



Escuela de Sociología

Una Eva, Cinco Adanes
Mujeres en cargos de poder en la Educación Superior en Chile
Casos en la Región Metropolitana

Alumna: Villán Morales, Daniela

Profesora Guía: Dides, Claudia

Tesis para optar al grado de Licenciada en Sociología

Tesis para optar al título de Socióloga

Julio 2010

Índice

Agradecimiento.....	7
I. Introducción.....	9
II. Problemática de investigación.....	11
Antecedentes.....	11
Definición del Problema.....	21
Justificación del Problema.....	23
III. Objetivos.....	26
Objetivo General.....	26
Objetivos Específicos.....	26
IV. Marco Teórico.....	27
Introducción.....	27
Género y Trabajo.....	32
Género y Educación Superior.....	40
Cargos de Poder y liderazgo.....	53
V. Marco Metodológico.....	61
1. Descripción del Enfoque metodológico.....	61
Nivel de investigación.....	63
Tipo de diseño.....	63
2. Técnicas e Instrumentos.....	64
3. Diseño Muestral.....	65
Universo de estudio.....	65

Tipo de muestreo.....	65
Tipo de muestra.....	65
Tamaño de la muestra.....	65
4. Técnicas de análisis de datos a utilizar.....	70
VI. Análisis.....	71
Experiencias en la vida profesional.....	71
Mujeres que ocupan cargos de poder.....	78
en las universidades chilenas de la	
Región Metropolitana	
Liderazgo Femenino.....	83
Obstáculos que se encuentran presentes.....	89
para ejercer puestos de poder	
en las universidades	
Facilitadores para acceder y ejercer.....	99
puestos de poder en las universidades	
Categorías Emergentes.....	105
VII. Conclusiones.....	107
Experiencia en la vida profesional de las.....	108
mujeres que ocupan cargos de poder	
en las universidades chilenas	
Descripción de la forma de liderazgo de las.....	111
mujeres que ocupan cargos de poder en	
las universidades chilenas	
Obstáculos y facilitadores que las.....	115
mujeres identifican en el acceso y	
ejercicio de un cargo de poder en	
las universidades	
a. Obstáculos.....	115
b. Facilitadores y habilidades.....	121

Reflexiones finales.....	126
VIII. Bibliografía.....	128
IX. Anexos.....	134
Resumen de categorías.....	135
Descripción de Categorías.....	150
Pauta de Preguntas.....	174

Lista de tablas y figuras

Tablas

Tabla 1: Tasa de participación.....	11
de las mujeres en la actividad económica	
Tabla 2: Relación entre años de estudios.....	13
y ocupación aboral femenina	
Tabla 3: Participación femenina en.....	17
los cargos de poder de las universidades	
con casa central en la Región Metropolitana	
Tabla 4: Número de docentes universitarios.....	20
según género	
Tabla 5: Número de docentes según.....	23
nivel de enseñanza y género	
Tabla 6: Muestra.....	67
Tabla 7: Entrevistas.....	68
Tabla 8: Resumen de categorías.....	135

Gráficos

Gráfico 1: Tasa de participación en.....	12
la actividad económica	
Gráfico 2: Tasa de participación y brecha.....	13
de género por años de estudio	
Gráfico 3: Distribución por sexo.....	15
de los directivos según áreas	
Gráfico 4: Número de académicos.....	24
según género y tipo de institución	
de enseñanza superior	

Diagramas

Diagrama 1: Obstáculos identificados.....116
por las mujeres entrevistadas

Diagrama 2: Facilitadores y habilidades.....122
identificados por las mujeres entrevistadas

Agradecimientos

En primer lugar, quisiera agradecer a mi profesora guía Claudia Dides, la cual le ha otorgado un tiempo muy significativo a la lectura y corrección de la tesis, logrando con eso que haya podido comprender y desarrollar de mejor manera las ideas centrales de esta.

También me gustaría reconocer la formación académica que me entregaron todos los profesores de la Universidad, en donde cada uno, me otorgó conocimientos indispensables para poder desarrollarme como profesional.

Además retribuir el apoyo incondicional a mi familia, que a pesar de todos los problemas y dificultades, siempre nos mantenemos unidos, y en este periodo de mi vida tampoco ha sido la excepción, ya que ellos han estado siempre a mi lado.

Por último, y no por eso menos importante, a todas las mujeres en cargos de poder dentro de las universidades, que me concedieron un poco de su tiempo (el cual es muypreciado para ellas), para responder a mis preguntas. Sin la colaboración y “buena onda” de ellas, esta tesis no hubiera podido ser llevada a cabo.

Muchas gracias a todos, por todo. ^_^

*“Un hombre y una mujer son hasta tal punto
la misma cosa que casi no se entiende
la cantidad de distinciones y de razonamientos sutiles
de los cuales se nutre la sociedad sobre este argumento”*

George Sand, novelista francesa
(1804-1876)

I. Introducción

El propósito de esta tesis es conocer la trayectoria de vida de las mujeres que ocupan cargos de poder dentro de las universidades chilenas, identificando obstáculos y facilitadores en su carrera académica y personal.

En general en la sociedad, la presencia de las mujeres en puestos de gestión es menor respecto a la de los varones, tal como se aprecia en los antecedentes. El ámbito universitario no es una excepción, ya que si se considera los cargos de Rector/a, Vicerrector/a y Decano/a, los datos dan cuenta que las mujeres no cuentan con una participación muy representativa. El conocer más sobre esta baja participación, como también el comprender el día a día de las mujeres que ocupan algunos de estos cargos, son temas relevantes de estudiar, más aun cuando hemos observado que en Chile, las investigaciones sobre mujeres en cargos de poder en la educación superior, son muy pocas.

Como ya se ha señalado, los objetivos que guían esta tesis pretenden identificar, describir y conocer a las mujeres que se encuentran en los cargos de poder universitarios chilenos. Se entregan las bases necesarias para lograr un acercamiento más profundo a este tema de investigación, y que esto sirva para futuras investigaciones sobre el tema.

Para comprender teóricamente la baja participación femenina en los cargos de poder, se utilizó la teoría de género para poder explicar y entender el tema en cuestión. Para ello, se dividió el marco teórico en cuatro secciones, la primera parte consta de una introducción a la categoría género, con base en planteamientos antropológicos, y una aproximación a las teorías feministas. La segunda sección, género y trabajo, da cuenta de la relación entre ambos temas, así como la explicación teórica sobre la baja presencia de las mujeres en el mercado laboral. El tercer apartado, género y educación superior, constituye una aproximación al sistema universitario chileno, como también una demostración y posible aclaración de la baja presencia de las mujeres en los cargos de poder universitarios. En el cuarto apartado, se tratan los conceptos acerca de cargos de poder y liderazgo, el uso que las mujeres le dan al poder, como también se explica y

ejemplifica el estilo de liderazgo que las mujeres ejercen sobre los individuos que están bajo su mandato.

Para dar cumplimiento a los objetivos de esta tesis, se tomó la decisión de considerar como universo, a las universidades que cuentan con casa central en la Región Metropolitana. Luego se consideró las entidades que cuenten con presencia femenina en los más altos niveles jerárquicos (Rectoría, Vicerrektorías y Decanatos); estas instituciones fueron divididas en dos grupos: alta presencia femenina (3 mujeres o más en cargos de poder), y baja presencia femenina (1 ó 2 mujeres en puestos de gestión). De cada grupo se seleccionaron 10 mujeres, lo que constituye una muestra de 20 casos.

La metodología utilizada fue de carácter cualitativa, utilizando como técnica de recolección de datos, la entrevista estandarizada no programada, la cual sirve para poder conocer en mayor profundidad a las personas entrevistadas. Las entrevistas fueron realizadas a mujeres en cargos de poder, entre los meses de agosto y diciembre del año 2008.

Por último, la técnica de análisis de información utilizada, fue el análisis de discurso (discurso oral), de este modo se pudo analizar, entender y comprender con mayor precisión la información entregada por las entrevistadas, la cual sirvió para dar una respuesta a los objetivos planteados para esta tesis.

II. Problemática de Investigación

Antecedentes

Las mujeres cada día han adquirido más espacio dentro del mercado laboral chileno, aunque su participación sigue siendo inferior al hombre. Según datos entregados en el Censo del año 2002, del total de mujeres que se encontraban entre los 25 y 54 años, sólo 1.354.416 estaban trabajando, mientras que en el caso de los hombres (en el mismo rango de edad), se hallaban ocupados un total de 2.789.746; es decir duplicaban en participación laboral a las mujeres.

Según datos entregados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el año 1997 la mujer contaba con una tasa de participación laboral del 34.6%, mientras en el año 2006 esta pasó al 38.5%, a pesar del aumento, Chile sigue siendo uno de los países con la tasa de participación femenina más baja, ya que países considerados similares a nivel de desarrollo socioeconómico como Argentina y Uruguay, superan al país en más de 10 puntos porcentuales (OIT, 2007).

Un estudio de la CEPAL, también dirigido a determinar la participación de las mujeres en el mercado laboral, demuestra que en relación a nueve países que fueron considerados en la investigación, Chile posee el porcentaje de presencia femenina más bajo, esto se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Tasa de participación de las mujeres en la actividad económica.
Zonas urbanas de nueve países.**

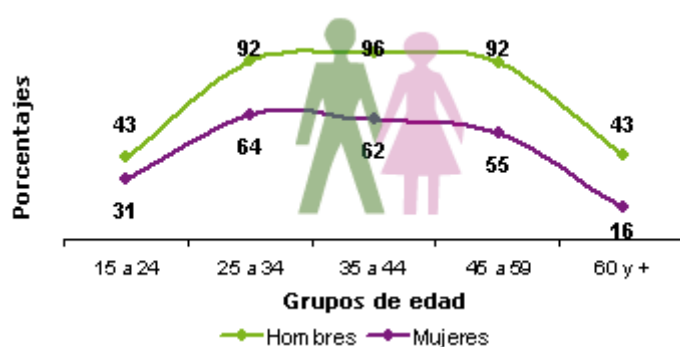
Pais/Año	Tasa de participación (%)
Bolivia 2000	54
Brasil 1999	53
Colombia 1999	55
Ecuador 2000	51
El Salvador 2000	51
Panamá 1999	48
Perú 1999	55
Uruguay 2000	50
Chile 2000 ^a	42

Fuente: CEPAL, Panorama social 2001-2002.
^a CASEN 2000.

Fuente: Mujeres chilenas, Tendencias en la última década. Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2004.

La diferencia porcentual presentada en la tasa de participación laboral según sexo, se puede apreciar con más claridad en el gráfico que se exhibe a continuación, el cual fue desarrollado también por la CEPAL. En el se puede observar que en todos los tramos de edad, el hombre presenta un índice de participación superior al de la mujer, siendo esta diferencia menos considerable entre los 15 y 24 años, mientras que en el intervalo de los 25 a 34 años las mujeres muestran la mayor participación en la actividad económica, la cual es cercana al 65%.

Gráfico 1: Tasa de participación en la actividad económica (urbana 2006)

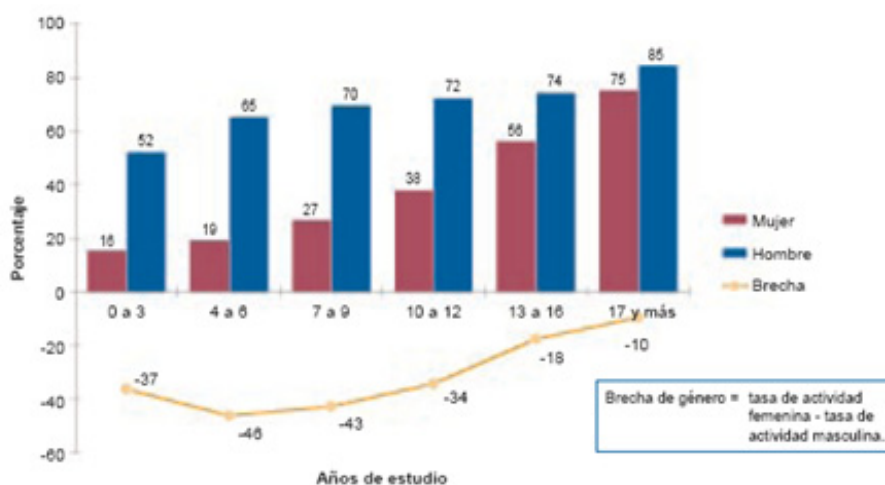


Fuente: CEPAL, 2006

No obstante, Chile en los últimos años ha presentado una mejoría en el mercado laboral, debido al aumento en la creación de empleos asalariados y la disminución del desempleo en ambos géneros (OIT, 2007).

Si también se considera la variable nivel educacional, se aprecia que la tasa de participación laboral aumenta a medida que existe un índice de escolaridad más alto, y esto se aprecia con una mayor incidencia en las mujeres, “*ya que en el año 2006, 7 de cada 10 mujeres con educación universitaria se encontraban en la fuerza de trabajo, mientras que aquellas con 6 o menos años de estudio la cifra se revierte a 8 de cada 10 no está en el mercado laboral*” (Reinecke, Velasco, 2007, p.5). En el siguiente gráfico se puede apreciar lo señalado, donde se advierte que la brecha entre los géneros es menor a mayor nivel de estudios.

Gráfico 2: Tasa de participación y brecha de género por años de estudio. Censo 2002



Fuente: Mujeres chilenas, Tendencias en la última década. Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2004.

Según datos entregados en el Informe sobre Educación Superior en América Latina y el Caribe 2000-2005, la proporción de mujeres en la educación superior en el año 2002, alcanzaba un 47.30%. También se observa que las mujeres con más de 13 años de estudio, tienen una tasa de ocupación del 66% (2003). A pesar de lo anterior, datos del Censo 2002, muestran que la mayor proporción de mujeres que se encuentran insertas en el mundo laboral, cuentan con menos de diecisiete años de estudios. Esto se puede apreciar en la siguiente tabla:

Tabla 2: Relación entre años de estudios y ocupación laboral femenina

Años de estudio de las mujeres	Mujeres ocupadas laboralmente
11 a 12	529.767
13 a 16	504.132
17 a más	169.231

Fuente: Censo, 2002

A pesar de que las cifras de participación laboral demuestran que las mujeres aun no ocupan un lugar igualitario con relación a los hombres, de igual forma existen mujeres que ya se localizan dentro del mundo laboral, por eso es interesante preguntarse, qué pasa con estas mujeres que se encuentran dentro del mercado ocupacional, cuántas logran ir ascendiendo dentro de su espacio laboral, cuántas de ellas llegan a ocupar un

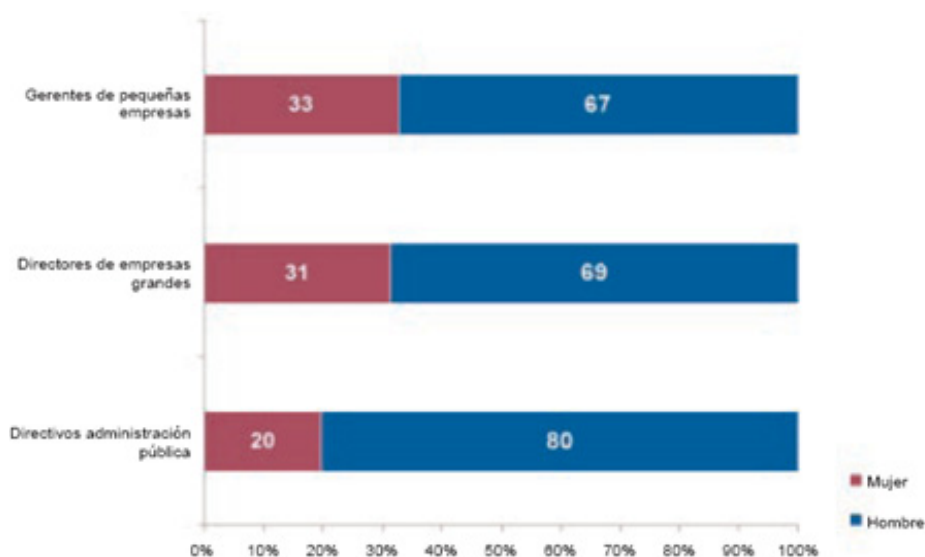
cargo de poder dentro de las instituciones en las cuales se desempeñan, y en qué tipo de condiciones lo hacen.

Las cifras demuestran que son muy pocas las mujeres que se encuentran en cargos de responsabilidad, “ya que *en América Latina, la participación laboral masculina en cargos de dirección duplica e incluso triplica a la femenina: las mujeres latinoamericanas representan el 31,1% de los directivos de gobierno y empresas; el 48,8% de los profesionales, científicos e intelectuales; el 59,3% de los empleos de oficina; el 65% de los trabajadores de servicio y vendedores, y el 71% de los trabajadores no calificados*” (Saracostti, 2006, p.243); si se aprecia solamente a Chile, se puede observar que según datos entregados por el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), en el año 2005 las cifras alcanzan a (Saracostti, 2006, p.244):

- Por cada 9 parlamentarios, hay 1 parlamentaria.
- Por cada 7 alcaldes, hay 1 alcaldesa.
- Por cada 4 concejales, hay 1 concejala.
- Por cada 20 ministros de la Corte Suprema, hay 1 ministra.
- Por cada 3 hombres en la directiva de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT), hay 1 mujer.
- Por cada 5 hombres en las directivas de los partidos políticos, hay 1 mujer.

Siguiendo con el tema de la diferencia en la participación femenina en cargos de poder, y tomando en cuenta el Censo realizado en nuestro país el año 2002, se aprecia en la siguiente gráfica, la menor integración de mujeres en cargos de responsabilidad, en comparación con los hombres.

Gráfico 3: Distribución por sexo de los directivos según área. Censo 2002



Fuente: Mujeres chilenas, Tendencias en la última década. Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2004.

También se observa que “*el acceso a cargos directivos ocupados por población con más de 13 años de educación, el sexo es un predictor importante de éxito. En efecto, a nivel de estos cargos, la participación masculina duplica y triplica la femenina. En este grupo altamente educado, el acceso a cargos de decisión es menor para la mujer que para los varones en todo el continente. Para los varones, el promedio del continente es de 6.86% mientras que para las mujeres es apenas del 2.92%*” (Papadópulos, Radakovich, 2005, p.124).

Todos estos datos muestran que estar en un cargo que conlleve responsabilidad y/o poder, en sí es difícil optar a él, ya que el camino para alcanzarlo se va haciendo cada vez más estrecho, por lo cual solamente una persona puede llegar a ocuparlo, pero ¿el camino que recorre una mujer, para llegar a ese puesto, comienza a “angostarse” mucho antes?

En la sociedad existe un lugar que es cuna de nuevos y antiguos conocimientos, este es la universidad. Las mujeres cada día tienen mayor acceso a los estudios superiores, y esto queda de manifiesto en los datos entregados por el Consejo Superior de Educación (INDICES 2008), que señalan que el 51% de las personas que se encuentran cursando

una carrera de pregrado dentro de alguna universidad son mujeres; y en donde el área que exhibe la proporción de mujeres matriculadas más alta, es la educación, equivalente al 23%.

Las mujeres hacen parte de las universidades, principalmente como estudiantes y académicas, pero ¿cuántas de éstas Casas de Estudio, cuentan con mujeres en los altos puestos de gestión?, ¿cuántas tienen como autoridad máxima a una mujer?

