegable en el autoconcepto que tienen las mujeres respecto al proceso de ser madres y que se refleja de manera evidente en el estudio.

En la misma línea, las participantes señalaron que el proceso de maternidad en sus vidas ha significado para ellas tener que elegir entre la crianza y la realización profesional, y que la renuncia a lo laboral, específicamente en el ámbito universitario, ha ido en detrimento de la posibilidad de competir en lo que respecta a la producción académica en igualdad de condiciones, siempre quedando atrás que sus compañeros; o bien esta situación no ha permitido que puedan escoger otros puestos de responsabilidad por su acotada disponibilidad y dedicación a los cuidados.

Actualmente, existe un privilegio irresponsable en los casos de determinados varones, instituciones, gobiernos, etc. que no se hacen cargo políticamente de regular una conciliación efectiva y corresponsable hacia los cuidados compartidos. “La cultura hegemónica se desarrolla de espaldas y en contra de los procesos y recursos que han permitido históricamente sostener la vida humana” (Herrero, 2016, p. 32).

A través de la historia, esta irresponsabilidad privilegiada se ha invisibilizado porque las mujeres se hacían y se siguen haciendo cargo de las demandas familiares y de crianza (de manera silenciosa y gratuita), y son estas mismas cargas las que se siguen perpetuando hasta el día de hoy en las organizaciones, como se evidencia en los discursos analizados en este estudio. Es por esto que es fundamental que las instituciones y políticas deban hacerse cargo y regular esta situación, para no seguir repitiendo los mismos patrones.

Hay un estrecho nexo entre los modos de organización del trabajo remunerado y las opciones disponibles para que los individuos puedan atender las demandas de trabajo doméstico y cuidado en la familia; se trata de un problema que no puede ser resuelto individualmente o dentro de la esfera familiar, de serlo, los costos de la solución recaerían necesariamente en los grupos más vulnerables, como lo han demostrado las diferencias por clase y género (Jiménez y Gómez, 2015, p. 295).

A partir de esta situación, parece urgente y necesario reivindicar la consideración política de los cuidados como un bien público y de responsabilidad ciudadana, que se enmarca como sustento material para nuestra vulnerabilidad y existencia como seres humanos. “Cuidar es, por tanto, mantener la vida asegurando la satisfacción de un conjunto de necesidades indispensables para la vida, pero que son diversas en su manifestación” (Françoise, 1993, p. 8). Así como también, es imprescindible, reposicionar la corresponsabilidad familiar, destacando la importancia que tienen los dominios del trabajo y la familia en la vida de las personas, tomando en cuenta que

cuando se es madre o padre, con todas las exigencias y responsabilidades que esto implica, la tarea de equilibrar estos dos dominios se complejiza. Desde este enfoque, la corresponsabilidad familiar resulta crucial tanto para la adquisición de mayores grados de autonomía y sentido de eficacia de los padres y madres, como también para propender a una mayor calidad de interacción con los hijos(as) (Gómez y Jiménez, 2015), situación que por consecuencia impactará de manera positiva e igualitaria en la realización profesional y laboral de mujeres, pero también de hombres.

Por otro lado, las desigualdades en la carrera académica en torno a la sobredemostración de valía se relacionan con las expectativas desiguales en la percepción de la mujer a lo largo de su vida y el acceso al poder, en donde la fuerte tradición androcéntrica y los mecanismos culturales patriarcales históricamente arraigados han marcado pautas y prácticas silenciosas en las organizaciones. Como consecuencia de ello, y tal como manifiestan las participantes de este estudio, las mujeres necesitan esforzarse y demostrar sus capacidades de forma más ostensible que los hombres, incluso cuando aquellas han tenido más méritos que sus compañeros. Estas formas de desigualdades poco justas proceden desde las más tempranas formas de socialización, incluso de la primera infancia.

A su vez, el trato diferenciador entre mujeres y hombres, emanados de los imperativos de género, como también el aún existente techo de cristal, siguen siendo prácticas y fenómenos percibidos y vividos por las participantes de este estudio, elementos que se vinculan con las investigaciones de género actuales e incluso con las antiguas. Si bien pasan prácticamente por invisibles, se hace necesario visibilizar la existencia cultural y silenciosa de estas estructuras patriarcales altamente competitivas, que siguen reproduciendo patrones androcéntricos, y afectando a las mujeres en las instituciones y organizaciones.

El control del impacto de los estereotipos de género, la redefinición de los roles de liderazgo incluyendo cualidades andróginas (no sólo masculinas), la creación de estrategias que mejoren la identificación organizacional de los empleados y la implementación de políticas destinadas a paliar los efectos de las responsabilidades familiares de las mujeres, son solo algunas claves para comenzar a construir una sociedad más igualitaria en la que ,fenómenos como el *techo de cristal* y otros, dejen de ser una realidad cotidiana (Cuadrado y Morales, 2007, p. 198).

Otro eje que se levanta en las entrevistas versa sobre el concepto de autocensura, entendida como la negativa a asumir puestos de responsabilidad o desafíos mayores. En esta categoría se alzan dos vertientes que dan razón al fenómeno. La primera vertiente suscribe la idea de que esta autocensura de las mujeres viene por el contexto cultural externo patriarcal; y la segunda, defiende la idea de que las mujeres, por interiorización propia, emanada de los imperativos de género, no quieren participar de estos puestos de poder.

Por otra parte, se analiza el entendimiento de un liderazgo asociado a roles de género donde se destacan las “cualidades femeninas: empatía, asertividad, escucha, etc.” que, según sus discursos, colaboran con mayor beneficio a la dirección y gestión de las organizaciones. Es importante discutir que estos estilos diferenciados son el claro resultados de estereotipos dictaminados por un mandato cultural, en donde a las mujeres se las educa para ciertos roles más maternos, emocionales y cercanos, mientras que a los hombres se les forma de manera opuesta, en este cruce, ocurren complicaciones de identidad a la hora de dirigir.

Los aspectos prescriptivos de los estereotipos de género también favorecen que las mujeres reciban peores evaluaciones que los hombres, pero de una manera distinta. Así, las mujeres que son competentes y han obtenido éxito en ámbitos laborales “masculinos” quebrantan estas normas, ya que su conducta es incoherente con muchas creencias sostenidas socialmente acerca de la conducta femenina esperable. Como consecuencia, son desaprobadas y sancionadas, dando lugar a juicios y decisiones que obstaculizan el avance de mujeres a puestos de responsabilidad (Heilman, 2001).

Profundizando en estas categorías, el patriarcado, en los discursos de las entrevistadas, se revela como el gran responsable de la configuración de nuestro autoconcepto, y en esta vía se identifica como una de las causas de que las mujeres, por valoración propia, se vean inferiores o menos capacitadas que los hombres, la responsabilidad no la tienen las mujeres porque viene desde fuera esta fuerza estructural.

Finalmente, la discusión de resultados deja en posicionamiento abierto el debate acerca de las múltiples problemáticas que siguen experimentando las mujeres en los puestos de responsabilidad. Y con este escenario, la intención es visibilizar el lado silencioso de las dinámicas de las organizaciones universitarias, además de viabilizar rutas de cambios que permitan la democratización de los espacios de poder y la erradicación de prácticas androcéntricas que imposibilitan el desempeño igualitario entre hombres y mujeres en puestos de responsabilidad.

CONCLUSIONES

El objetivo de esta investigación situó sus bases en conocer las percepciones acerca del acceso, ejercicio y barreras de las mujeres que se desenvuelven en puestos de poder en las organizaciones universitarias. Mediante este estudio de casos, se logró conocer los significados y experiencias de diversas mujeres que actualmente se desempeñan en puestos de responsabilidad y, a través del análisis interpretativo, se pudo dilucidar dos ejes temáticos centrales que se observaron como emergentes en la realización del estudio. Por un lado, las barreras y dificultades con las cuales conviven por el solo hecho de ser mujeres dentro de las organizaciones, y, por otro lado, los estilos que se desarrollan a partir del género en la dirección y gestión de las instituciones.

Al alcanzar los objetivos de este estudio, los resultados demuestran que, para las mujeres participantes, independientemente de su contexto territorial y organizacional, se siguen gestando patrones patriarcales y androcéntricos que perpetúan prácticas desiguales silenciosas o evidentes en las organizaciones. “En la actualidad, las exclusiones se vivencian de forma más implícita a través de segregaciones horizontales y verticales, como los techos de cristal, el menosprecio a las áreas científicas asociadas a los cuidados, etc. Pero también, persisten una serie de prejuicios que asocian la racionalidad, indagación e investigación al mundo masculino, fortaleciendo la creencia patriarcal” (Hidalgo y Venegas, 2019, p. 45).