Durante 2005, *“el 16% de los rectores de instituciones de educación superior (universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica) eran mujeres. Más específicamente en el caso de las universidades, (...) cinco rectoras, equivalente al 8% del total de rectores del país”* (Saracostti, 2006, p.246). Para el año 2007, esta situación no había mejorado, ya que según datos del Consejo Superior de Educación, en ese año existían sólo cuatro rectoras dentro de las universidades chilenas (Universidad Gabriela Mistral, Universidad Católica de Temuco, Universidad de Rancagua, Universidad Chileno-Británica de Cultura).

El ser Rector (a), es el cargo de poder más alto dentro de la jerarquía universitaria, pero existen otro tipos de cargos, como las vicerrectorías y los decanatos, que también conllevan un grado de poder, ya que se encuentran posicionados en la cima de la pirámide organizacional de una universidad. Las mujeres tampoco cuentan en esos casos con una gran representatividad, ya que nuevamente se aprecia una clara minoría, tal como se observa en la siguiente tabla¹:

¹ Los datos se consiguieron directamente de las páginas web de las universidades, entre diciembre de 2007 a junio de 2008. Los antecedentes apreciados serán solamente de las instituciones que presentan su casa central en la Región Metropolitana (esta selección se hace, ya que será la región en la cual se desea tomar los testimonios, para desarrollar la tesis), sin importar su grado de autonomía y/o acreditación.

Tabla 3: Participación femenina en los cargos de poder de las universidades con casa central en la Región Metropolitana

Nombre Universidad	Rectoras	Vicerrectores	Vicerrectoras	Decanos ²	Decanas
Pontificia Universidad Católica de Chile	NO	2	2	15	3
Universidad Academia de Humanismo Cristiano	NO	1	0	3	0
Universidad Adolfo Ibáñez	NO	1	0	9	0
Universidad Alberto Hurtado	NO	7	0	5	0
Universidad Bernardo O'Higgins ³	NO				
Universidad Bolivariana	NO	4	0	1	0
Universidad Cardenal Raúl Silva Henríquez	NO	2	0	6	3
Universidad Central de Chile	NO	3	1	6	2
Universidad Chileno-Británica de la Cultura	SI	2	2	0	3
Universidad de Artes y Ciencias Sociales ARCIS	NO	3	1	2	1
Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación UNIACC	NO	5	1	3	2
Universidad de las Ciencias de la Informática UCINF	NO	3	0	3	0
Universidad de Chile	NO	4	0	13	1
Universidad de las Américas	NO	5	1 ⁴	6	1
Universidad de Los Andes	NO	3	2	4	1
Universidad de Santiago de Chile	NO	5	0	5	2
Universidad del Desarrollo	NO	5	1 ⁵	8	3
Universidad del Pacífico	NO	2	1	3	1
Universidad Diego Portales	NO	3	0	6	2

² Algunas universidades, no utilizan la terminología decano para sus jefes de Facultades, de igual modo se homologa el nombre, para todas las instituciones.

³ Los datos, no se encontraban disponibles en la página web.

⁴ Contaba con el cargo de prorectora, pero de igual modo, se contabilizó en el cargo de vicerrectores.

⁵ A pesar de que la Universidad, tiene su casa central en la Región Metropolitana, la única mujer que cuenta con el cargo de vicerrectora, lo hace en la sede de Concepción de la Institución, de igual manera será contabilizada en esta información.

Universidad Finis Terrae	NO	3	0	9	2
Universidad Gabriela Mistral	SI	3	0	5	1
Universidad Iberoamericana de las Ciencias y Tecnologías UNICIT	NO	2	0	3	0
Universidad Internacional SEK	NO	1	3	⁶	
Universidad La República ⁷	NO				
Universidad Mayor	NO	4	1	9	2
Universidad Metropolitana de las Ciencias de la Educación	NO	7	0	2	2
Universidad Miguel de Cervantes	NO	3	1	4	4
Universidad Nacional Andrés Bello	NO	5	0	8	3
Universidad Pedro de Valdivia	NO	4	2	4	1
Universidad San Sebastián	NO	4	0	8	1
Universidad Santo Tomás	NO	3	0	5	1
Universidad Técnica Metropolitana	SI	4	1	4	1
Universidad Tecnológica de Chile INACAP	NO	5	1	⁸	
Total	3	107	19	157	41

Fuente: Creación Propia, Diciembre 2007 a Junio 2008

⁶ La Universidad no cuenta con los nombres de sus decanos, por lo cual no se puede distinguir el sexo de cada uno de ellos.

⁷ Los datos, no se encontraban disponibles en la página web.

⁸ La Universidad no cuenta con los nombres de sus decanos, por lo cual no se puede distinguir el sexo de cada uno de ellos.

Con la tabla anterior, se puede corroborar lo que se dijo anteriormente, puesto que se observa que las mujeres cuentan con una subrepresentación dentro de los cargos de poder de las universidades señaladas. Para el caso de las rectoras, sólo se observan tres en la Región Metropolitana (equivalentes al 9%). En el caso de las vicerectorías y decanatos, estos cuentan con una presencia femenina del 16% y 21% respectivamente. Estos datos demuestran la poca presencia de las mujeres en las universidades con casa central en la Región Metropolitana.

Se debe aclarar, que se entiende como cargos de poder dentro de las instituciones universitarias, a las personas que son acreedoras de un puesto como, rector (a), prorector (a) (si es que existe dentro del organigrama universitario), vicerrector (a), decano (a), es decir, a las personas que están posicionadas en la máxima jerarquía universitaria.

Si se observan los escalones inferiores de la pirámide, se observa que las mujeres presentan una mayor participación en estos, aunque de igual manera siguen siendo una minoría en consideración a la presentada por los varones, *“en el caso de las jefaturas de carrera, (...), persisten diferencias notables entre varones y mujeres. El 67% de estas jefaturas se encuentra en manos de varones, mientras que el 33% restante en manos femeninas”* (Saracostti, 2006, p.247). Aunque ya no se hable tan sólo de cargos de poder, de igual forma la mujer tiene una presencia significativamente menor a la que presenta un hombre.

Respecto al mundo docente, datos proporcionados por el Consejo Superior de Educación (CSE), en INDICES 2008, el 35% de las mujeres presenta un contrato de jornada completa, frente al 65% de los hombres que cuenta con uno. En general las mujeres tienen una menor participación en la docencia que los hombres, ya que si se considera todos los tipos de contrato que se dan en la universidad, es decir jornada completa, media jornada, por horas, las cifras demuestran la inferioridad numérica de las mujeres, esto queda de manifiesto en la siguiente tabla:

Tabla 4: Número de docentes universitarios según sexo

Sexo	Cantidad de Profesores/as
Mujer	19.252
Hombre	31.856
Total	51.108

Fuente: Consejo Superior de Educación (CSE), 2007.

En Chile aun no existen estudios, que expliquen el por qué de la baja representatividad de las mujeres en la educación superior, específicamente en los cargos de poder. Si se observan los datos que se mostraron en los párrafos anteriores, se puede apreciar en primer lugar, que las mujeres aumentan cada día su participación en el estudiantado universitario, lo que conlleva a un mayor nivel de capacitación por parte de ellas. En segundo lugar, que lo dicho anteriormente, no influye en las tendencias del mercado laboral, ya que las mujeres siguen siendo una minoría dentro de este; además se debe sumar, la casi inexistente representación en cargos de gestión que ellas poseen, esto no sólo en entidades universitarias, sino que en las instituciones en general.

Estas contradicciones son las que interesan investigar, el saber por qué si un individuo esta capacitado profesionalmente para desempeñarse en una labor determinada, no logra acceder a él, y si lo hace, cuáles son las características con las que cuenta para poder lograrlo.

Definición del Problema

La subrepresentación de las mujeres en el mundo laboral, es una realidad. La inserción al mundo público, ha sido lenta y con muchas dificultades para las mujeres en general, ya que existen “barreras” que les impiden un avance más rápido dentro del mundo del trabajo.

Anteriormente se pudo observar que las mujeres cuentan con una mayor presencia dentro del estudiantado que se encuentra en la enseñanza superior, que también exhiben una mayor presencia en el área de la educación, y que además ocupan en menor medida (en relación a los hombres) cargos de poder dentro de las universidades.

Se puede pensar en muchas respuestas para entender la subrepresentación femenina en los puestos de poder universitario, una hipótesis es que no todas las mujeres que trabajan en docencia desean ocupar cargos de poder, esto también sería una posibilidad para los hombres, pero de igual manera son una mayoría dentro de los espacios de poder. Otra hipótesis es que las universidades son simplemente un reflejo de lo que sucede en toda la sociedad, ya que no son sólo estas las que presentan una baja presencia femenina en la “cúspide organizacional”, sino que también se aprecia esto en otros espacios laborales.

Que sucede si en vez de ver el por qué se debe esta baja participación, se dirige la orientación de la tesis hacia otro enfoque, en donde los actores ya no sean las mujeres que no se encuentran en un cargo de poder, si no más bien las que ya están posicionadas en uno de estos cargos. En los antecedentes, quedo de manifiesto, que las mujeres son una minoría dentro de los puestos más altos de las instituciones y del mundo laboral en general, pero no son inexistentes, por lo cual uno puede preguntar, ¿qué pasa con las mujeres que ya son parte de las esferas de poder?

En esta perspectiva interesa conocer la inserción de las mujeres en las más altas jerarquías universitarias, es decir, se desea entender las problemáticas que viven y encuentran las mujeres en los cargos de poder, enfocándonos principalmente en las que se desempeñan en las universidades de la Región Metropolitana. Además se trata de

conocer y comprender los obstáculos y facilitadores que puedan encontrar las mujeres, tanto en su vida académica como personal.

La poca participación de las mujeres en cargo de poder en la Educación Superior es un tema interesante e importante de investigar, querer realizar un estudio de ese fenómeno en general, es una idea grande y ambiciosa, de igual modo, se pueden estudiar las experiencias y vivencias que han ido desarrollando las académicas desde el momento que se encuentran en los cargos de poder.

Como se mencionó anteriormente, esta tesis se centra en conocer los obstáculos y facilitadores, que viven o han tenido que vivir, las mujeres que se encuentran en cargos de poder dentro de las universidades de la Región Metropolitana, por ese motivo es que la pregunta problema que guiara esta investigación, es:

¿Cuáles son los obstáculos y facilitadores que encuentran las mujeres que ocupan cargos de poder en las universidades chilenas, con casa central en la Región Metropolitana, en su trayectoria académica y personal?

Justificación del Problema

Las mujeres se han ido integrando al ámbito de lo público en forma paulatina, no obstante se han presentado diversas dificultades en su ingreso, como también en la forma desigualitaria en la que se tienen que desenvolver y en la dispareja participación que presentan dentro de este mundo.

El área de la educación, tradicionalmente es un sector que se ha identificado con lo femenino, esto se corrobora al observar, que existe un gran porcentaje de mujeres que se desempeñan en la docencia en los primeros niveles de enseñanza, en donde su mayor participación se concentra en la educación básica, y sólo en la educación media técnico profesional los hombres cuentan con mayor representación que las mujeres. En la siguiente tabla se puede apreciar de mejor manera lo mencionado:

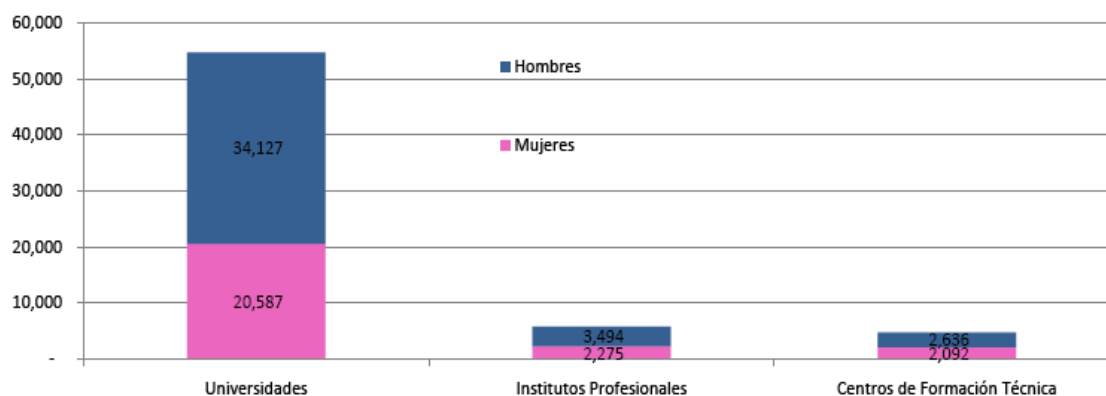
Tabla 5: Número de docentes según nivel de enseñanza y sexo

Nivel de enseñanza	Mujeres	Hombres	Total
Parvularia	15.737	744	16.481
Especial	7390	551	7.941
Básica	69.700	22.631	92.331
Media Total	25.554	21.435	46.989
Media Científico Humanista	17.728	13.095	30.823
Media Técnico Profesional	7.826	8.340	16.166
Adulto	6.997	5.733	12730
Total	125.378	51.094	176.472

Fuente: Ministerio de Educación, 2008

En la Educación Superior, la presencia femenina comienza a disminuir considerablemente, ya que es aquí donde los hombres tienen un mayor nivel de participación. En el siguiente gráfico se observa, que en las universidades los hombres cuentan con una presencia equivalente al 62%, mientras que las mujeres sólo están presentes en un 37%:

Gráfico 4: Número de académicos según sexo y tipo de institución de enseñanza superior



Fuente: Consejo Superior de Educación, 2009

El número de mujeres se reduce en la educación superior en comparación a los otros niveles de enseñanza, esto también se visualiza en la participación en las esferas de poder, en donde su presencia es muy baja; a qué se debe esto, qué es lo que evita el ingreso de las mujeres a estos cargos.

El tema de las mujeres en cargos de poder en la Educación Superior, ha sido poco tratado por los sociólogos chilenos, estudiarlo, abrirá una nueva ventana de conocimiento, ya que, a pesar de que se sabe mucho sobre el poder, educación superior, o género, poco se sabe de la interacción de estos tres ámbitos de la vida social del país.

En esta tesis, no se desea entregar soluciones al problema, o tampoco ir creando respuestas categóricas del por qué sucede una cosa u otra. El aporte que se espera, es dar a conocer el problema, dejando de manifiesto que existe una diferencia de participación en los cargos de poder en general en las universidades, pero lo más importante es mostrar cuáles son los obstáculos y facilitadores que han vivido las mujeres desde que se encuentran en un cargo de poder en las universidades, además de ver cuáles fueron los hitos más importantes dentro de su carrera académica y personal, y cómo estos colaboraron en la posibilidad de acceder a cargos de poder en la actualidad. También dar a conocer las características que poseen las mujeres que ocupan cargos de poder, y por último saber cuál es el tipo de liderazgo que ellas han ido desarrollando desde el momento que han llegado a ocupar un cargo de gestión universitaria.

Esta tesis por tanto, pretende entregar algunos antecedentes para comprender esta problemática, y a partir de ella se puedan crear más investigaciones sobre el tema, puesto que la baja participación femenina en el mundo laboral, específicamente en el mundo docente de la educación superior, es un problema que en primera instancia debe ser estudiado, para así en un futuro se puedan encontrar las soluciones, donde estas puedan ser la base para la creación de nuevas políticas públicas, las cuales consigan ayudar a una mayor y mejor inserción de las mujeres en los cargos de poder universitarios.

III. Objetivos

Objetivo General

Conocer los obstáculos y facilitadores que encuentran las mujeres que ocupan cargos de poder en las universidades chilenas, con casa central en la Región Metropolitana, en su trayectoria académica y personal.

Objetivos Específicos

- 1) Identificar las experiencias de vida que tienen las mujeres que ocupan un cargo de poder universitario.
- 2) Describir a las mujeres que ocupan cargos de poder en las universidades chilenas de la Región Metropolitana, en relación a su liderazgo.
- 3) Describir los obstáculos que presentan las mujeres que se encuentran en un cargo de poder en las universidades de la Región Metropolitana.
- 4) Describir los facilitadores que presentan las mujeres que se encuentran en un cargo de poder en las universidades de la Región Metropolitana.

IV. Marco Teórico

Introducción

En la década de los 60' los estudios de género comienzan a tener su apogeo, aunque es a finales de los años 30' donde se comienza a dar luces de lo que será el acuñamiento del término. Margaret Mead en su libro *Sex and Temperament*, entrega una de las primeras definiciones del término, ella dice “*que los conceptos de género eran culturales, no biológicos, y que podían variar considerablemente según el entorno*” (citado por Conway, Bourque, Scott, 1987, p.22). Aunque no es antes de los años 70' cuando los académicos anglosajones comienzan a impulsar el uso de la categoría género (*gender*), con esto quieren realizar una diferenciación entre las construcciones realizadas de forma social y cultural, de las que ya venían entregadas por lo biológico (Lamas, 1996).

La antropología es una de las disciplinas que más ha hondado en el concepto género. Para ellos la perspectiva de género tiene estricta relación al orden simbólico con que una cultura en particular da ordenamiento a la diferencia sexual; además esta sistematización tiene un significado diferente en cada territorio, por ese motivo entienden que la posición que ocupa la mujer en cada sociedad no tiene que ver con lo biológico, sino más bien con lo cultural (Lamas, 1986), es decir, por las diferencias que ha desarrollado el ser humano a partir de la designación sexual que tiene cada individuo.

Los antropólogos basan parte de sus estudios para comprender las diferencias entre los géneros, en el patriarcado, el cual “*se define como un sistema de dominación sexual que se concibe, además, como el sistema básico de dominación sobre el que se levanta el resto de las dominaciones, como la de clase y raza.*” (De Miguel, n.d., p.8). A las mujeres se les concede una mayor cercanía a la naturaleza, mientras que al hombre se lo sitúa más en lo racional, por lo cual puede ejercer cierto control sobre lo natural (la mujer), “*dentro del “conjunto positivo superior” masculino esta la razón, el pensamiento lógico deductivo y objetivante y a la autoridad. Y en el “campo negativo e inferior” femenino se ubica al cuerpo, a la intuición, y el pensamiento inductivo y subjetivo y la sumisión*” (Costa, 2006, p.1).

La antropóloga Gayle Rubin, con el fin de poder desarrollar y explicar aun más el concepto género, formuló un sistema binario el cual denomino un *sistema de sexo/género*, el cual ella define como “*el conjunto de disposiciones por el que una sociedad transforma la sexualidad biológica en productos de la actividad humana, y en el cual se satisfacen esas necesidades humanas transformadas*” (Rubin, 1986, p.97), con este sistema binario, se trata de explicar con mayor claridad la incidencia que tiene la cultura en la formación y desarrollo personal de cada persona, simplemente por el sexo que esta tiene.