Desde esta perspectiva, estos elementos impactan en el desempeño de la carrera profesional de las académicas, como también en la autopercepción de la maternidad, sumado a las implicancias en la apreciación de falta de corresponsabilidad, y en las creencias de los estilos de liderazgos feminizados con base en los imperativos de género arraigados.

Con estos hallazgos en los casos analizados, es viable cruzar esta información con las revisiones bibliográficas, en las que se podría dilucidar las posibles consecuencias de que las barreras percibidas y compartidas como desiguales sean extrapolables a otros casos de mujeres que se desempeñan en los espacios de poder dentro de la universidad.

Desde este eje las posibles vías de indagación y continuidad de esta investigación son absolutamente factibles por las múltiples áreas que emergen a partir de esta problemática. Investigaciones acerca de las políticas de conciliación a nivel universitario, la maternidad y puestos de responsabilidad. A ello se añade la posibilidad de extender este mismo estudio a un nivel macro de discursos de mujeres a nivel estamental universitario, lo cual podría favorecer la consolidación de investigaciones que hagan aportaciones al mejoramiento de la gestión y organización democráticas en la universidad tal como pretende el siguiente trabajo.

Para finalizar, esta investigación intenta visibilizar dos ideas claves que pueden ser de gran ayuda a las organizaciones de educación superior. La primera se relaciona con la necesidad de reflexionar y posibilitar un espacio democrático, igualitario y representativo para mujeres y hombres dentro de los espacios de decisión universitarios, apelando a la inclusión y diversidad que enriquecerá las visiones y formas de dirección/gestión dentro de una organización, en cuanto represente a los diversos grupos sociales que se dirigen en estos espacios. Sería un buen comienzo para ir erradicando el techo de cristal y lógicas que se basan en los imperativos de género. La segunda idea subraya la necesidad de salvaguardar el ejercicio laboral de mujeres en puestos de alta responsabilidad con el levantamiento de políticas universitarias, que permitan conciliar la crianza con la carrera profesional y que estas sean realmente efectivas en estos procesos.

Como se aprecia, ambas directrices están interrelacionadas, ya que, en la medida que se gesten políticas inclusivas e igualitarias, los espacios organizativos y de responsabilidad podrían ser dirigidos por todas y todos sin formas exclusión alguna, sin dejar de mencionar que a su vez no es solo relevante que las mujeres tengan acceso al poder de manera equitativa, sino que también es clave atender, visibilizar y reflexionar sobre esas pautas silenciosas, pero no por eso invisibles, dentro de las prácticas organizativas del ámbito universitario, que han mermado un desenvolvimiento pleno e igualitario para las mujeres en los puestos de poder. Para esto el diálogo, los espacios reflexivos, la creación de instancias constructivas dentro de los equipos de trabajo se hacen una práctica necesaria que invita a la construcción de una dirección y gestión justa basada en la igualdad.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera extender mis agradecimientos a mi tutora del trabajo de fin de máster, la Dra. Victoria Vázquez Verdura de la Universidad de Valencia, por la dedicación que ha brindado a este trabajo, por el respeto y complementación a mis propuestas, y por la dirección y el rigor como guía en esta investigación.

En segundo lugar, agradecer profundamente a las mujeres, académicas, pertenecientes a las Universidad de Valencia y Universidad de Chile, que participaron de este estudio compartiendo

sus perspectivas y experiencias, por brindar sus testimonios como colaboración e insumos para la construcción de este estudio.

Y, finalmente agradecer a la institución superior, Universidad de Valencia, que respaldó formativa y académicamente, la ejecución de esta investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barberá, T., Estellés, S., y Dema, C. (2-4 de septiembre de 2009). *Obstáculos en la promoción de las mujeres: "El techo de Cristal"* [Sesión de Conferencia]. XIII Congreso de Ingeniería de Organización, (113- 142). Barcelona, España.
- Barrero, C. Bohórquez, L. y Mejía, M. (2011). La hermenéutica en el desarrollo de la investigación educativa en el siglo XXI. *Itinerario Educativo: Revista de la Facultad de Educación*, 25(57), 101-120
- Bonilla, A. y Martínez, I. (1992). Análisis del currículo oculto de los modelos sexistas. En M. Moreno, *Del silencio a la palabra. Coeducación y reforma educativa* (60-92). Madrid: Instituto de la Mujer, Colección Estudios.
- Chinchilla, N., Jiménez, E. y Grau, M. (2017). *Maternidad y Trayectoria profesional. Análisis de las barreras e impulsores para la maternidad de las mujeres españolas*. IESE-ORDESA, 1-68. https://www.redmadre.es/wp-content/uploads/2017/07/IESEORDESA_low__2_.pdf
- Cuadrado, I. y Morales, F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 23(2), 183-202. Recuperado el 9 de Agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2313/231317597002>
- De Beauvoir, S. (1977). *El segundo sexo*. Buenos Aires: Siglo Veinte.
- Díaz, L., Torruco, U. y Martínez, M. V. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
- Díez, J., Terrón, E. y Anguita, R. (2009). Percepción de las mujeres sobre el "Techo de Cristal" en educación. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 23(1), 27-40. Recuperado el 09 de Agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274/27418821003>
- European Commission. (2018). *She figures 2018*. European Union, 1-216. Luxemburgo.
- Françoise, M. (1993). *Promover la vida*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Gilligan, C. (1977). In a Different Voice: Women's Conceptions of Self and of Morality. *Harvard Educational Review*, 47(4), 481-517. <https://doi.org/10.17763/haer.47.4.g6167429416hg5l0>
- González, B. (1999). Los estereotipos como factor de socialización en el género. *Comunicar*, (12), 79-88. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15801212>