El concepto de género entonces, se basa en una creación de identidad, desarrollado bajo los cánones de la cultural y lo social de cada una de las personas, de ese modo se distancia de la división dicotómica de sexo, que es una entrada completamente biológica. Al momento del nacimiento cada individuo viene con un sexo determinado (con pequeñas excepciones, que no ahondaremos en esta tesis), y es a partir de ese momento, cuando cada persona adquirirá y aprenderá ciertas aptitudes, las cuales serán determinadas por el sexo y culturalmente por la sociedad, es decir, a los hombres se les entregaran aptitudes y habilidades más dirigidas a lo público, a lo intelectual, lo analítico, mientras que las mujeres se les relacionará más con lo privado, lo subjetivo, lo emocional. Estas diferencias que se producen son instantáneas e inconscientes por parte de las personas, y son la base de todas las diferencias de género que se presentan en una sociedad, “*los sistemas de género, sin importar su período histórico, son sistemas binarios que oponen el hombre a la mujer, lo masculino a lo femenino, y esto, por lo general, no en un plan de igualdad sino en un orden jerárquico*” (Conway, Bourque, Scott, 1987, p.32)

Por su parte, la autora Joan Scott hace una distinción de cuatro dimensiones en donde la categoría género se expresa con mayor claridad (Hernández, n.d., p.4):

- 1.- *Símbolos culturalmente disponibles, que evocan representaciones múltiples, incluidos los mitos.*
- 2.- *Conceptos normativos, que son las interpretaciones de los significados de los símbolos, doctrinas religiosas, educativas, científicas, legales y políticas.*
- 3.- *Nociones políticas y referencias a las instituciones y las organizaciones sociales.*
- 4.- *La identidad subjetiva.*

Estas dimensiones tienen expresa connotación en las relaciones sociales que se manifiestan entre los géneros, en donde las diferencias entre los sexos son demostradas bajo el dogma del poder, puesto que el nivel de las relaciones entre estos, no es vista desde una perspectiva de igualdad, sino más bien de índole jerárquico (masculino superior a femenino). Además, las dimensiones expuestas por Scott, demuestran como las representaciones del sujeto son vistas desde lo público, lo social, lo colectivo, y no desde una mirada desde el individuo, puesto que las categorizaciones del género son colectivas, y no individuales.

De forma conjunta al desarrollo de la categoría género, comienzan a desplegarse los feminismos al inicio de la década del 60', entre los cuales se encuentran los enfoques socialista, radical y liberal. Estos los podemos entender como *“un movimiento a favor de la igualdad entre mujer y hombre, tratando de construir una categoría eminentemente social como es género”* (Hernández, n.d., p.2).

El feminismo liberal se caracteriza por definir la situación de la mujer basada desde la idea de la igualdad, ellas comenzaron definiendo el problema de las mujeres, como un problema de la exclusión de la esfera pública, y perseguían leyes en las cuales se tuviera presente la inclusión de las mujeres al mercado laboral, para de este modo ir ganando en igualdad entre los géneros. (De Miguel, n.d.)

El feminismo radical norteamericano, comienza a ser desarrollo entre los años 1965 y 1975, y se basa en las ideas del marxismo, psicoanálisis y el anticolonialismo. Sus mayores aportes son la idea de patriarcado, casta sexual y género. Consideran que el patriarcado era una condición donde el hombre solamente satisfacía su ego, y que tenía como consecuencia que se viera beneficiado de forma económica, además tratan de poner de manifiesto la condición de mercancía y objeto que pesaba sobre las mujeres dentro del patriarcado (De Miguel, n.d.). Es interesante no dejar de mencionar, que el feminismo radical no se plantea la idea de la igualdad entre géneros, o un lugar en la sociedad por parte de la mujer a partir de su diferencia, si no más bien busca la eliminación de la dominación masculina, y con ello eliminar las limitaciones que este le otorga a las mujeres en la sociedad.

Por último, en el feminismo social se encuentran dos esferas, por un lado, el feminismo, donde su lucha es contra el patriarcado; y por el otro lado, el socialismo, donde las ideas de clase y la lucha contra el capitalismo son el eje principal. A pesar de estas diferencias en el feminismo social, muchas autoras lograron conciliar estas dos posturas y de ese modo usarlas para poder analizar el escenario de las mujeres. Sin embargo, las socialistas reconocen que el marxismo no tiene en cuenta al género dentro de sus planteamientos, como tampoco el feminismo contempla dentro de sus argumentos a las mujeres trabajadoras, emigrantes y que no sean de raza blanca; aún así, para desarrollar sus ideas utilizan las categorías de género y patriarcado, para de ese modo dar una explicación sobre el contexto de las mujeres. (De Miguel, n.d.)

Como se ha podido apreciar la categoría de patriarcado, está presente en múltiples de los planteamientos y teorías que tratan de explicar la diferencia entre hombres y mujeres dentro de una cultura, *“para analizar la situación de subordinación de las mujeres en la sociedad, tiene gran importancia la categoría patriarcado. Muchas veces género y patriarcado se confunden. Pero se trata de categorías diferentes. La noción de patriarcado pone de manifiesto el carácter incambiado de la dominación masculina a través del tiempo”* (Aguirre, 1998, p.21). Se desea utilizar esta noción para explicar lo que sucede en una universidad, específicamente en el ámbito académico, ya que existe y se vive una dominación por parte de los hombres, el cual ha sido perpetuado durante los años, aunque las mujeres han ingresado paulatinamente en el mundo universitario, la dominación se sigue viviendo y apreciando en la cúspide de la pirámide, donde los cargos de poder y responsabilidad son manejados mayoritariamente por los hombres. No por mayor integración laboral, los privilegios masculinos tienen menor grado, ya que de igual forma, las mujeres se encuentran en una diferencia jerárquica, *“en el nivel de las relaciones y conocimientos patriarcales en el medio académico, las mujeres siguen luchando por la igualdad: de los derechos (a hablar y ser oída), del acceso (a puesto de poder y recursos) y de la representación (en consejos, comités, etc.). Más allá de esos objetivos visibles de combate, las mujeres también luchan con las relaciones menos visibles del régimen”* (Luke, Gore, 1999, p.381).

A continuación, se ahondara más en el tema, y se mostrará como la diferencia de género se ve presente en áreas como el trabajo, la educación y el liderazgo.

Género y Trabajo

Desde la década del 50' en toda América Latina y el Caribe se ha vivido un masivo aumento de la participación femenina en el mercado laboral, determinado por la necesidad de las mujeres por contribuir a los ingresos familiares, y la creciente participación política, social, y la modificación en la imagen femenina (Rico, 1996). Poco a poco a partir de esa época, las mujeres han ido ocupando un lugar importante dentro del mercado laboral, aunque a pesar de los años transcurridos aun no logran obtener una igualdad de participación en este, en relación con los varones. Según datos entregados por la OIT, en el año 2006, la brecha, en relación a la participación laboral, entre ambos géneros llegaba al 33.2%; *“las mujeres enfrentan mayores dificultades para insertarse y permanecer en el mercado de trabajo, debido a múltiples discriminaciones y el reparto desigual de las responsabilidades”* (OIT, 2007, p.1)

Esta baja participación se puede leer como una diferencia en el grado de oportunidades que presentan hombres y mujeres al momento de insertarse en el mercado laboral, en este sentido es importante conocer la noción de igualdad. Judith Astelarra, define la igualdad de oportunidades como, *“la tradición liberal clásica implica que todos los individuos han de tener las mismas oportunidades y que las desigualdades que se produzcan deberán resultar de los distintos méritos que tienen las personas. Lo importante es que el Estado garantice que todos tienen las mismas oportunidades”* (2004, p.12).

La diferencia de oportunidades también es apreciada por datos entregados por la OIT, en donde se observa que las mujeres en el año 2006 presentaban un índice de desempleo del 9.5%, mientras los hombres, en esa misma fecha, exhibían un índice de 6.9%; a su vez, este mismo organismo muestra que en el periodo de recuperación económica (1999-2006), las tasas de desempleo masculino presentaron un descenso más acelerado que el de las mujeres (OIT, 2007); a partir de estos datos, se puede concluir que las mujeres cuentan con una mayor dificultad para insertarse en el mercado laboral, más aun en un periodo de crisis económica. La participación en el trabajo asalariado *“constituye una de las diferencias más grandes entre mujeres y hombres (...), la*

primera y más importante consecuencia de la división sexual del trabajo social” (Gálvez, 2001, p.25).

Los contrastes laborales, también pueden ser apreciados en el tipo de trabajo que las mujeres desarrollan, ya que este tiene una calidad menor al trabajo desempeñado por los hombres. Esto se puede observar en primer lugar en sus remuneraciones, ya que son más bajas, puesto que suelen desempeñarse en trabajos informales y precarios; y en segundo lugar, se estima que el tipo de protección social, estabilidad y derechos laborales que ejercen sobre ellas, suelen ser más inconstantes que los exhibidos para los hombres (OIT, 2009).

Las remuneraciones femeninas suelen representar el 70% del salario de un hombre (OIT, 2009), esto se mantiene a pesar de que ambos se encuentren en el mismo cargo y/o desarrollen el mismo nivel educacional. Se cree que el trabajo femenino es de un menor valor, por lo cual merece un salario reducido. Con relación a esto, se pueden nombrar tres posibles explicaciones (o mitos) que demuestran el por qué los salarios de las mujeres son menores que el de los hombres (Rubery en OIT, 2009, p.76-77):

- *Las mujeres son económicamente dependientes: Detrás de este prejuicio está la noción de que las mujeres tienen una menor necesidad de generar ingresos que los hombres, pues son ellos los que necesitan mantener a la familia.*
- *Las ocupaciones en el ámbito del cuidado tienen menor valor: La desvalorización del trabajo realizado por mujeres –cualquiera sea éste- explica las menores remuneraciones en estas áreas.*
- *Las mujeres están subordinadas a los hombres: Se expresa en la común percepción del trabajo de los hombres es más importante y, por lo tanto, les corresponde percibir mayores salarios que a las mujeres.*

Debido a la diferencia de oportunidades, a las bajas remuneraciones, y a la discriminación laboral, es que las mujeres han buscado métodos para poder validarse en el ámbito profesional, y una de esas formas ha sido aumentando su nivel educacional. La gran participación de las mujeres en este ámbito, ha dado como efecto a una población económicamente activa femenina con mayor instrucción que los varones.

Aunque pese a la formación profesional con que cuentan las mujeres, su ingreso al mercado laboral sigue siendo menor que el de los hombres, y este creciente perfeccionamiento tampoco se traduce en un mayor nivel de ingresos, ya que los hombres siguen recibiendo un salario superior por un trabajo de igual valor y del mismo capital humano (Rico, 1996).

De los párrafos anteriores se puede concluir, que aunque las mujeres en la actualidad llegan a presentar un índice de estudios más elevado en relación a sus pares masculinos, de igual forma son menoscabadas en participación en el mercado laboral; además cuentan con un mayor índice de participación en el sector informal, como también representan altas tasa de desempleo. Todo esto ocurre porque aun se tiene la idea de que el trabajo femenino es secundario, complementario a la labor asalariada desempeñada por los hombres, además de ser considerada limitada por la maternidad, y de no contar con la cualificación necesaria. (Rico, 1996)

Se debe sumar a lo anterior que, según lo que dice Rico, las mujeres se desempeñan en determinadas ramas de actividad, entre las que se puede nombrar, *“el servicio doméstico; las actividades administrativas en oficinas; los servicios comunales, sociales y personales; el comercio; los restaurantes y hoteles; y dentro de la industria manufacturera, los sectores del vestuario y textil”* (Rico, 1996, p.29)

La desigualdad de oportunidades es un fenómeno que cruza transversalmente la sociedad, ya que en muchos casos el género, por si solo, no es el indicador que demuestra una baja participación laboral, ya que *“en el caso de las mujeres existe una relación directa entre mayor edad, menor nivel educativo, menor capacitación, mayor desempleo y mayor segregación ocupacional”* (Rico, 1996, p.31)

Con lo anterior se puede apreciar que los factores edad y nivel educacional (además del factor género), implican y determinan la participación laboral de las mujeres, y esto se observa en algunos estudios, los cuales dicen que *“el mejoramiento de los niveles educativos es patrimonio de las jóvenes menores de 35 años; las mayores no tienen igual formación y capacitación, y presentan diferencias sustantivas con los varones, debido a las cuales ocupan puestos que exigen menor calificación y que son más*

inestables, peor remunerados y más vulnerables a las transformaciones tecnológicas y productivas” (Rico, 1996, p.31), aunque también se aprecia una correlación entre más años de estudios, con una mayor tasas de participación, lo que conlleva a un mejor nivel de ingresos (Gálvez, 2001)

Si se observa a las mujeres que se encuentran dentro del mundo laboral, se puede apreciar que esta participación esta muy influenciada por la posición que vive la mujer en su familia. En un estudio realizado en el año 1996, se señala que si se tomaba como muestra a las mujeres entre los 20 y 64 años (las cuales se encontraban trabajando, y además se ocupaban las categorías de, jefas de hogar, cónyuge o ser la hija del jefe de hogar con 15 años y más); se puede apreciar que la tasa de participación laboral es de 41%, 28% y 40% respectivamente (Rico, 1996). Esto demuestra que el trabajo femenino sigue apareciendo de manera complementaria dentro del núcleo familiar, puesto que las mujeres casadas demuestran la tasa de participación más baja, en cambio en el caso de las mujeres jóvenes, la participación ha ido cambiando, ya que su tasa de participación casi se iguala con la de las mujeres jefas de hogar, las cuales se encuentran “obligadas” a integrarse al mercado laboral. La igualdad de oportunidades debe garantizar el acceso de las mujeres al mundo público, ya que la desigualdad entre géneros se mide comparando la realidad de las mujeres en relación a la de los hombres en las actividades públicas (Astelarra, 2004)

A lo nombrado en los párrafos anteriores, se puede sumar otro obstáculo que presentan las mujeres que ingresan al mercado laboral, el cual tiene que ver con las responsabilidades familiares. Cuando hacen su ingreso al mundo asalariado, en cierta medida se destruye el paradigma tradicional de familia, en donde por un lado hay un hombre proveedor y jefe de hogar, y por otro lado esta la mujer, la cual desarrolla la función de cuidado de los hijos y las tareas del hogar. Este estilo de familia tradicional muestra también una diferencia en el salario, ya que el hombre es quien percibe una remuneración por su trabajo realizado, en cambio las mujeres no obtienen uno por sus labores efectuadas, por lo cual desarrollan una dependencia económica hacia su marido, ya que este las mantiene económicamente al igual que a sus hijos. Es decir, lo anterior expone una familia biparental tradicional, en donde las mujeres renuncian a su crecimiento profesional e independencia, a favor del desarrollo familiar. Con el ingreso

de las mujeres al mercado laboral la conformación arraigada de familia que se conoce, cambio, ya que no existe una persona que esta dedicada exclusivamente al cuidado del hogar y la familia.

En la actualidad, las mujeres se muestran con más años de estudios, y valorando más su independencia; y los hombres con una visión menos patriarcal de su función dentro del hogar, puesto que tratan de participar dentro de las labores domesticas. A pesar de eso, las tareas cotidianas del hogar siguen siendo mayoritariamente desarrolladas por las mujeres, lo que muestra la tendencia de que el hombre tiene la idea de que ayuda en el hogar, y no que realiza un trabajo compartido con la mujer (OIT, 2009).

Con este cambio a los paradigmas establecidos sobre la familia, se pierde la visión dicotómica de hombre proveedor / mujer cuidadora, base de la idea de una familia tradicional, y se da paso a una forma distinta de apreciar a la institución familiar, en donde esta nueva concepción muestra hogares unipersonales y/o monoparentales, como a su vez a familias que perciben dos remuneraciones para sostenerse económicamente.

Otra consecuencia del ingreso de las mujeres al mercado laboral, tiene relación con el tamaño de las familias, estas han presentado una disminución en el número de sus integrantes, esto se hace más visible principalmente en mujeres de los sectores medios y altos de las zonas urbanas. Esta reducción numérica puede ser explicada por tres razones, (Arriagada en OIT, 2009, p.63):

- *Postergación de la primera unión de pareja.*
- *Disminución del número de hijos/as.*
- *Aumento del tiempo que transcurre entre cada hijo/a.*

Que las familias hayan reducido su número de integrantes, es un factor que se ve reflejado directamente en la tasa de fecundidad, esta ha presentado una caída considerable, ocasionando grandes transformaciones demográficas, se estima que la tasa latinoamericana de fecundidad para el periodo 2015/2020, sea de 2.1, lo que dejará como consecuencia un continente más envejecido (OIT, 2009).

Esta caída en la fecundidad latinoamericana, contempla ciertas características, “*es mayor en las zonas urbanas que en las rurales. Además, las mujeres con más años de estudios suelen tener niños/as más tarde y en menor número que las de menos educación. Las mujeres indígenas presentan una fecundidad siempre más alta que las que no son indígenas, tanto en áreas urbanas como rurales*” (OIT, 2009, p.64).

Esta disminución también puede ser entendida como una consecuencia de la dispareja distribución de las labores domesticas, en donde la participación masculina es muy baja, y las tareas descansan mayoritariamente en las mujeres. Por esta razón, es que estas desarrollan una mayor cantidad de horas diarias de trabajo que los hombres, ya que a pesar de que trabajan remuneradamente, ellas son las responsables del hogar, por lo cual su jornada laboral suele ser mayor que la de un varón. Debido a esto, las mujeres tratan de aminorar su carga de trabajo, una de las formas es mermando sus responsabilidades familiares, la manera de lograrlo para muchas mujeres, es disminuyendo la cantidad de hijos.

Con relación a la doble jornada laboral, se pueden identificar cuatro puntos en los cuales la diferencia de participación en el trabajo doméstico, entre las mujeres y los hombres, trasciende y repercute en el trabajo remunerado femenino, las consecuencias según la CEPAL son las siguientes (CEPAL en OIT, 2009, p.69):

- *Los hombres tienen una menor participación e invierten menos tiempo en las actividades domesticas y de cuidado.*
- *El mayor tiempo dedicado a estas actividades por parte de las mujeres se incrementa notablemente en los tramos del ciclo vital asociados a la tenencia de niños.*
- *La jornada laboral de las mujeres es inferior a la de los hombres, debido a la necesidad de atender responsabilidades domesticas y familiares.*
- *Incluso cuando las mujeres trabajan remuneradamente, la distribución de las tareas domesticas y de cuidado sigue siendo desigual.*

La conciliación entre familia y trabajo remunerado, se sigue viendo como una responsabilidad femenina, por lo cual son ellas las que deben ver la forma de

compatibilizarlo, y es este compromiso, el que dificulta que muchas mujeres con las capacidades para desenvolverse en el mercado laboral, no lo hagan.

La Organización Internacional del Trabajo, nombra dos mitos que están insertos en el inconsciente social, los cuales son la base para comprender este dilema que viven las mujeres entre vida familiar y trabajo (OIT, 2009, p.71-73):

- *Primer mito: El papel fundamental de las mujeres es cuidar a su familia y a sus hijos e hijas.*
- *Segundo mito: Las mujeres constituyen una fuerza de trabajo secundaria y su salario es sólo una ayuda al presupuesto familiar.*

Que las mujeres no ingresen al mercado laboral, no tiene directa relación con la idea de que ellas no lo deseen, como muchas veces se precisa, sino que sus responsabilidades familiares no se lo permiten, ya que muchas de ellas si desean trabajar. Aunque para trabajar remuneradamente, además de compatibilizar su vida familiar con el trabajo, deben ingresar a un sistema que no esta pensado en personas que tienen responsabilidades familiares, ya que es un modelo masculino de empleo, en donde se piensa que el individuo que trabaja cuenta con una persona que esta a cargo de los deberes familiares, por lo cual se puede dedicar totalmente a las labores de su trabajo (OIT, 2009). Ese pensamiento dificulta la incorporación de las mujeres, ya que estas, no cuentan con una ayuda en sus hogares, es por este motivo, que en los estratos medios altos, muchas de ellas acuden a la colaboración de servicio domestico, o a la asistencia de algún otro miembro de la familia, por ejemplo, su madre, hermana, hija mayor, pero siempre de género femenino; esta ultima forma de apoyo familiar, también se ve presente en los estratos socioeconómicos más bajos, donde no existe el dinero para poder contratar una persona externa a la familia. Esta ayuda favorece a las mujeres, ya que logran tener un control de su tiempo, por lo cual pueden desenvolverse en el mundo del trabajo con mayor holgura.

Lo anterior demuestra que el conflicto vida familiar v/s vida profesional, se sigue viendo y considerando un problema de las mujeres, ya que ellas son las responsables de compatibilizar ambas áreas, es decir, si desean trabajar remuneradamente, deben saber

como no descuidar sus labores domesticas y de cuidado de los hijos/as, ya que culturalmente aún se les atribuye esa obligaciones a ellas.

Por último, *“en las condiciones actuales emplear mano de obra femenina tiene ventajas porque es una oferta de trabajadoras potenciales cada vez más escolarizada, más barata en relación con los hombres, cuya oferta es más elástica y puede contraerse pasando de la actividad a la inactividad, sin presionar sobre las tasas de desempleo como en el caso de ellos”* (Gálvez, 2001, p.31), a pesar de ello, las mujeres siguen participando en menor medida en el mercado laboral, ya que existe una “supremacía de lo masculino”, lo que ejerce una dominación del grupo de los hombres sobre el de las mujeres (Kergoat, en Pfefferkorn, 2007).

Para términos de esta tesis, se considera cómo es que estas dificultades que presentan las mujeres en el acceso y desarrollo dentro del mercado laboral, han afectado a las mujeres que se encuentran en los cargos de poder de las universidades; el saber si las obligaciones familiares o la diferencia de oportunidades presentes entre hombres y mujeres, fueron o han sido un impedimento en el acceso o progreso de sus cargos.

Género y Educación Superior

La Educación Superior ha presentado varios cambios desde la Reforma en el año 1981, en donde el poder ejecutivo crea una nueva estructura de la Educación Superior, en esta se fija un nuevo origen jurídico y regula el establecimiento de nuevas instituciones (Bonney, 2008).

A partir de esto, la Educación Superior sufrió un conjunto de cambios, los cuales se fueron materializando con mayor fuerza en la década de los 90', donde se pueden nombrar algunos como: *“el incremento en número de estudiantes que acceden a la Educación Superior, hecho que es ciertamente positivo. Pero se consolidaron al mismo tiempo las políticas de privatización (externalización, venta de servicios y políticas de auto-financiamiento) y la elitización del acceso”* (Oyarzún, 2005, p.7)

En el año 2007 el Consejo Superior de Educación (CSE), contabilizaba 224 instituciones de Educación Superior, entre las cuales 61 eran universidades, 44 institutos profesionales y 119 centros de formación técnica. Del conjunto de entidades que otorgaban estudios superiores, sólo 16 son universidades estatales, el resto sólo corresponde a entidades privadas, y sólo 25 universidades (tanto privadas como estatales) reciben el Aporte Fiscal Directo (el instrumento más importante de financiamiento del Estado para las universidades del Consejo de Rectores. Consiste en un subsidio de libre disponibilidad asignado en un 95% conforme criterios históricos, y el 5% restante de acuerdo con indicadores de eficiencia anuales [Mineduc, 2008]).

Se debe mencionar que todas las instituciones privadas creadas con posterioridad a 1981, *“deben pasar por un proceso de licenciamiento antes de obtener su plena autonomía. Este proceso puede asumir varias formas incluyendo lo que la ley denomina “acreditación”, otra de “examinación” por una entidad autónoma y una tercera de “supervisión” por el Ministerio de Educación”* (Aedo, González, 2005, p.70).

A partir de esta nueva realidad en la Educación Superior, en donde se pasó de 8 universidades en el año 1981 a 224 instituciones que entregan estudios superiores en el

año 2007, es que Bonnefoy nombra cinco características que presenta la Educación Superior actual (Bonnefoy, 2008, p.8-12⁹):

1. Crecimiento acelerado: Este tiene relación al aumento en la población académica, estudiantil, y el número y tipo de instituciones que la componen. Se aprecia que el crecimiento del sistema se debe a dos aspectos:
 - *“Demanda de los estudiantes por ingresar a la educación superior”*.
 - *“Aumento del número de instituciones”*.
2. Privatización: Implica que el Estado reduce su intervención en la educación superior, y a su vez permite la creación de nuevas instituciones que entregan estudios superiores, y con esto provocar una fuerte competencia interna en el sistema.
3. Diversificación: Las universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica, se caracterizan por *“diferenciarse en sus estatus académicos, las funciones específicas que desempeñan y la duración de sus planes de estudio”*.
4. Estratificación: Cada institución se concentra principalmente en la docencia de pregrado, pero a pesar de esto, algunas se especializan en ciertas áreas de enseñanza, mientras otras se desarrollan en varias áreas del conocimiento; otras características con las cuales cuentan para diferenciarse son, el número de matriculados, desarrollo de postgrado, áreas de investigación, entre otros.
5. Disminución del aporte fiscal: Desde el año 1981 el aporte fiscal disminuye considerablemente, y da origen a un nuevo tipo de financiamiento, el cual hace que las instituciones tengan que obtener recursos a través de actividades propias. *“Las universidades tradicionales reciben recursos fiscales, principalmente, a través del Aporte Fiscal Directo, el Aporte Fiscal Indirecto (corresponde a la ayuda estatal para la docencia, se reparte entre las*

⁹ En las cinco categorías no se hará cita, ya que todos los datos corresponden al mismo autor antes mencionado.

instituciones según el número de alumnos que matriculan entre los 27.500 mejores puntajes de la PSU), el Fondo de Desarrollo Institucional, los aportes a los Fondos Solidarios de Crédito Universitario, las Becas de Arancel y los aportes de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (CONICYT). Por su parte las universidades privadas pueden acceder al Aporte Fiscal Indirecto y los aportes de CONICYT, mientras los centros de formación técnica y los institutos profesionales sólo pueden acceder al Aporte Fiscal Indirecto”.

Debido a este nuevo tipo de financiamiento, el Estado reconoce según su tipo de dependencia administrativa y financiera, tres tipos de instituciones, estas son:

- Estatales: Gozan de autonomía académica y administrativa, y reciben financiamiento del Estado a través de la subvención directa e indirecta.
- Privadas Subvencionadas: Reciben aportes del Estado, fijados anualmente en el presupuesto nacional.
- Privadas Pagadas: Son las instituciones creadas con posterioridad a 1981, donde la propiedad, administración y financiamiento corresponden a particulares.

Según Oyarzún, la cual presenta otro punto de vista, manifiesta que durante estos 28 años en que la Educación Superior ha sido dirigida por la Reforma de 1981, esta presenta ciertas características, las cuales para la autora tienen una connotación negativa, estas son (Oyarzún, 2005, p.7):

- *Se ha producido un crecimiento desmesurado del sector privado en la Educación Superior.*
- *Ha aumentado la discriminación de los sectores de menores ingresos. En este sentido, el actual sistema educacional consolida las desigualdades sociales.*
- *Se constata un endeudamiento creciente con la banca privada de las universidades estatales y su pérdida de identidad al no cumplir con su misión.*

- *Se evidencia una anarquía en la producción de profesionales: sobreproducción de carreras de “tiza y pizarrón”, desmedro de las ciencias básicas, arrinconamiento de las capacidades críticas a nivel social.*
- *Existe serios riesgos para el pluralismo ideológico y para el desarrollo de una masa crítica con proyecto país.*

El sistema universitario chileno está compuesto, como se dijo anteriormente, por universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica; esta tesis se centra específicamente en las universidades, la cual será entendida como una organización. Una organización esta compuesta de seis partes (Municio, 1996, p.123-153¹⁰):

- Cultura: Es el conjunto de valores, principios y creencias que guían a una organización.
- Estrategia: Son las formas que utiliza la organización para alcanzar sus fines.
- Tecnología: Representa el cómo la organización creara sus productos. Está muy relacionado con la cultura y el entorno.
- Personas: Se definen por sus conocimientos y habilidades, aportan a la organización las características de su personalidad. Condicionan el uso de alguna tecnología, como también pueden entrar en conflicto con la cultura del centro, ya que puede estar en contra de sus valores.
- Entorno: Es el mundo con el cual la organización interactúa. Es esencialmente el cliente.
- Estructura: Se crean y se adaptan a la cultura, ya que esta actúa como determinante en la vida de la organización. La estructura cuenta con dos partes, una que es estática, es decir se diseña de una forma y se mantiene así hasta el

¹⁰ Las definiciones para explicar el concepto de organización utilizado en esta tesis, son las señaladas por Pedro Municio.

final; y otra que es dinámica, ya que sólo puede diseñarse de forma indirecta, debido a que se determina con la interacción de todas las demás variables.

Es en este punto donde se ahondara para explicar la organización universitaria, aunque se tenga claro que los componentes de una organización varían según cual sea las características de cada una, existe una parte de ella (la estructura estática), que puede repetirse y usarse como patrón común en muchas organizaciones, una de ellas, las educativas de índole universitario.

Antes que todo, se debe dejar claro que esta estructura estática, de igual modo tiene como condicionante a la cultura organizacional, por lo cual la forma de agruparse tiene como clave a la cultura. A pesar de que existen un sin número de tipos de culturas, estas se pueden aglomerar bajo dos ejes; el primero, bajo el grado de aceptación de valores institucionales y el grado de existencia; y el segundo, según el grado de intervención de sus miembros dentro de la organización. Al cruzar estos dos ejes, se pueden apreciar cuatro modelos culturales:

- *Satisfaciente: “Se identifica por la carencia de valores institucionales comunes aceptados por sus miembros, y por una baja intervención voluntaria en la dinámica general (...) Su filosofía general es de supervivencia y de mantenimiento de la estabilidad.”*
- *Política: “Se caracteriza por la carencia de valores institucionales comunes aceptados por la mayoría de los miembros, y por la alta intervención voluntaria en la dinámica de la organización.”*
- *Optimizante: “Se define por la existencia de valores institucionales comunes que son aceptados por la mayoría de los miembros (...) El equipo directivo es el que guía el proceso y los miembros se limitan a actuar según las regulaciones legales y los acuerdos individuales o colectivos existentes.”*

- Integradora: “Se caracteriza por la existencia de valores institucionales aceptados por la mayoría de sus miembros y la intervención voluntaria y activa de éstos en su logro.”

Estos tipos de cultura son la “base”, para las siguientes cuatro estructuras, las cuales llevan los mismos nombres identificativos:

- Estructuras Satisfacientes: Son utilizadas para mantener el estado de las cosas, para defender a la organización del exterior o responder con el mínimo esfuerzo para la organización. El poder está muy reducido y la toma de decisiones implica un riesgo mínimo para la empresa. Este tipo de estructuras dan nacimiento a estructuras más informales, aunque algunas veces esto puede ser perjudicial, en otros casos, puede ayudar a resolver problemas internos.
- Estructuras Políticas: Se ven reflejados con los puestos claves dentro del poder legal, el cual permite poder actuar a través de una estructura paralela (político-amistoso) la cual controla las dinámicas humanas, como también actúa condicionando las decisiones y ejercicio del poder.
- Estructuras Optimizantes: Muestra un camino limitado a la movilidad, donde la persona toma el papel más adecuado y sólo cabe el ascenso jerárquico cuando la empresa se encuentra creciendo; sólo las organizaciones con un crecimiento acelerado, hacen posible una movilidad más rápida de sus miembros.
- Estructura Integradora: Se caracteriza por una buena comunicación interpersonal y un eficiente trabajo en equipo. Las diferencias de poder entre los diferentes niveles jerárquicos es reducido, ya que el compromiso colectivo, tiene como base una delimitación ambigua de las responsabilidades.

Al mostrar los tipos de estructuras, se aprecia que la organización educacional universitaria, se acerca más a la Estructura Optimizante (aunque puedan existir excepciones), donde los lineamientos generales son aceptados por todos (o una mayoría, en el caso de una universidad), y adonde existe un grupo directivo, que se encarga de

guiar la participación de las personas. Además no se debe dejar de mencionar, en primer lugar la estaticidad de la organización, y en segundo término, el difícil proceso de ascenso que se vive dentro de esta estructura organizacional, que es lo mismo que se puede observar en una universidad.

Se debe especificar, que a este tipo de estructura le falta un componente, el cual presenta la Estructura Política, ese es el poder, que es el condicionante en la toma de decisiones en las universidades, ya que los cargos de poder y responsabilidad, además de encontrarse en la cima jerárquica, conllevan un gran poder dentro de la organización.

En la década del 70', Raventós y Rodríguez, escribieron sobre la organización universitaria en Chile, a pesar de la antigüedad del libro, este logra observar a través de la realidad de nuestro país. Aunque fue escrito antes de la reforma de la década de los 80', de igual modo, presenta un modelo que aun puede ser observado en la actualidad. Por lo cual sería recomendable, extraer las características que ellos le otorgan a una universidad para que sea una organización social, estas son (Reventos, Rodríguez, n.d., pp.97-98):

- *Poseer una estructura de mantención que vale por la subsistencia del sistema.*
- *Tener un modelo formalmente elaborado de roles de los cuales resulte la división del trabajo en una actividad funcional de los mismos.*
- *Que exista una clara estructura de autoridad que refleje la forma en que se ejercen las funciones de control y dirección.*
- *Que existan mecanismos reguladores bien definidos y estructuras adaptivas.*
- *Que exista una formulación explícita de la ideología que inspira a la organización, para proveer al sistema de normas que apoyen la estructura de autoridad.*

Dentro de una organización, existen los cargos directivos, los cuales pueden ser definidos como, *“aquella persona responsable de desarrollar servicios diferenciales con respecto al resto de los empleados que integran una institución”* (Ordoñez, en Bonnefoy, 2008, p.59). Se debe mencionar que el directivo debe contar con ciertas

habilidades, las cuales según Ordoñez pueden ser descritas en tres puntos: (Ordoñez, en Bonnefoy, 2008, p.59):

- *Conceptuales, constituidas por los conocimientos básicos de la profesión, característicos y diferenciales de otros desarrollos profesionales.*
- *Técnicas propias de la profesión.*
- *Sociales, relacionadas con roles interpersonales de liderazgo, informacionales/comunicativas (dar ordenes, establecer metas, motivar), y decisionales.*

Las universidades no se excluyen de tener directivos, se consideraran para términos de esta tesis, como directivos universitarios (también denominados cargos de poder) a Rectores, Vicerrectores y Decanos.

Los directivos cumplen una función dentro de la organización, la cual puede ser definida como *“una serie de valores de dirección relacionadas consistentes en actividades que también se relacionan entre si y que tienen características comunes derivadas de la naturaleza esencial del trabajo que se realiza”* (Allen, en Bonnefoy, 2008, p.60), además la función directiva es muy importante dentro de la gestión de las organizaciones, puesto que ocupa un espacio relevante dentro del desempeño y tiempo entregado por los directivos para la institución, como hacia sus empleados. (Costa, López, en Bonnefoy, 2008).

Por último, señalar que los directivos universitarios presentan la cualidad de pertenecer a una organización donde es difícil definir sólo una jerarquía de poder, ya que se produce una dispersación del poder, desde la base hasta la cúspide administrativa, lo que causa un patrón de autoridad compartido, el cual es diferente a otras organizaciones complejas (Bonnefoy, 2008).

Tal como se ha mencionado en el capítulo de antecedentes, en el sistema universitario chileno, la participación de las mujeres cada día es más alta, aunque la presencia de estas en los cargos de poder es menor en comparación con los hombres, ya que éstas siguen siendo minoría en cuanto a sus posibilidades de participación, prestigio y

desarrollo de carrera académica (Berríos, 2007). Según Cristina Palomar, al hablar de género en las instituciones de enseñanza superior, se deben tener en cuenta diferentes aspectos, entre los cuales se puede nombrar (Palomar, 2005, p.12):

- Demográfico: *“Temas como la presencia de los dos sexos en el contexto universitario en los aspectos de matrícula, de la distribución por carreras, de eficiencia, de oportunidades y de representación en los distintos espacios dentro del sistema de educación superior.”*
- Producción de nuevas áreas académicas: *“A partir del desarrollo de los estudios de género y de la mujer en el seno de las instituciones de educación superior. Estos pueden ser tanto como materias impartidas, como áreas específicas dedicadas a la investigación y la docencia o como programas más amplios.”*
- Institucional: *“Con referencia a la incorporación de una perspectiva crítica respecto a las jerarquías inequitativas y la desigualdad que entre los sexos se encuentra en el plano de las instituciones educativas, del diseño de las políticas educativas y de la toma de decisiones.”*
- Epistemológico: *“Mediante el cuestionamiento académico de fondo a la transmisión acrítica de visiones patriarcales y androcéntricas implícitas en los conocimientos y las formas tradicionales de enseñanza-aprendizaje.”*

Según la Unesco, el problema de la baja inclusión de las mujeres en la docencia, como en la administración de las instituciones, ha sido tratado bajo tres perspectivas (Ovando, 2007, p. s/i):

- Perspectiva centrada en las personas: *“El reducido número de mujeres en la docencia y administración es atribuida a rasgos psicosociales, tales como las características de la personalidad, actitudes y habilidades de conducta de las mujeres, se concentra en la necesidad de adaptación de la mujer para compensar su déficit de socialización.”*

- Perspectiva centrada en la estructura organizacional: “La reducida participación de las mujeres en la docencia y administración, se debe a problemas estructurales, tales como las formas de selección y ascenso, resistencia de los hombres respecto a que las mujeres ocupen altos cargos jerárquicos, ausencia de políticas y normas que fomenten la inclusión de la mujer, y limitadas oportunidades debido a la estructura de poder en el ámbito laboral de las universidades.”
- Perspectiva centrada en la cultura: “La discriminación de la mujer en las instituciones de Educación Superior se debe a que estas reproducen diferencias de género a través de sus estructuras internas y la experiencia de las prácticas cotidianas, ya que la percepción cultural de hombres y mujeres afecta su conducta y forma barreras que impiden la inclusión equitativa de las mujeres en las instituciones de enseñanza superior.”

En las instituciones de Educación Superior, específicamente en las universidades, existe, según lo mencionado por Palomar, una desigualdad real de género y esto se puede apreciar por la baja participación de mujeres en cargos de responsabilidad, por la discriminación (oculta o abierta), el acoso sexual, la segregación por género, y las pocas acciones que permitan ir dándole un término a las desigualdades que viven las mujeres dentro del mundo académico (Palomar, 2005). Un punto de los mencionados anteriormente es muy difícil de tratar, controlar y erradicar, tiene que ver con las “discriminaciones ocultas”, ya que son muy difíciles de sistematizar y de explicar, estas se presentan de diferentes formas, pero la representación principal es en la postergación de las mujeres, basado en factores extraacadémicos, como de índole sexista (García, 1990)

Uno de los factores que obstaculizaría el acceso de las mujeres a un cargo de poder, son las influencias, en un estudio español se menciona lo siguiente, “se constata que las mujeres cuentan con menos “redes sociales” que apoyen su ascenso. Teniendo en cuenta que la gran mayoría de personas que conforman esas “redes sociales” son hombres, se confirma y se reitera que tales instancias son una estructura de poder patriarcal, que

impone unas normas y unas reglas singulares de tal colectivo discriminatorias” (Andreu, 2002, p.28), las mujeres cuentan con menos influencias que los hombres, por ese motivo son candidatas más débiles en comparación con los varones, ahora, si llegan a contar con algún tipo de influencia es de estilo indirecta, es decir, es entregada por el padre, el marido u otro pariente cercano, aunque son más ligeros que una influencia en si (García, 1990).