- González, M. (2002). Feminismo, academia y cambio social. *Educación*, 26(2), 169-183.
- Guil, A. (2008). Mujeres y ciencia: Techos de Cristal. *EcooS Revista Científica*, 213-232. Recuperado el 4 de Agosto de 2020, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=715/71510111>
- Gutiérrez, O. (2015). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres. *Revista Política y Estrategia* (126), 13-36.
- Haraway, D. (1991). *Ciencia, cyborgs y mujeres: la reinvención de la naturaleza*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Heilman, M. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues* (57), 657- 664.
- IESAL. (7 de Marzo de 2020). ¿Dónde están las rectoras universitarias en América Latina? Datos de UNESCO IESALC revelan que solo el 18% de las universidades de la región tiene a mujeres como rectoras. Recuperado de: <https://www.iesalc.unesco.org/2020/03/07/donde-estan-las-rectoras-universitarias-en-america-latina-datos-de-unesco-iesalc-revelan-que-solo-el-18-de-las-universidades-de-la-region-tiene-a-mujeres-como-rectoras/>
- Herrero, Y. (2016). Apuntes ecofeministas para educar ante la crisis. *Aula* 256, 31-35.
- Hidalgo, C. y Venegas, V. (2019). Políticas de igualdad de género en la educación superior chilena / Policies of gender equality in Chilean higher education. *Rumbos TS*, (19), 41-72. Recuperado de <https://revistafacso.uceval.cl/index.php/rumbos/article/view/328>
- IMOP. (1999). *La situación de la mujer en la toma de decisiones*. Madrid: Ministerio del trabajo y Asuntos Sociales.
- Jiménez, A. y Gómez, V. (2015). Conciliando trabajo-familia: análisis desde la perspectiva de género. *Revista diversitas - perspectivas en psicología*, 11(2).
- Lindsay, C. y Pasquall, J. (1993). The wounded feminine: From organizational abuse to personal healing. *Business Horizons*, 36(2), 35-41.
- López, W. (2013). El estudio de casos: una vertiente para la investigación educativa. *Educere*, 17(56), 139-144. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/356/35630150004.pdf>
- Merton, R. (1948). The Self-Fulfilling Prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193-210.
- Moreno, A. (1988). El discurso académico: ¿sexismo o androcentrismo? *Papers Revista de sociología*, 30, 43-50. Recuperado de: <http://www.jstor.org/stable/4609267>
- Perkins, C. (1911). *The Man-Made World; or Our Androcentric Culture*. New York: Charton Co.
- Sabater, M. C. (2014). La interacción trabajo-familia. la mujer y la dificultad de la conciliación laboral. *Lan Harremanak*, (30), 163-198.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.

- Subirats, M. y Brullet, C. (1988). Le sexisme dans l'enseignement primaire: interactions verbales dans les classes en Catalogne. *Recherches féministes*, 1(1), 47-59. <https://doi.org/10.7202/057498ar>
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós
- Williams, J. y Best, D. (1990). *Measuring Sex Stereotypes Stereotypes: a Multination Study*. Londres: SAGE Publications.
- Zicavo, E. (2013). Dilemas de la maternidad en la actualidad: Antiguos y nuevos mandatos en mujeres profesionales de la ciudad de Buenos Aires. *Revista de estudios de género*, 4(38), 50-87. Recuperado el 05 de Agosto de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362013000200004&lng=es&tlng=