Existe una *barrera invisible*, que evita que las mujeres puedan avanzar y ocupar cargos de mayor responsabilidad dentro de las organizaciones, esto es denominado el *techo de cristal*, con este termino se puede explicar (en cierta medida), la falta de participación femenina en cargos de poder dentro de las universidades. El concepto de techo de cristal, se puede definir como, *“una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres que resulta difícil de traspasar, impidiendo que las mujeres sigan avanzando. Se refiere, por lo tanto, a aquellos limites o barreras implícitos que impiden que las mujeres continúen ascendiendo en su carrera laboral”* (Bustos, n.d., p.1). Esta misma autora, distingue tres supuestos al hablar del techo de cristal (Bustos, n.d., p.2):

- *Hay barreras invisibles, más que una discriminación abierta.*
- *Estas barreras ocultas no desaparecen por si solas o simplemente con el paso del tiempo.*
- *El término sugiere que la ejecución del trabajo de las mujeres es, al menos, igual que el de los hombres, por lo que las diferencias objetivas en cuanto al desempeño resultan insuficientes para explicar las diferencias entre mujeres y hombres en cuanto a salario, estatus o posición laboral, así como en los porcentajes de promociones.*

Este concepto nos entrega una explicación de las posibles causas que se encierran en la baja participación femenina en el poder, *“esto pone de manifiesto como el poder académico es, como el resto de los poderes (económico, político...), dominio masculino”* (Andreu, 2002, p.29).

Al estar “presente” el *techo de cristal*, lo que sucede es que las cúpulas de las organizaciones, se encuentran casi representadas en su totalidad por hombres, es decir,

las mujeres son una minoría dentro del esquema jerárquico, este fenómeno fue denominado por Kanter en 1977 como *token woman* (mujeres símbolos), y con posterioridad García de León en el año 1990 lo describió como las *elites discriminadas*, con estos términos se desea describir el ingreso de las mujeres (minoritario), a las esferas de poder de sus respectivas profesiones (Osborne, 2005).

Kanter, describe tres fenómenos que se aprecian en las *mujeres símbolos*: (Kanter, en Osborne, 2005, p.18)

1. *La visibilidad: las mujeres atraen una atención desproporcionada sobre sí mismas sin proponérselo.*
2. *La polarización: las diferencias entre las unas y los otros son exageradas por ellos.*
3. *La asimilación: los atributos de la minoría se distorsionan para que encajen en las ideas preconcebidas acerca de su sexo.*

Según García de León, las mujeres se comportan dentro del sistema de enseñanza como un *nuevo rico*, es decir, tiene que demostrar más que un hombre de que son capaz, deben hacer un doble esfuerzo en su trabajo, ya que pueden ser cuestionadas basándose en los prejuicios históricos sexistas (García, 1990). Esta misma autora, reconoce que existen dos efectos correlativos que ejercen un cierto manejo en la carrera docente de las mujeres (García, 1990, p.365):

- *Los círculos se estrechan diferencialmente por sexos, discriminando a los efectivos femeninos, conforme la carrera avanza.*
- *Se crean cúpulas de poder académico masculino, que son anómalas porque en absoluto guardan proporción con el número de estudiantes y profesoras existentes en las últimas décadas.*

Cuantiosas mujeres al no contar con mentoras o modelos femeninos que puedan usar de referencia cuando se encuentran en cargos de poder y responsabilidad, se sienten en un estado de marginación y soledad, por lo cual algunas comienzan un tipo de desvinculación con las mujeres que no han llegado a los cargos que ellas han

conseguido, ya que consideran que ellas han logrado acceder a los cargos en los que se encuentran por meritos propios, esto en psicología es denominado *síndrome de la abeja reina* (Callejo et al., en Osborne, 2005, p.11). Este tipo de mujeres considera que las mujeres que no han logrado los puestos que ellas han alcanzado, es simplemente por que ellas no han contado con los meritos necesarios, y no han tenido “las ganas” para poder lograrlo, por lo cual no consideran que sea correcto ayudar a las mujeres para que logren alcanzar puestos de responsabilidad, puesto que les quita meritos propios.

Cargo de poder y liderazgo

Al momento de comenzar este tema, se debe dejar de manifiesto que las mujeres, tradicionalmente, no pertenecen al mundo público, y es aun más exclusivo que una mujer pertenezca a las esferas de poder, ya que es un lugar vetado para ellas. A pesar de esto, no ha sido un impedimento para que cada vez las mujeres vayan teniendo un mayor grado de participación en la esfera pública, y hayan sido capaces de ir demostrando que son aptas para desempeñarse en áreas y sectores que antes estaban monopolizados por los hombres.

En el caso de las universidades se puede apreciar, que en los puestos de poder y responsabilidad de las instituciones, la participación femenina es menor que en el caso de los hombres, es más difícil, escaso y raro ver a una mujer rectora, vicerrectora o decana, que ver a un hombre en este puesto. Como dice María Inés García Canal, *“los sujetos fueron deviniendo hombres o bien mujeres, conforme a los papeles asignados y a la continua repetición de actos exigidos, demandados, impuestos por el escenario”* (García, n.d., p.5).

El termino poder entendido por Weber, tiene relación con la voluntad de ejercer el poder sobre otras personas, *“poder, posibilidad de que una persona, o varias, realicen su propia voluntad en una acción en común, aun contra la oposición de otros participantes en la acción”* (Weber, 1987, p.45).

Esta idea de poder, puede ser perfectamente utilizada para entender a las personas que ocupan un cargo de poder y responsabilidad dentro de las universidades, ya que según el mismo Weber, esta definición explica no sólo el poder político, si no que también el de cualquier tipo de ordenamiento legal.

Por otra parte el Dr. Michel Legrand, reconoce tres tipos de poder, el poder-fuerza, el poder-seducción y el poder-dirección: (Legrand, en Salinas, Arancibia, 2006, p.74-75)

- Poder-fuerza: Tiene relación con el poder que tiene el lenguaje para conseguir que un individuo haga lo que uno desee, es decir, es utilizado como un

instrumento. En este tipo de poder se encuentra presente la represión, violencia, entre otros.

- Poder-seducción: Aquí el poder se encuentra de forma oculta, un buen ejemplo de este tipo de poder, es la manipulación.
- Poder-dirección: Este tipo de poder proviene de un contrato, es decir, cuando los individuos se reúnen para delegar el poder en alguno de ellos, para esto se tienen en cuenta las competencias, este es el atributo principal del poder-dirección.

Este último tipo de poder, es el que se acomoda al arquetipo de poder que se ve presente dentro de una organización universitaria, en donde las competencias son un criterio fundamental para llegar a ocupar un cargo de responsabilidad dentro de las instituciones.

Las mujeres tienen ciertos rasgos que hacen que el uso del poder se manifieste de forma diferente hacia los otros, en comparación con los hombres. En este caso se puede mencionar el escrito desarrollado por investigadores españoles, los cuales mencionan características que son visibles al momento de la utilización del poder por parte de las mujeres, entre las cuales encontramos (Díez, et. al., 2003, p.3-4):

- *Un estilo más democrático, dialogante, pedagógico, consensuador y mediador. Una actitud más receptiva y participativa.*
- *Un liderazgo más multidireccional y multidimensional, favoreciendo el desarrollo de valores y acciones colectivas.*
- *Un ejercicio del liderazgo más firme y constante.*
- *Más comunicativas y abiertas a las relaciones personales, a las propuestas de sus compañeras y compañeros, a escuchar si enjuiciar de una forma más comprensiva.*
- *Potencian relaciones interpersonales.*
- *Les preocupa el abuso del poder y utilizan la coacción como último recurso.*
- *Mayor atención a los sentimientos y al uso de una “inteligencia emocional” más sensible a las emociones y situaciones personales de los demás.*

A pesar de que las mujeres manejan de una forma distinta el poder, y este lo externalizan hacia los otros de una manera diferente que los hombres; en muchos casos las mujeres deben masculinizar su forma de relacionarse con el poder, para de ese modo lograr un mayor nivel de socialización con sus pares y subordinados, *“hay que entender que en la sociedad actual, tal como está organizada, las pocas mujeres que acceden al poder lo tienen que hacer demostrando que son más “duras” que los propios hombres”*. (Díez, et. al., 2003, p.5)

Cuando una persona, ocupa un cargo en el cual puede realizar su propia voluntad, debido al poder que el cargo en si mismo le entrega, debe presentar ciertas características de líder, para de ese modo ser respetado y seguido en sus planteamientos y mandatos por el resto de los empleados. Estas características de líder, las denominaremos simplemente como liderazgo, *“se trata de un concepto en el que salen a relucir y se relacionan otros muchos aspectos, como la eficacia (¿consigue el líder los objetivos propuestos?), la emergencia (¿cómo surge un líder en un grupo o equipo?), o la evaluación (¿cómo es considerado el líder por los miembros de su equipo y por sus supervisores?)”* (Cuadrado, 2003, p.284).

Según Burns y Duke existen tres tipos de liderazgos, estos autores no exhiben una distinción de género dentro de sus definiciones, es decir, pueden ser encontrados ejerciéndose por hombres y/o mujeres, a pesar de esto, son capaces de entregar una buena esquematización de lo que es realmente el liderazgo. Los tres tipos liderazgo son (Burns y Duke, en Álvarez, 2003, p.s/i):

- Liderazgo Transaccional: *“Centra todo su poder o capacidad de influencia en el intercambio de unos valores por otros. De esta manera, puede intercambiarse entre el líder y sus seguidores una buena atmósfera de trabajo...”*
- Liderazgo Transformacional: *“Es aquel que intenta satisfacer las necesidades de sus seguidores sobre los que influye; pero al mismo tiempo, pretende implicarles en proceso para cambiar una situación de insatisfactoria (...) El líder transformacional puede motivar a sus seguidores para que se*

comprometan a ayudar a aquellos que lo necesitan, para conseguir un fin común a ambos: líder y seguidores”.

- *Liderazgo Instruccional: “Es el que conduce a sus seguidores a éxito educativo mediante la integración de éstos en un proyecto común que se elabora y desarrolla en colaboración”.*

Algunos autores, entre ellos Loden, plantean la hipótesis que existe una diferencia entre el estilo de liderazgo utilizado por los hombres y las mujeres; esta autora propone que la mujer en vez de llevar una forma de dirigir jerárquica, con un alto control del líder y de una gran resolución analítica de los problemas (rasgos consideradas por ella masculinos), presenta más bien un estilo de liderazgo *femenino*, el cual está marcado por la cooperación, la colaboración entre líder y subordinado, la resolución de problemas basadas en la intuición, empatía y racionalidad; *“podemos constatar en diversas investigaciones que las mujeres tienden a ejercer el liderazgo de una forma diferente a la mayoría de los hombres. Esto se lo lleva a afirmar a numerosos autores y autoras que la manera de pensar, sentir y actuar de las mujeres permite formular la tesis de que las mujeres tienen un estilo de dirección diferente al de los hombres”* (Díez et. al., 2003, p.2)

Por otro lado, esta hipótesis que propone que no existe diferenciación del liderazgo, es decir, que no toma en cuenta la variable género, ya que ese no sería un factor relevante al momento de catalogar a una persona en un tipo de liderazgo u otro, *“mujeres y hombres que ocupan roles de liderazgo en organizaciones no difieren, o al menos no con mucha intensidad, en los estilos de liderazgos adaptados”* (Cuadrado, 2003, p.286).

A pesar de las dos hipótesis mencionadas anteriormente sobre el liderazgo femenino, en un principio, se consideró que las mujeres no podían ejercer el liderazgo en las organizaciones, puesto que se consideraba que poseían ciertos rasgos que hacían que fueran poco efectivas. Para esto Helgsen enumeró ciertas características que demostrarían la falta de capacidad en el liderazgo femenino, y que son la base para describirlo como poco efectivo (en Díez, et. al, 2003, p.2):

- *Demasiado centradas en dar importancia a los vínculos afectivos.*
- *Dificultad para considerar el mundo de la dirección como un “gran juego”.*
- *Escasa capacidad para captar lo esencial del trabajo en equipo, dada su poca afición a los deportes competitivos de equipos como el fútbol.*
- *Deberían desarrollar un mayor respeto hacia las estructuras jerárquicas y disminuir sus dudas sobre su efectividad.*

Se consideraba que las mejores aptitudes para llevar la dirección de una organización, son con las que cuentan los hombres, ya que su comportamiento está caracterizado por la dominación, la resolución de problemas, la seguridad en sí mismos, entre otras (Claes, 1999). Aunque este tipo de posturas ha ido cambiando, ya que el liderazgo femenino ha comenzado a estar presente dentro de las organizaciones, y este se hace presente como un estilo “*colaborativo, abierto, democrático, consensuador, de trabajo en equipo y de compartir responsabilidades y trabajo. La mujer no se identifica, por tanto, con la palabra líder*” (Díez et. al., 2003, p.9).

De igual modo las mujeres (como se ha mencionado anteriormente), no suelen estar presentes de forma masiva en puestos de poder y responsabilidad, es como si no pudieran destruir una *barrera invisible* (lo denominado anteriormente como *techo de cristal*) que no las deja avanzar (Claes, 1999). Es por esto que Kantes tipifica las barreras que impiden que las mujeres puedan acceder con mayor facilidad a estos cargos de responsabilidad, las cuales (según él) son consecuencia de su estilo de liderazgo (en Claes, 1999, p.490-491):

- *Las mujeres no actúan de manera autoritaria: no ordenan que se haga algo, sino que lo piden; no utilizan el imperativo.*
- *Se conducen de forma poco afirmativa: rehúyen el enfrentamiento.*
- *Se sienten responsables; es frecuente que digan “lo siento”.*
- *Son accesibles; su puerta está siempre abierta.*
- *Se implican personalmente: para ellas las relaciones son importantes.*
- *Buscan la aprobación; emplean formulas indirectas y entonaciones particulares al hablar.*

- *Quieren parecer “agradables” y temen el abuso de poder; se muestran sonrientes, indirectas, vacilantes.*
- *Atribuyen su éxito a los demás.*

Según algunos autores, las mujeres para poder traspasar esta *barrera invisible*, desarrollan un tipo de liderazgo con características más masculinas, para que así se les considere más competentes, entonces comienzan a conducirse del mismo modo que sus pares varones, y así evitan que no las vean como aptas para ascender (Claes, 1999). En este mismo ámbito Karina Doña, tipifica cuatro consecuencias que se ven presentes en la vida de las mujeres por el hecho de su masculinización (Doña, 2004, p.7):

- *La soledad en los puestos de poder.*
- *Tensión trabajo y familia.*
- *Crisis en la relación de pareja.*
- *Sacrificio y/o postergación de la maternidad*

Para concluir, se debe mencionar que las mujeres en cargos de responsabilidad se sienten más observadas, cuestionadas y criticadas, que un varón en el mismo cargo; sus errores suelen ser magnificados, y se les suele dar como justificación a sus “caídas”, el hecho de ser mujer, o a características tradicionalmente atribuidas a lo femenino (Díez, et. al., 2003).

El ser mujer u hombre deriva en un significado cultural, en el cual los roles, actitudes, y hasta las formas de pensar para cada cual están predeterminadas. Socialmente se tiene la concepción de que las mujeres deben permanecer en el hogar, o si llegan a trabajar remuneradamente, lo pueden hacer mientras no descuiden sus responsabilidades familiares. En la sección género y trabajo se observó como esta forma de pensar perjudica y coarta un mejor y mayor avance en el desarrollo profesional femenino. A pesar de que el tema para esta tesis, tiene la noción de estudiar a mujeres que ya se encuentran trabajando y en altos grados de gestión, es interesante el conocer y comprender como es que ellas han tenido que crecer y tomar un mayor nivel de responsabilidades en sus trabajos, en una cultura donde se les considera en un escalafón más bajo que un hombre y en donde su trabajo remunerado es visto como secundario y prescindible.

El tema de esta tesis, no son las mujeres trabajadoras en general, sino que esta enfocada en las que se desempeñan en universidades. En la sección género y educación superior, se pudo observar como es el funcionamiento universitario chileno, y como este ha ido modificándose en el transcurso de los años. Además se explicó como es una organización (ya que para términos de esta tesis, la universidad será entendida como tal), y como es que las mujeres se ven representadas dentro de este concepto.

También quedó de manifiesto como en la universidad esta muy presente el sistema patriarcal, en donde la dominación masculina en los cargos de poder es una realidad, ya que las mujeres pueden llegar hasta cierto nivel dentro de la organización universitaria, ya que existen *barreras invisibles* que van coartando un mejor y mayor avance femenino. Esto no sólo esta presente dentro del modelo universitario, sino que en las diferentes áreas del trabajo, lo cual podría explicar el por qué de la baja presencia femenina en cargos de poder.

Por último, se debe recordar que el grupo estudio para esta tesis, son las mujeres que ocupan un cargo de poder universitario. Antes de continuar con este tema, hay que dejar de manifiesto que esta tesis no se trata sobre el tema del poder en si, sino que se uso este termino para poder explicar a los cargos administrativos que se encuentran en los más altos niveles jerárquicos dentro de una organización, en este caso la universitaria; ya que

estos puestos en si conllevan un cierto grado de poder, ya que en primer lugar, las personas tienen la posibilidad de ejecutar sus ideas; y en segundo lugar, sus opiniones y decisiones tienen una mayor relevancia dentro de la organización en la cual se desempeñan.

Estos cargos, suelen ir acompañados con el tema del liderazgo, se espera que las personas que se realizan en estos puestos, tengan la capacidad de ejercer un liderazgo sobre los sujetos que están bajo su cargo. En relación a este tema, los teóricos aun no tienen claridad de si existe o no una diferencia en la forma de liderar de una mujer en comparación a la de un hombre, es decir, si el género realmente es un factor determinante en el tipo de liderazgo ejercido por un individuo. Se dieron a conocer ambas posturas dentro de este marco, pero no se pretende optar por ninguna, ya que se procura poder comparar los dos enfoques con las opiniones rescatadas por parte de las entrevistadas.

V. Marco Metodológico

I. Descripción del enfoque metodológico

El estudio de campo de esta tesis, será basado en los paradigmas ofrecidos por la metodología cualitativa. La metodología cualitativa consiste en, *“reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido. A menudo se llama “holístico”, porque se precia de considerar el “todo”, sin reducirlo al estudio de sus partes*” (Hernández, Fernández, Baptista, 2004, p.5-6).

Esta metodología cuenta con diferentes métodos, entre los cuales se puede mencionar la fenomenología, etnografía, teoría fundamentada, etnometodología, teoría hermenéutica, entre otros (Rodríguez, Gil, García, 1999). Para esta tesis, se utilizan dos tipos de enfoque que guían la investigación, estos son la teoría hermenéutica y la fenomenología.

“La teoría hermenéutica es clarificadora, iluminativa y articuladora en su esfuerzo de comprensión de la práctica social. La comprensión es una de las dimensiones y objetivos fundamentales de este tipo de teorías” (Pérez, 1998, p.27). Lo que se busca en esta teoría es poder observar e interpretar; más que establecer algún tipo de control sobre lo que se pone como manifiesto, es poder conocer a partir de las interacciones de las personas. Los valores (del investigador/a) ocupan un lugar fundamental dentro de esta teoría, ya que estos inciden en la investigación, como también en la misma forma de ver el contexto social y cultural. El tipo de conocimientos que se puede obtener de la hermenéutica no es neutral, ya que se encuentra influenciado por las interacciones de las personas, y sólo puede llegar a ser entendido en el contexto de la vida cotidiana.

“La fenomenología busca conocer los significados que los individuos dan a su experiencia, lo importante es aprehender el proceso de interpretación por el que la gente define su mundo y actúa en consecuencia. El fenomenólogo intenta ver las cosas desde el punto de vista de otras personas, describiendo, comprendiendo e interpretando” (Rodríguez, Gil, García, 1999, p.42). Lo que busca esta teoría es conocer la subjetividad de las personas, es entender a través de sus vivencias como es su vida diaria, su cotidianidad, en si, indaga en los significados que le otorgan los

individuos a los momentos que viven diariamente; trata de encontrar la “esencia” de la verdadera naturaleza de los fenómenos, por lo cual la realidad que se ve de manifiesto ante el investigador, tiene estrecha relación con la subjetividad que los individuos estudiados entregan a un hecho en particular.

Estos dos enfoques no se contraponen o le “quitan espacio al otro”, si no más bien ambos cumplen funciones diferentes en una investigación. En el caso de esta tesis, es poder interpretar un hecho que se está haciendo manifiesto, para de ese modo hacerlo visible para el resto de la comunidad.

La idea, no es pensar que cada enfoque debe ser tomado “al pie de la letra”, si no más bien, tener claridad que cada uno de estos debe ser utilizado, “moldeado a la problemática”. Estos modelos entregan los lineamientos generales para formar la metodología, pero de su generalidad se deben llevar a la particularidad del caso a estudiar.

1. Nivel de investigación

El nivel de investigación es el exploratorio emergente, ya que se está frente a un problema el cual no ha sido estudiado de forma acabada y profunda en Chile, sino que más bien ha sido manejado de forma somera. Aunque los temas del poder en las mujeres, y la educación superior han sido temas tratados de forma separada, ambos en conjunto, aun no presentan estudios y planteamientos claves, es por ese motivo que se está frente a un tema el cual se debe explorar; además es emergente, ya que a medida que se vaya haciendo la recolección de información, irán emergiendo nuevos planteamientos e ideas antes no observados en este tema.

2. Tipo de diseño

El diseño es transeccional exploratorio, este es el tipo de diseño que mejor se acomoda al tema poco investigado que guía esta tesis. *“El propósito de estos diseños es comenzar a conocer una comunidad, un contexto, un evento, una situación, una variable o un conjunto de variables. Se trata de una exploración inicial en un momento específico (Hernández, Fernández, Baptista, 2004, p.272)*

A pesar de que se pueda llegar a describir el fenómeno a investigar, antes que todo se debe explorar el tema, debido a que como ya se dijo anteriormente, existen pocas investigaciones al respecto en Chile.

II. Técnicas e Instrumento

La técnica de recolección de datos que se utiliza es la entrevista. Esta técnica otorga la posibilidad de conocer más cercanamente las realidades de las personas en cargos de poder, además de obtener más puramente sus relatos sobre el tema.

La técnica de la entrevista, presenta un conjunto de formas de aplicación, la que se utiliza es la estandarizada no programada, la cual cuenta con las siguientes características (Valles, 2003, p.187):

- *La estandarización del significado de una pregunta requiere formularla en términos familiares al entrevistado.*
- *No hay una secuencia de preguntas satisfactorias para todos los entrevistados.*
- *Es factible conseguir la equivalencia de significado para todos los entrevistadores, de modo que se hagan y ordenen las preguntas a la medida de aquellos.*

Es decir, se realiza una pauta de preguntas, las cuales sirven de guía al momento de desarrollar la entrevista, ya que estas podrán cambiar de orden, ser expuestas de manera diferente o simplemente no realizarse, según la entrevistada.

El instrumento utilizado en esta investigación, tiene como ámbitos a tratar las relaciones con los pares, liderazgo femenino, relación de las mujeres con el poder, la percepción que les provoca a las mujeres encontrarse en el puesto que están, y los obstáculos y facilitadores que han tenido que vivir mientras se desempeñan en el cargo o camino a este.

III. Diseño Muestral

1. Universo de estudio

El universo esta compuesto en primer lugar por todas las universidades (sin importar si son privadas, del Consejo de Rectores, autónomas o acreditadas) que tienen su casa central en la Región Metropolitana, y en segundo lugar, que cuentan con mujeres en cargos de poder y responsabilidad.

2. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo es de índole no probabilístico, ya que este se acomoda de mejor forma a la problemática. A partir de ella se puede llegar a tener un contacto más cercano de las realidades de las personas que ocupan cargos de poder dentro de las universidades, de este modo las mujeres pueden expresar todas sus impresiones, sensaciones, percepciones que les ha provocado estar en esos puestos.

3. Tipo de muestra

La muestra opinática, en la cual *“el investigador selecciona a los informantes siguiendo criterios estratégicos personales en función de los objetos del estudio y su conocimiento de la situación”* (Vieytes, 2004, p.645), es el tipo de muestra que se adapta más para la selección de informantes, ya que de ese modo, se pueden elegir las instituciones universitarias que contemplan a mujeres en cargos de poder, y así obtener la información que realmente se necesita para continuar la investigación con los objetivos planteados.

4. Tamaño de la muestra

Esta tesis al presentar un tipo de muestro no probabilístico, contempla un tamaño de muestra “tentativo”, es decir, el número de casos que aquí se propongan, podrá cambiar dentro de la investigación; además se utiliza la idea de la saturación, en donde *“el investigador (...) siente que ha conseguido lo suficiente y ya no podrá obtener más información aunque haga nuevas entrevistas u observaciones”* (Vieytes, 2004, p.650). Por ende, puede que la muestra aumente o disminuya del número pensado.

Consiste en 20 casos, los cuales son obtenidos de las universidades con casa central en la Región Metropolitana. Estos 20 casos son destinados para entrevistar a mujeres en cargos de poder, de los cuales 10 son integrados por mujeres que se desempeñan en universidades con una alta participación femenina en cargos de responsabilidad. Los otros 10 casos, son constituidos por mujeres que se desempeñan en instituciones con una baja participación femenina.

Para dejar más claro lo mencionado anteriormente, se enumeran los criterios de selección a utilizar:

1. Universidades con casa central en la Región Metropolitana.
2. Instituciones con o sin Acreditación.
3. Universidades Privadas o pertenecientes al Consejo Superior de Educación.
4. Instituciones con alta y baja participación femenina en cargos de poder. Son consideradas con alta participación las entidades que cuentan con tres o más mujeres en un cargo de poder, mientras que las instituciones que presentan una o dos mujeres en estos cargos, son considerados con baja participación femenina.

Las instituciones que conforman la muestra, son las siguientes:

Tabla 6: Muestra

Tipo de Universidad	Universidades con alta participación femenina	Universidades con baja participación femenina
Universidades Estatales	Pontificia Universidad Católica de Chile	Universidad de Chile
	Universidad Técnica Metropolitana	Universidad de Santiago de Chile
		Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación
Universidades Privadas	Universidad Central de Chile	Universidad Diego Portales
	Universidad de Artes y Ciencias Sociales ARCIS	Universidad Gabriela Mistral
	Universidad Mayor	Universidad Finis Terrae
	Universidad Pedro de Valdivia	Universidad del Pacífico
	Universidad del Desarrollo	

La distribución de entrevistas es la siguiente:

Tabla 7: Entrevistas

Universidad	Tipo de Institución	Acreditada	Rectora	Vicerrectora	Decana	Total
<i>Alta participación femenina</i>						
Pontificia Universidad Católica de Chile	Privada, perteneciente al Consejo Superior de Educación	Si	No	2	3	5
Universidad Central de Chile	Privada	Si	No	1	3	4
Universidad del Desarrollo	Privada	Si	No	1	3	4
Universidad Técnica Metropolitana	Pública, perteneciente al Consejo Superior de Educación	No	Si	1	1	3
Universidad Mayor	Privada	Si	No	1	2	3
Universidad Pedro de Valdivia	Privada	No	No	2	1	3
Universidad de Arte y Ciencias Sociales ARCIS	Privada	No	No	1	2	3
Total			1	9	15	25
<i>Baja Participación femenina</i>						
Universidad de Santiago de Chile	Pública, perteneciente al Consejo Superior de Educación	Si	No	0	2	2
Universidad de Chile	Pública, perteneciente al Consejo Superior de Educación	Si	No	0	1	1
Universidad Diego Portales	Privada	Si	No	0	2	2
Universidad Gabriela Mistral	Privada	No	Si	0	1	2
Universidad Finis Terrae	Privada	Si	No	0	2	2
Universidad del Pacífico	Privada	Si	No	1	1	2
Universidad Metropolitana de las Ciencias de la Educación	Pública, perteneciente al Consejo Superior de Educación	Si	No	0	2	2
Total			1	1	11	13

Para ambas categorías (alta y baja participación femenina), se toman en cuenta todas las mujeres en cargos de poder que pertenecen a las universidades seleccionadas para la muestra, aunque la recolección de datos finaliza al momento de haber obtenido 10 entrevistas para cada categoría. Se toma esta determinación ya que no todas las personas desean participar de una investigación.

IV. Técnica de análisis de datos

El tipo de análisis que se utiliza, tiene como base la conformación de categorías, los cuales son entendidos por Hernández, et. al., como *cajones conceptuales*. Este tipo de análisis “*puede surgir de los datos o ser impuesta por el investigador, pero siempre tienen que estar estrechamente relacionada con los datos*” (Hernández, Fernández, Baptista, 2004, p.587).

Para poder llegar a esto, en primera instancia se desarrolla un análisis simple de los contenidos entregados, en donde sólo se realiza un orden de los testimonios obtenidos en las entrevistas. A partir de los datos obtenidos en ese análisis, se comienza con la creación de las categorías necesarias.

Los dos tipos de análisis mencionados anteriormente, fueron la base para llegar al tipo de análisis desarrollado, el cual tiene relación con el análisis de discurso, (tipo de discurso oral), este tipo de análisis “*hace referencia fundamentalmente al acto conversacional y a los procesos estructurales de interacción que en él se producen*” (Vieytes, 2004, p.300), es decir, lo que interesa es conocer la palabra, los hechos según el propio relato de las personas involucradas en el estudio.

Este tipo de análisis de datos, es el que mejor se ajusta a la tesis, para poder llevar a cabo los objetivos que guían esta investigación.

VI. Análisis

1. Experiencias en la vida profesional

▪ Inicio de carrera profesional

Para comprender este punto, se debe separar a las entrevistadas en dos grupos, por un lado, aquellas que comenzaron su carrera profesional en instituciones universitarias, y por otro lado, las mujeres que se iniciaron en entidades que tenían un mayor vínculo con las carreras profesionales que habían estudiado.

Las mujeres que comenzaron su vida profesional en instituciones académicas, reconocen haberlo hecho desde muy temprana edad, e iniciándose por los eslabones más bajos de la organización universitaria.

"Me involucré en la docencia desde muy pequeña, desde siendo estudiante, me involucré en la gestión docente desde muy pequeña también" (Entrevistada N°8)

Por su parte, aquellas mujeres que iniciaron sus carreras profesionales en entidades alejadas a la docencia, lo hicieron principalmente en áreas que presentaban un mayor vínculo hacia la profesión estudiada por cada una de ellas, logrando también consolidarse profesionalmente y ocupar cargos de responsabilidad también en ese sector.

"Yo trabajé en la empresa privada varios años, estuve en el área agrícola, fui Gerente" (Entrevistada N°20)

Independiente de sus inicios profesionales, en la actualidad todas se encuentran desempeñándose en cargos de poder en instituciones universitarias, de igual modo se aprecia una diferencia entre ellas, ya que las que han trabajado en la docencia desde sus inicios, tienen una mayor cercanía y empatía con el ser académico. Para ellas el encontrarse en estos cargos de poder es una "recompensa" a su trayectoria profesional, mientras que las mujeres que no han "vivido" el mundo académico desde el principio, el estar en un cargo de poder en una universidad es simplemente un trabajo.

Que las entrevistadas aprecien las dificultades como algo natural, es decir, que sientan que lo que han logrado es una “recompensa” a su desempeño laboral, demuestra que ellas no tienen asumida una conciencia de género. Esto se debe, porque se encuentran introducidas en una sociedad que reproduce la diferencia, en donde la inferioridad de las mujeres frente a los hombres es visto como algo “normal y natural”. Todos los sujetos sociales están incorporados en un sistema patriarcal, en donde el sistema de dominación sexual es algo asumido e interiorizado por los individuos, por lo cual las mujeres en si, no han tenido la oportunidad de comprender que las dificultades que ellas viven, son debido a la posición subordinada que presentan en la sociedad, puesto que si ellas desean crecer y desarrollarse profesionalmente, deben realizarlo dentro de los paradigmas de lo masculino, por lo cual su progresión es más compleja. Por este motivo, las entrevistadas sienten que obtienen una “recompensa” a su labor, y no lo aprecian como una acción natural a su desempeño.

- **Acceso al cargo de poder**

Las entrevistadas nombran dos formas diferente para acceder a los puestos en los cuales se encuentran en la actualidad. La primera forma se refiere a la elección por sus pares (académicos), a través de una votación. Mientras que la segunda forma, corresponde a una designación del Rector, este tipo de cargo ellas mismas lo definen como de confianza.

En el primer caso, las mujeres se presentan como candidatas para la elección al cargo de poder correspondiente, y son los académicos los cuales a través de votación las escogen.

"Por votación directa de los profesores jornada completa y media jornada, así que mis pares me eligieron" (Entrevistada N°18)

"Me presenté al cargo de Decana y fui elegida, y ahora fui reelecta para el segundo período" (Entrevistada N°20)

En el segundo caso, el Rector y en algunas excepciones el Consejo Académico, “les ofrecen” el cargo a las entrevistadas, ya que son puestos de entera confianza, por lo cual

las autoridades máximas de la universidad tienen la facultad para designar al resto de los mandos universitarios.

"Accedí porque el Rector me pidió el año 2005, que lo acompañara como Vicerrectora" (Entrevistada N°3)

"Aquí son puestos de confianza del Rector, entonces el Rector me invitó a participar acá" (Entrevistada N°10)

La universidad cuenta con un sistema jerárquico, en donde el poder es diseminado a través de todas las esferas que la componen, este formato queda más en evidencia en el primer caso, donde cada docente cuenta con el poder de escoger a la persona que ocupará la dirección de una entidad en particular, esto mismo hace que la persona elegida, sienta el respaldo de sus propios pares; las entrevistadas hacen referencia a esto, que a pesar de que no todos votaran por ellas, de igual modo trabajan como un equipo. En el otro caso, las entrevistadas también se sienten apoyadas por las autoridades máximas de la universidad, ya que estas mismas las han escogido para ocupar un cargo de poder.

No se debe dejar de mencionar que en este último caso, las entrevistadas, saben que perduraran en el cargo hasta que el Rector lo estime conveniente, no así en el otro caso, donde las entrevistadas eran elegidas para cumplir con un mandato que cuenta con un tiempo determinado.

Para estar en estos puestos, las personas deben contar con ciertas características, como tener un buen liderazgo, saber tomar decisiones, contar con los conocimientos necesarios en sus profesiones y en la forma de gestionar, además de poseer con una alta experticia. Las entrevistadas confirman que ellas son elegidas y/o designadas porque cumplen con las características necesarias para desempeñarse en los puestos de gestión.

Las entrevistadas no dudan en señalar, que sus logros profesionales y características propias las avalan para poder ejercer en estos cargos. Ellas saben que los rasgos psicosociales impuestos hacia las mujeres, influyen al momento de poder acceder a un

cargo de poder, por lo cual mencionan que el esfuerzo y el trabajo son características aceptadas y avaladas por las instituciones, y es a partir de eso, en donde ellas se convierten en candidatas aptas para poder desempeñar un cargo de gestión en las universidades.

"Mi trayectoria esta marcada por mis logros personales" (Entrevistada N°1)

"Las cosas que yo he hecho acá, nadie me las a regalado, o sea yo me las he ganado sola y a punta de mucho trabajo, y mucho sacrificio" (Entrevistada N°9)

Ellas no hacen mención a que su esfuerzo profesional sea mayor que el realizado por los varones, pero si reconocen, que sin este compromiso con el trabajo, no podrían encontrarse en el puesto que hoy ocupan, ya que al encontrarse introducidas en un sistema dominado por lo masculino, deben esforzarse más, ya que están en una constante evaluación por parte de los otros individuos, por lo cual, su desempeño laboral debe ser perfecto, para de ese modo ser respetadas en sus cargos.

Otra característica que las entrevistadas mencionan, tiene que ver con la forma en que el cargo se "les presenta" en su desarrollo profesional. Ellas enfatizan que en ningún momento buscaron alcanzar un cargo de poder, sino que más bien este "apareció en su carrera profesional".

"Mi trayectoria como que se ha ido abriendo sólo el camino, pero yo la verdad es que no lo he buscado, me ha llegado" (Entrevistada N°2)

"Yo nunca quise cargo de gestión, y nunca quise cargo de poder, entonces todas las cosas fueron dándose" (Entrevistada N°6)

De esto podemos inferir dos cosas, por un lado, que las mujeres cuando comienzan sus carreras profesionales, no imaginan obtener un cargo de poder, ya que saben que esos puestos son vetados para ellas, y que la probabilidad de acceder a uno, es mucho menor a la posibilidad que tienen los hombres. Por otro lado, están las barreras invisibles que se encuentran dentro del mundo laboral, en donde la discriminación por género no

siempre es evidente, pero influye considerablemente en la participación femenina en cargos de poder. Por estos dos motivos, las mujeres simplemente se abocan a realizar el trabajo que se les confiere, pero en ningún caso pensando en que al realizar un buen desempeño, puedan optar a un cargo de gestión. Son por estos motivos, que las entrevistadas reconocen que “no han buscado el cargo, si no que les ha llegado”. Esto ocurre porque las mujeres no se encuentran en un sistema de igualdad frente a los hombres, sino más bien en un sistema jerarquizado, en donde las competencias y habilidades masculinas son vistas como superiores frente a las cualidades que posee el género femenino, por lo cual, el alcanzar puestos de poder es mucho más sencillo para los hombres, debido a que el proceso de validación exterior que deben ejecutar las mujeres ante la sociedad, es más complejo, lo que ocasiona que estas sean menos visibles para poder ocupar un cargo de poder.

- **Experiencia en el cargo de poder**

Las trayectorias profesionales de las mujeres, les otorgan meritos suficientes que las validan dentro de las instituciones en las cuales se desempeñan. Las entrevistadas reconocen que sin la experiencia profesional con la que cuentan, no podrían trabajar en estos cargos. Además, mencionan que las labores que realizan en los puestos que ocupan, les han servido de gran experiencia, ya que gracias a ellos han podido crecer profesionalmente y como individuos.

"Todas las experiencias en cualquier cargo son positivas (...) también ha significado ocupar este cargo, no solamente experiencia, sino desarrollo profesional y también desarrollo personal" (Entrevistada N°2)

Las entrevistadas le otorgan gran importancia a los estudios profesionales realizados, eso no significa que sea una ayuda para poder desempeñarse laboralmente, ya que las mujeres en la actualidad suelen presentar un nivel de estudios superior a los varones, pero eso no es valorado suficientemente dentro del mercado profesional, ya que de igual modo, son afectadas al momento de desempeñarse laboralmente. En primer lugar, porque suele preferírseles para trabajos más informales, y en segundo lugar, porque en

algunos casos, el trabajo femenino sigue siendo observado como una labor de complemento al desempeño laboral del hombre.

De igual modo, las entrevistadas sienten un orgullo personal, y un gran logro profesional debido al cargos de poder en el cual se desempeñan, reconocen que si no estuvieran complacidas con lo que hacen, no podrían trabajar y resolver todos los problemas que se presentan en las universidades, ya que ellas, son las que deben resolver estos inconvenientes.

"En realidad hay que decir que a mi me gusta lo que hago (...) todos los días son un montón de actividades, y a veces problemas que hay que solucionar" (Entrevistada N°19)

▪ **Vida familiar**

Las entrevistadas adhieren a la idea de que la familia es un pilar fundamental de la sociedad, consideran que sin el apoyo de esta institución, sería muy difícil que ellas pudieran desarrollarse y avanzar profesionalmente.

"Yo creo que sin apoyo familiar, imposible, apoyo de mi marido en primer lugar, y de mis hijos también" (Entrevistada N°4)

En la actualidad persiste la idea de que el trabajo femenino es complementario al trabajo realizado por los hombres, por lo cual, aunque las mujeres desarrollen un trabajo remunerado, las obligaciones familiares siguen siendo responsabilidad de ellas. Lo que hacen los hombres es “entregar un apoyo” para que las mujeres puedan trabajar, así lo reconocen las entrevistadas, las cuales en ningún caso dicen que se reparten las obligaciones hogareñas con sus maridos, sino que sus parejas las “apoyan” en estas labores.

"Una mujer para que pueda llegar adonde estoy yo, tiene que tener el apoyo de su pareja (...) ha sido fundamental mi familia" (Entrevistada N°18)

La conformación de un hogar, tradicionalmente cuenta con un hombre que es el jefe de hogar y responsable de mantener económicamente a la familia, el rol de proveedor, y una mujer que cumple un rol secundario, en donde esta encargada del bienestar de los hijos, maridos y las tareas del hogar. Este es un ordenamiento muy asimilado en la sociedad, y en donde la mujeres se encuentra en una situación de subordinación, por este motivo, muchas de ellas al momento de querer ingresar al mercado laboral, deben “pedir permiso a sus maridos” para poder realizar una labor remunerada.

2. Mujeres que ocupan cargos de poder en las universidades chilenas de la región metropolitana

▪ Características para estar en los cargos de poder

El sistema universitario se presenta como un régimen patriarcal, en donde el dominio masculino es predominante, las mujeres ocupan un lugar secundario dentro de la estructura universitaria, y su participación es considerablemente menor que la de los varones. A pesar de esta situación, existen mujeres que se encuentran dentro de los cargos de poder, y estas reconocen que las personas que están posicionadas en estos puestos, deben tener ciertas características personales que las hacen aptas para desempeñarse en ellos.

Las entrevistadas nombran cuatro particularidades que poseen, y que las avalan en sus cargos.

La primera característica, tiene que ver con el compromiso hacia su trabajo, al ser dedicadas en lo que hacen, son reconocidas dentro del ambiente académico, y a partir de eso se sienten validadas frente a sus pares.

"He sido muy dedicada a mi trabajo, o sea yo creo que también en parte he tenido siempre como el reconocimiento, me esfuerzo mucho, me comprometo mucho" (Entrevistada N°17)

Una segunda característica que mencionan, tiene estrecha relación con la acción de encontrarse en un cargo de poder. Las entrevistadas saben que deben contar con una experticia en su temática, además de poseer inteligencia. Deben ser capaces de ejecutar sus labores con confianza y seriedad, ya que esas características las hacen ir avalando su gestión diaria, gestión que se encuentra en constante evaluación.

"Hay una fuerte experticia, hay seriedad, compromiso, y responsabilidad en el desarrollo de las tareas" (Entrevistada N°7)

"Yo creo que las mujeres en cargo, son personas inteligentes" (Entrevistada N°11)

Una tercera característica, tiene relación con el tipo de carácter que deben tener las mujeres, las entrevistadas consideran que al presentar un carácter fuerte, "como el de un hombre", son más escuchadas y valoradas dentro de la institución. Ellas están consientes que como mujer deben romper con ciertos prejuicios, como por ejemplo, que son más afectivas, que no tienen autoridad. Por ese motivo, consideran que si se desarrollan un carácter más cercano a lo masculino, que es considerado más imponente y autoritario, los otros individuos las respetan más.

"Tienes que tener un carácter relativamente fuerte, igual que un hombre" (Entrevistada N°18)

La última característica que nombran, tiene correspondencia al tipo de relación que desarrollan con las personas con que trabajan. Algunas reconocen que les complica el delegar funciones, ya que prefieren tener un control sobre las acciones que se deben desarrollar, de igual modo, mencionan que esto no se contrapone a que ellas se preocupen por el bienestar de las personas con las cuales se desempeñan, ya que para ellas, el fijarse en los individuos que están bajo su jefatura, es una parte fundamental de su buen desempeño en el cargo de poder, ya que la relación entre líder y seguidor es un pilar esencial en el liderazgo, puesto que el preocuparse por el desarrollo, integración e influencia del grupo, son factores primordiales para una buena relación entre estos y su líder, y las entrevistadas tienen conciencia de aquello.

"Me cuesta un poco delegar, y también tengo preocupación por las personas, pero yo siento que no esta muy equilibrado" (Entrevistada N°14)

▪ **Validación pública y percepción de los otros**

La afectividad, la preocupación por el otro, la comprensión, no son características valoradas dentro del ambiente laboral, no son cualidades que se acentúen y se consideren positivas dentro de la forma de gestionar de un líder, es por este motivo que

muchas mujeres deben masculinizar su forma de relacionarse con el poder, deben adquirir cualidades que se acercan más a los varones. Debido a esto, es que las entrevistadas reconocen que se les cataloga de masculinas, dicen que por ser pragmáticas, o resolver los problemas de forma eficiente, las personas las consideran menos femeninas, pero si desarrollan sus aspectos más característicos de una mujer, se les considera poco eficientes.

"Cuando una mujer tiene respuesta para todo, es más pragmática, resuelve los problemas, o de alguna manera logra definir las directrices de un equipo, es entendida como una mujer con más características masculinas que femeninas"
(Entrevistada N°13)

En los cargos de poder en las universidades existe un número menor de mujeres que de hombres, se vive una supremacía de lo masculino, lo que hace que las mujeres que están en estos cargos deban demostrar día a día que cuentan con las cualidades y habilidades para desempeñarse en ellos. Están en una constante evaluación, cada día de trabajo es una nueva prueba que deben rendir, los errores no los tienen permitidos, y el nivel de exigencia que se le impone, en muchos casos es hasta superior al que se le otorga a los hombres. Las entrevistadas están consientes de esta situación, saben cuales son las "consecuencias" de desenvolverse en un mundo de hombres, los errores no están permitidos, las mujeres no pueden equivocarse, ya que su validación como profesional y como líder no sería positiva frente a la mirada de las otras personas.

"El ser mujer y ocupar un cargo de este tipo, de alguna manera te hace competir en un mundo de hombres, y tienes que probar que tú eres capaz, hay una exigencia inconsciente" (Entrevistada N°10)

"A la mujer se le exige, quizás más pruebas, más demostraciones de que es capaz, y siempre hay una duda de si va hacer capaz o no de manejarse con las distintas exigencias" (Entrevistada N°14)

- **Metas y objetivos claros**

Las entrevistadas dicen tener claridad de los objetivos que deben alcanzar, esto las ayuda para poder enfocarse en lograr las metas impuestas por ellas mismas o por otras personas.

"Somos más perseverantes en todas las metas que se nos asignan, o los focos de desarrollo que tenemos, como que tenemos claro para donde vamos"
(Entrevistada N°20)

Ellas saben que se encuentran en constante evaluación, no sólo por el cargo que desempeñan, sino por el hecho de ser mujer. Al ser minoría son más visibles los errores que puedan llegar a cometer, además deben estar constantemente demostrando que son capaces y que merecen estar en el cargo, son consideradas "como un nuevo rico", y ellas tienen claridad de eso, por ese motivo dan lo mejor de sí.

"Tenemos esa capacidad de seguir hasta poder lograr lo que queremos, o sino lo logramos, pero por lo menos lo intentamos 100%" (Entrevistada N°12)

Las entrevistadas saben que las mujeres pueden desempeñarse en el cargo que deseen, ya que cuentan con las habilidades necesarias para conseguirlo, no piensan que un hombre pueda desempeñarse de mejor forma en los cargos que ellas ocupan.

"Las mujeres tenemos todas las capacidades para desempeñar cualquier cargo (...) yo creo que las mujeres podemos desempeñar cualquier cargo, Vicerrectora, Rectora, y tanto o mejor que un hombre" (Entrevistada N°12)

Las mujeres no están más presentes en el mundo laboral, no por sus pocas cualidades para el trabajo, sino porque existe una diferencia en el grado de oportunidades que presentan hombres y mujeres, aunque ambos cuenten con los mismos méritos, el hombre tendrá cierta preeminencia sobre la mujer, sólo por ser hombre.

- **Cargos de poder que se identifican con lo femenino**

Existen áreas que suelen ser identificadas con la mujer, sectores en donde las cualidades femeninas son mayor valoradas y aceptadas. Las entrevistadas sienten que es más sencillo acceder a un cargo de poder en este tipo de secciones, en donde las mujeres cuentan con una mayor participación que los hombres.

"Las mujeres llegan a la dirección de ciertas Escuelas, que hay una mayor identificación con la mujer, con lo femenino" (Entrevistada N°6)

Las cualidades femeninas suelen ser extendidas para el ámbito laboral, en donde se piensa que ellas son más eficientes en trabajos que tienen relación con el cuidado de personas, enseñanza, labores domesticas, entre otros. Por este motivo se podría pensar que a las mujeres le debiera costar menos acceder a un cargo de poder identificado con lo femenino, es debido a esto que las entrevistadas hacen notar este pensamiento.

3. Liderazgo Femenino

- **Liderazgo femenino vs liderazgo masculino**

Algunos autores mencionan, que el género no es una categoría que influye en el tipo de liderazgo que las personas pueden desarrollar, sino que las diferencias causadas en los heterogéneos liderazgos que despliegan los individuos, tiene que ver con las características personales de cada uno. Por otro lado otro, existe la teoría de que el género si influye en el liderazgo que ejercen las personas, ya que el estilo de liderazgo encabezado por las mujeres, es más democrático, colaborativo, integrativo, más cercano a los afectos, mientras que los hombres ejercen un liderazgo más autoritario, analítico y jerárquico.

Las entrevistadas, también tienen diferentes posturas frente a la idea de si el género determina el estilo de liderazgo de las personas, ya que algunas, si sienten que los liderazgos femeninos son distintos al de los hombres, mientras otras consideran que estos no difieren entre si.

Las entrevistadas que piensan que el liderazgo femenino es distinto al masculino, creen que esta diferencia se hace manifiesta en tres formas. En primer lugar, consideran que el orden simbólico otorgado por la cultura, el cual entrega un ordenamiento de la diferenciación sexual a la sociedad, influye en los distintos estilos de liderazgo que proyectan las personas según su género.

"Hay ciertos elementos culturales que inciden en las representaciones masculinas y femeninas, que ciertamente tienen una representación también en el estilo de liderazgo" (Entrevistada N°7)

En segundo lugar mencionan, que una de las características que diferencia la forma en que ejercen el liderazgo hombres y mujeres, tiene que ver con los afectos. Las entrevistadas indican que el liderazgo masculino tiene una mayor relación con la racionalidad, dejando de lado las emociones y el apego; mientras que en el femenino es más visible la demostración de cordialidad, en el sentido de que para ellas las relaciones

personales con los individuos que están a su cargo, suelen tener un mayor nivel de importancia que el que le otorgan los hombres.

"Las mujeres tenemos un liderazgo más afectivo que el liderazgo de los hombres (...) o sea ponen más una racionalidad sobre las cosas, y las mujeres tendemos, probablemente a ponerle muchos afectos" (Entrevistada N°17)

Por último, la tercera diferenciación señalada por las entrevistadas, tiene entera relación con lo mencionado en el párrafo anterior, dicen que el uso de la autoridad es una característica que se desarrolla más en los hombres, ya que ellos suelen demarcar más el puesto que ocupa cada persona en la organización, dejando claro que ellos son los líderes; actitud que no se ve de manifiesto en las mujeres, ya que estas no suelen formarse por la estructura jerárquica, a sus equipos de trabajo no les ordenan hacer una actividad, sino más bien piden hacer las cosas, ya que tienen un estilo de liderazgo más dialogante y democrático.

"Los hombres les lleva hacer como más..., ejercer más claramente la autoridad, el cargo, más claro las definiciones de cada uno en sus puestos" (Entrevistada N°15)

En concordancia a las entrevistadas que tienen la opinión, de que el género no es un factor que determine la forma de liderar de un individuo, es posible señalar que ellas tienen esta postura, debido a que consideran que el liderazgo adoptado por cada persona, tiene relación con las características personales de cada sujeto, piensan que la idea de que un hombre tiene un liderazgo autoritario, mientras que una mujer desarrolla un liderazgo más afable, son solamente estereotipos, ya que en la práctica no siempre es así, puesto que cada persona cuenta con una personalidad que influye en el liderazgo que pueda ejercer, y el género no intervendría con mayor ímpetu en esto.

"El liderazgo no es un tema de sexo, sino que es un tema de personalidad, que es independiente a si es hombre o mujer" (Entrevistada N°2)

"yo he visto mujeres en los cargos que son igual de autoritarias o más que los hombres, y hombre en los cargos que son más abiertos, más comprensivos (...) yo creo que no es tanto el género sino como características individuales"
(Entrevistada N°15)

▪ **Características del liderazgo femenino**

Al momento de consultarle a las entrevistadas por las características que ellas le otorgan al liderazgo femenino, a partir de su experiencia personal, reconocen ciertas habilidades que se encuentran presentes en su estilo de liderar.

La primera característica nombrada tiene relación con como se vinculan con sus equipos de trabajo, mencionan que tienen un liderazgo que incorpora a los otros y están más abiertas a recibir las propuestas de las personas con las cuales trabajan. La forma en como dirigen su liderazgo es de forma multidireccional, ya que desean que todos se sientan integrados en el grupo, puesto que su forma de ver el poder no es de forma vertical, sino más bien horizontal, es decir, todos son parte importante de la organización.

"Es un liderazgo más colectivo, o sea que en el fondo se piensa más democráticamente, creo que es un liderazgo más integral" (Entrevistada N°7)

"Escuchar, tomar en cuenta la opinión, sentir que las personas son valoradas y escuchadas en su dimensión, trabajo en equipo, afecto" (Entrevistada N°17)

La segunda característica, que esta muy relacionada con la anterior, las entrevistadas reconocen ayudar a las personas a desarrollarse profesionalmente, poseen una forma de liderar que tiene particularidades pedagógicas, en donde el desarrollo profesional de los compañeros de trabajo lo aprecian como un logro personal, ya que los avances y mejoras en los conocimientos y habilidades de los otros, no lo aprecian como una amenaza, sino como un crecimiento del grupo de trabajo.

"Como que estamos un poco al servicio de que otros también crezcan (...) somos menos competitivas, como que a lo mejor ver el crecimiento del otro no es algo que necesariamente nos afecte" (Entrevistada N°5)

"Me interesa mucho que las personas mejoren sus habilidades (...) que las personas sean autónomas y que tengan un desarrollo" (Entrevistada N°14)

La tercera característica nombrada por las entrevistadas, va en el sentido en como ellas presentan sus ideas y argumentos. Reconocen que a pesar de tener un cargo de poder, no imponen sus decisiones, sino más bien, son de la idea de que a base de pruebas, ellas pueden “convencer” al otro de que la decisión que tomaron es la mejor, y no hacer su voluntad exclusivamente porque son las líderes del grupo, ya que esto no lo encuentran conveniente, puesto que aprecian que el equipo de trabajo también participe.

"Tienen un liderazgo mucho más convincente, más que por la imposición, las mujeres tratamos de convencer" (Entrevistada N°3)

"Nos gusta hacer las cosas de forma más democrática" (Entrevistada N°11)

La cuarta característica se relaciona con el estilo de liderazgo democrático y consensuador. Plantean que al momento de tomar las decisiones, tratan de hacerlo incorporando las opiniones de todo el equipo de trabajo, y no teniendo una actitud partidista, en donde alguna persona pueda verse beneficiada. Al igual que todas las características que se han mencionado anteriormente, para las entrevistadas las relaciones dentro del grupo de trabajo tienen una gran importancia.

"Hay cierto ánimo de ser equitativo y justo en la toma de decisiones (...) o sea de no tomar partido por nadie" (Entrevistada N°7)

La quinta característica, se vincula con la obtención de resultados. El liderazgo que no logra que su equipo trabaje y alcance las metas, no puede ser considerado como bueno. Las mujeres se caracterizan por desarrollarse de una modalidad en donde el accionar colectivo es muy importante, por lo cual, al momento de lograr los objetivos planteados,

las entrevistadas reconocen que hacen notar que es un logro de todo el equipo de trabajo, y no solamente un beneficio personal de ellas.

"El mejor liderazgo es tratar de conseguir los resultados, y que la gente, el grupo entienda que los resultados son colectivos" (Entrevistada N°8)

La sexta característica expresada, se relaciona con la toma de decisiones. A pesar que se cree que las mujeres rehúyen al enfrentamiento, y que se encuentran más centradas en los vínculos afectivos, de igual modo ellas siguen siendo las jefas, por lo cual deben tener la última palabra. El tomar decisiones y saber respaldarlas, es parte fundamental del liderazgo femenino, aunque esto no excluye que ellas prefieran un liderazgo que incorpore a todos los individuos que conforman su equipo de trabajo.

"Hay veces que tú tienes que tomar decisiones, y tienes que asumir las decisiones (...) eso es parte del liderazgo" (Entrevistada N°8)

Las características nombradas por las entrevistadas, y que tienen relación a como ellas ven el liderazgo femenino, muestra una forma de liderar integrativa, en donde las personas que incorporan su equipo de trabajo son muy importantes, el saber escucharlas, y tener buenas relaciones entre ellos, es de gran importancia para las entrevistadas. Aunque este tipo de características más democráticas, suelen ser consideradas por algunos, como un impedimento para que las mujeres puedan optar a cargos de gestión, puesto que aun se tiene la percepción que un buen líder, es el que sabe dar ordenes, y que tiene el don de la autoridad. Estas son actitudes que no se aprecien en el estilo de liderazgo que demuestran las mujeres, en donde su accesibilidad y su poca adscripción al autoritarismo, muchas veces no son valoradas por las instituciones.

- **Expectativas de su liderazgo**

Las mujeres no son la primera opción para ocupar un cargo de gestión, además las características del liderazgo femenino no son tan valoradas por las instituciones, es por este motivo que las entrevistadas saben que deben demostrar cada día de que son aptas

para estar en el puesto en el que se encuentran. A pesar de esto, existe un cierto estereotipo del estilo de liderazgo femenino, en donde las personas esperan encontrar ciertas características en este. Las entrevistadas mencionan que se sienten obligadas a cumplir con ellas, para así no sentir que son cuestionadas y criticadas.

En primer lugar, afirman que sus equipos de trabajo, esperan que ellas sean comprensivas, que empaticen con sus problemas, que los escuchen, esperan que tengan un trato maternal hacia ellos.

"Quienes están en ese equipo, conciben que tú vas a tener por ejemplo más capacidad comprensivas respecto de dimensiones que no necesariamente son laborales" (Entrevistada N°7)

En segundo lugar, se espera que las mujeres en cargos de poder "se encuentren presentes en todas partes", es decir, como socialmente se tiene la idea de que las mujeres son capaces de desarrollar varias actividades a la vez, y que son aptas para estar pendientes de múltiples acciones, ellas deben ser hábiles para realizar por si mismas un sin número de actividades. Además las entrevistadas reconocen que las personas esperan que sean capaces de solucionar los pequeños detalles, es decir los problemas "más domésticos" del lugar donde trabajan.

"Las mujeres son más detallistas, más meticulosas, creo que tienen la capacidad de resolver más cosas a la vez" (Entrevistada N°2)

"Las mujeres tendemos hacer más minuciosas, más sistemáticas, más perseverantes, en la cosita chica" (Entrevistada N°16)

4. Obstáculos que se encuentran presentes para ejercer puesto de poder en las universidades

- **El ser mujer no dificulta un avance profesional**

En el tema de las dificultades que se presentan al momento de acceder a un cargo de gestión, las entrevistadas exhibieron diferentes posturas, en este apartado queda de manifiesto como un grupo de ellas apoya la idea de que el género no se demuestra como un obstáculo para ir ascendiendo profesionalmente.

"No considero que haya habido ninguna discriminación" (Entrevistada N°11)

Para las entrevistadas, en la actualidad las labores tradicionalmente impuestas para los hombres y mujeres, ya no son tan claramente definidas, puesto que las tareas ahora son compartidas, tanto en las funciones familiares, como en el mundo laboral, por lo cual, el ser mujer no es un obstáculo para insertarse y crecer profesionalmente, ya que las barreras que lo impedirían, como por ejemplo la discriminación, la segregación por género, el acoso sexual, o la poca valoración de las cualidades psicosociales femeninas, en la realidad de hoy, no existen.

"En el fondo los roles entre hombres y mujeres también están como mucho más compartidos, y yo creo que no, yo creo que no hay obstáculos de verdad" (Entrevistada N°9)

Una respuesta que se puede encontrar a lo expuesto anteriormente, en cuando las mujeres no reconocen obstáculos a partir de las diferencias de género, es porque ellas mencionan que nunca han vivido discriminaciones por ser mujer.

"Nunca me he sentido discriminada por ser mujer en los cargos que he desempeñado" (Entrevistada N°1)

Que alguna de las entrevistadas no haya apreciado o sentido que se les ha discriminado por género, no significa que no exista esta forma de exclusión, ya que muchas de ellas,

al mismo momento en que reconocen que no existen las barreras derivadas del género, también mencionan que si estas existieran ellas jamás se han dado cuenta de ello. Esto hace pensar que muchas mujeres no tienen conciencia de cuando están siendo discriminadas, puesto que tienen asumida cierta posición social, la cual es impuesta culturalmente, y ellas han aceptado. Las discriminaciones ocultas, son las más difíciles de erradicar, ya que es un proceso delicado identificarlas, pero dentro del mundo académico se puede ver claramente que la poca participación de las mujeres en cargos de gestión, es un tipo de discriminación, pero que las entrevistadas que se encuentran en estos cargos, no lo identifican como tal, sino que lo atribuyen a otros factores, como por ejemplo a la falta de capacidad de las mujeres, problemas de gestión y a las “pocas ganas” de querer participar en cargos de poder.

“Yo nunca sentí una discriminación abierta y directa” (Entrevistada N°4)

"Algunas de las dificultades que yo pueda tener en la gestión, yo no atribuyo a la cuestión de género, y que podría ser algo de género, pero que yo no lo atribuyo" (Entrevistada N°6)

- **El ser mujer dificulta el acceso a cargos de poder**

A diferencia de la categoría anterior, en donde las mujeres entrevistadas, mencionan que no existen obstáculos relacionados al género, en esta categoría se podrá observar otra opinión sobre este tema, en donde algunas entrevistadas si reconocen las dificultades para acceder a cargos de poder, generados por cuestiones de género.

La primera dificultad que mencionan las entrevistadas, tiene relación a como son observadas por otras personas. Al ser minoría suelen ser más visibles, por ese motivo atraen más la atención sin proponérselo. Suelen ser polarizadas, es decir las otras personas maximizan las diferencias que existen entre las mismas mujeres. Sus atributos personales suelen ser distorsionados por las otras personas, para de ese modo realizar una asimilación de lo que la mujer proyecta, a las ideas preconcebidas que se tienen de ellas. Las entrevistadas mencionan, que las personas suelen catalogar de forma negativa su accionar, por ejemplo, cuando hacen prevalecer su autoridad, se les describe como

“mujer histérica” o “mujer de mal carácter”, en cambio cuando un hombre hace sobresalir su autoridad, es porque tienen firmeza en sus ideas y postura.

"La autoridad en la mujer suele verse asociada a característica de su propia personalidad, tiene mal carácter, o es demasiado fuerte, esta asociado más bien a características negativas" (Entrevistada 4)

"Si tú te enojas y exiges y te molestas, eres un poquito histérica, un poquito emocional, en cambio los hombres pueden ser, pero no es emocional sino que firmes" (Entrevistada N°10)

Un segundo obstáculo identificado, que dificulta el avance profesional de las mujeres en los cargos de poder, tiene que ver con la preferencia que exponen las instituciones académicas al momento de escoger a las personas que están en cargos de gestión. Ellas mencionan que las universidades prefieren tener un líder masculino antes que femenino.

"Hay limitantes también puestas por las instituciones que suelen tener más confianza en un líder hombre, que en una líder mujer (...) la mujer es menos visible para cargos de poder" (Entrevistada N°4)

"Culturalmente hay una predisposición a elegir a varones, si usted ve los planteles universitarios, los directivos universitarios, predominan los hombres" (Entrevistada N°14)

Esto se debe a que culturalmente el liderazgo ejercido por las mujeres, no cuenta con una buena aceptación en general, ya que se considera demasiado centrado en los afectos, que no presenta un respeto por las estructuras jerárquicas, que las mujeres no suelen captar la esencia del trabajo en equipo, y además tienen dificultad para considerar el mundo de la dirección como un “juego”. Según lo que mencionan las entrevistadas, las instituciones académicas tampoco se encuentran exoneradas de considerar el liderazgo femenino de menor calidad que el masculino.

Un tercer obstáculo, tiene expresa relación con el hecho de ser mujer, ya que ellas aluden a que la condición femenina coarta un mayor avance en la carrera profesional, lo cual impide que exista una mayor inserción en los cargos de poder por parte de estas, y por este motivo existe tan poca participación femenina en esos puestos.

"Siento que hay momentos en que el hecho de ser mujer te coarta, hay ciertas cosas que tú sabes "mira, hasta aquí yo llegue", por el hecho de ser mujer, eso sí lo sabes y lo sientes" (Entrevistada N°4)

Esta limitación que viven las mujeres puede ser entendida por el concepto de techo de cristal, es decir, existen barreras invisibles que evitan que mujeres que cuentan con las mismas capacidades y méritos que los hombres, puedan seguir creciendo profesionalmente; y esto no desaparece por sí solo, ni tampoco con el paso del tiempo. A pesar que en muy pocas ocasiones esta barrera puede ser traspasada, las entrevistadas reconocen que al momento de escoger un nuevo líder, esas barreras invisibles influyen en el avance profesional de las mujeres.

"Por razones que nosotros sabemos, de país, la mujer en general no asume cargos de tanta responsabilidad, como que es más difícil que lo asuman (...) hay ciertas adscripciones a género que son tan parte de la cultura" (Entrevistada N°5)

Un cuarto obstáculo identificado, es el machismo. Las entrevistadas denominan de esa manera a las barreras impuestas por la sociedad, las cuales impiden una mayor incorporación de las mujeres al mundo laboral.

"Esta es una sociedad todavía muy marcada por lo machista y por lo masculino, yo creo que eso también es un obstáculo, además que muy fácilmente esta estructura masculina como que desautoriza a las mujeres" (Entrevistada N°12)

"Estamos en un mundo machista, eso es indudable (..) se esta presentando un hombre y una mujer, prefieren al hombre, y evitan tener a muchas mujeres juntas" (Entrevistada N°18)

La dominación masculina se encuentra presente en varios ámbitos, como por ejemplo el político, económico, laboral, entre otros. La noción de patriarcado permite observar como a pesar del tiempo, la opresión masculina hacia la mujer, sigue presente hasta estos días. Las mujeres además de tener que esforzarse y luchar por ser respetadas y poder ocupar un lugar dentro del mercado laboral, deben lidiar todos los días por conseguir igualdad en las relaciones con sus pares masculinos.

Las entrevistadas destacan que las universidades no se encuentran eximidas de esta desigualdad de oportunidades. Reconocen que el machismo se encuentra presente tanto en las esferas de poder universitarias, como en el resto de los espacios de las entidades educativas. Las mujeres deben luchar por se escuchadas, por tener un mayor y mejor acceso a los cargos de poder, y a exhibir una mayor representación.

"También hay un machismo, que se esta dando, que los hombres también..., en las instancias de poder tienden mucho de ellos hacer prejuicios, con relación a cuando una mujer dice algo" (Entrevistada N°6)

"Es un mundo donde los egos son importantes, y hay un machismo muy fuerte también (...) yo te diría que es un obstáculo importante" (Entrevistada N°13)

La poca participación de las mujeres en los cargos de poder, se debe a la resistencia que tienen los hombres a que las mujeres ocupen este tipo de cargos, estas situaciones se evidencian por ejemplo en las formas de selección y ascenso que suelen ser favorables para los hombres. Otro de los factores de discriminación de las mujeres en las instituciones universitarias, es la reproducción de diferencias de género (presentes socialmente) a través de las estructuras internas que poseen las instituciones.

El quinto obstáculo que denotan las mujeres entrevistadas, tiene relación con las responsabilidades que deben cumplir por ser mujer, compromisos que tienen relación con las obligaciones del hogar, específicamente el cuidado de los niños. Aluden que estos deberes impiden un mayor desarrollo profesional.

"En general hay una cuestión cultural muy fuerte, asociada a los sentimientos de culpa de las mujeres, que tienen familia, que tienen hijos (...) como mujer se nos recarga mucho desde lo cultural, hay que tener responsabilidades de la mamá" (Entrevistada N°13)

La jornada laboral femenina, suele desarrollarse en dos etapas, la primera que tiene relación al trabajo remunerado y la segunda con el trabajo doméstico, el cual suele ser en general, de total responsabilidad femenina y sin ningún tipo de gratificación. A pesar de que la mujer trabaje remuneradamente, los hombres suelen invertir muy poco tiempo en las tareas domésticas y de cuidado de los hijos; eso influye notablemente en el crecimiento profesional femenino. Por otro lado, cuando la mujer tiene hijos, las actividades derivadas del cuidado de ellos, imposibilita aun más la progresión profesional de ellas, caso contrario al hombre, en donde la condición de padre no detiene en general, su crecimiento en el ámbito laboral.

Por último, las mujeres mencionan que los obstáculos desprendidos anteriormente son una de las causales de la baja presencia femenina en los cargos de poder, ya que ellas tienen conocimiento de que las mujeres son una minoría dentro de las cúpulas universitarias, en donde los hombres siguen teniendo el dominio en el mundo académico.

"La proporción de mujeres en los cargos de directivos son ínfimos comparados con los que ocupan los hombres" (Entrevistada N°6)

"Normalmente hay menos mujeres en los cargos directivos de las universidades, aquí ponte tú debe ser, se me ocurre como un 20% a todo reventar" (Entrevistada N°11)

Este dominio masculino es bastante anómalo, ya que si se compara con la participación de las mujeres en el estudiantado o en la misma docencia, ellas deberían tener una mayor presencia en el poder académico, pero son las diferencias producidas por el género, las que van coartando un mayor avance de los efectivos femeninos. Por lo que se ha podido apreciar, la mayoría de las mujeres entrevistadas, tienen conciencia que el

sólo hecho de ser mujer, “les angosta” y dificulta el camino para seguir avanzando profesionalmente.

- **Mundo familiar v/s mundo profesional**

El modelo tradicional de familia, constituido por un padre y una madre, en donde el hombre trabaja remuneradamente y la mujer trabaja en el hogar, ha sido un modelo familiar que gobernó América Latina por varias décadas. Con el ingreso de las mujeres al mundo laboral, este “equilibrio” fue desbaratado, en el sentido que las familias tuvieron que adaptarse a nuevas formas de subsistencia, por ejemplo las mujeres debieron repartir su tiempo entre el hogar y la oficina. A pesar de trabajar remuneradamente, el hogar sigue siendo un compromiso para las mujeres, esto muchas veces coarta el desarrollo profesional de ellas, puesto que suelen estar dentro del dilema a que “mundo” (profesional o familiar) otorgarle más de su tiempo, esta situación impide, en gran parte, desarrollarse plenamente en ambos.

"Las mujeres siempre están en el dilema entre sus obligaciones personales, familiares y responsabilidades laborales, entonces eso hace que menos mujeres hayan tenido la dedicación y la perseverancia para tener cargo" (Entrevistada N°3)

La culpa es un factor que limita el desarrollo de las mujeres profesionales. Sentir culpa de dejar a los hijos solos, de abandonar sus responsabilidades familiares, provocan una tensión en ambos mundos, lo que conlleva a altos niveles de insatisfacción en las mujeres. La responsabilidad frente al mundo familiar, tensiona la posibilidad de un mayor crecimiento profesional, lo que ocasiona muchas veces un avance más lentos de las mujeres en comparación con sus pares masculinos.

"La vida cotidiana nos ha hecho entrar en una competencia distinta, en donde tú eres madre (...) y tienes que atender la profesión, claro que es más difícil" (Entrevistada N°8)

"Están igual de preparadas, ahora pasa que cuando tú te casas, eres profesional, te casas, tienes hijos, y todo esto, tú carrera se retrasa un tanto en cuanto a comparación con la de los hombres de la misma generación"
(Entrevistada N°11)

Numerosas mujeres, de igual modo ingresan al mercado laboral, tratando de compatibilizar sus responsabilidades laborales y familiares. Muchas deben posponer tener hijos/as, o disminuir la cantidad de ellos, esta es una de las consecuencias de entrar al mundo laboral. A pesar de lo anterior, ellas cuentan con capacidades para optar a un cargo de poder, pero no lo hacen, ya que, a pesar de querer crecer profesionalmente, entre más avanzan en su profesión mayor es el compromiso laboral.

"Los cargos de poder demandan una entrega al trabajo, una dedicación al trabajo, que por lo menos para las mujeres que tienen familia e hijos puede ser más complicado" (Entrevistada N°6)

Las entrevistadas reconocen que al encontrarse en un cargo de poder universitario, deben dedicar mayor tiempo a sus trabajos, por lo cual su vida familiar se ve sacrificada. A pesar que muchas de ellas cuentan con ayuda externa para el cuidado de los hijos/as y responsabilidades del hogar, por ejemplo sus madres o servicio domestico, de igual modo el sentimiento de culpa y la impresión de sacrificar a la familia, en muchos casos es más fuerte que las ganas de querer crecer profesionalmente, por eso las entrevistadas mencionan que para poder ocupar un cargo de poder, deben tener una gran abnegación por el trabajo.

"El tener un cargo de mucha responsabilidad es un gran sacrificio, y uno siempre se lo plantea, porque tiene que sacrificar mucho a la familia, entonces hay que mantener los equilibrios" (Entrevistada N°3)

"Hay muchas mujeres que dejan de lado..., se quedan hasta tarde, y esos hijos se recienten tremendamente, pero ese es un problema" (Entrevistada N°8)

Socialmente se tiene la certeza que el papel de las mujeres es cuidar a su familia y a sus hijos/as, lo que conlleva a pensar, que el trabajo femenino es puramente suplementario, es un complemento para la labor desarrollada por los hombres. Esta es una de las causas de porque muchas mujeres coartan su desarrollo profesional.

- **Las mujeres no desean tener un cargo de poder**

En la sociedad está la idea, que no existe un mayor número de mujeres en el mercado laboral, porque ellas así lo desean, simplemente no ansían tener un trabajo remunerado. Esto no es del todo correcto, ya que, aunque puedan existir casos en donde las mujeres realmente no deseen ingresar al mundo laboral, existen otros, donde simplemente no pueden, debido a que el mercado laboral no está pensado para personas con responsabilidades familiares, sino que más bien en personas que cuentan con alguien que se hace cargo de las necesidades del hogar, es decir, es un modelo masculino de empleo.

Algunas entrevistadas, opinan que no existe un mayor número de mujeres en cargos de poder, no porque estas no tengan las capacidades para poder optar a uno, sino más bien, porque las mujeres no desean tener este tipo de puestos, ya que arrebatan una parte fundamental del tiempo que disponen las personas. Es por esto, que consideran que las mujeres se ponen autolimitantes para no avanzar profesionalmente, aunque según lo expuesto anteriormente, se puede ver que no simplemente es que no quieren, sino que muchas veces no pueden.

"Existen limitantes que se ponen las propias mujeres por una parte, muchas mujeres no tienen el interés o la voluntad de hacer la cosa tan pesada"
(Entrevistada N°4)

"Hay montones de mujeres que pueden y no quieren, o no se atreven, o no lo asumen, pero yo creo que si hay muchas mujeres que son capaces"
(Entrevistada N°8)

- **Las universidades no discriminan por género**

Se cree en el área de la educación, en donde las mujeres participan en un gran número, que la discriminación por género es casi inexistente, o muy baja en comparación con otros sectores del mercado laboral. Las entrevistadas comparten esta idea, ya que consideran que en la universidad, existe un menor nivel de discriminación hacia las mujeres.

"Puede haber en cualquier empresa (...) yo te podría decir que ha nivel de universidad existe menos discriminación" (Entrevistada N°2)

Las entrevistadas consideran que en las instituciones en donde se desempeñan laboralmente, no se contrata y/o posiciona jerárquicamente a las personas por su género, sino más bien se preocupan de las capacidades y cualidades que cada individuo presenta dentro de la organización, por lo cual el avanzar posicionalmente dentro de la estructura universitaria es debido a los meritos de cada individuo.

"Esta universidad nunca tuvo un distingo por el hecho de ser..., o sea jamás existió porque éramos mujeres o porque éramos hombres, sino que siempre se valoró lo que era la actividad en si" (Entrevistada N°8)

"Es una universidad que contrata muchas mujeres, o sea en general no tiene como un prejuicio" (Entrevistada N°9)

A pesar de la percepción que tienen las entrevistadas, se puede inferir, que las mujeres que ocupan cargos de poder dentro de las instituciones universitarias, no perciben las discriminaciones hacia su género, porque este tipo de desigualdad es más bien oculta, son pequeños detalles los que van coartando la participación femenina, son diferencias impartidas desde los prejuicios históricos sexistas, que hacen que las mujeres deban demostrar mucho más que son capaces para lograr un reconocimiento parecido con el que cuenta un hombre.

5. Facilitadores para acceder y ejercer puestos de poder en las universidades

▪ Facilitadores para acceder a los cargos de poder

Las mujeres cuentan con un menor número de redes sociales en comparación con los hombres, por lo cual es más difícil su desarrollo profesional, ya que las influencias suelen marcar mucho el avance profesional de las personas. La universidad es un espacio patriarcal, en donde la supremacía de lo masculino es algo innegable, por lo cual el crecimiento académico de un hombre suele ser más rápido que el de una mujer.

Al no estar incluidas en redes sociales que las puedan ayudar a acceder a cargos de poder, es que las entrevistadas enumeran tres facilitadores que las han apoyado para transformarse en candidatas viable para optar a un cargo de gestión universitaria.

En primera instancia, las entrevistadas nombran a sus estudios profesionales como uno de los facilitadores que les permiten poder encontrarse en un cargo de responsabilidad, ya que estos las validan frente a sus pares, superiores, y equipo de trabajo, por lo cual su presencia en un cargo de gestión sería menos cuestionada gracias a su experticia profesional.

"Uno de los facilitadores importantes fue la formación profesional, digámoslo, y la formación de postgrado, y que he sido muy estudiosa" (Entrevistada N°7)

"Yo creo que mi formación profesional, yo creo que eso me ha ayudado enormemente" (Entrevistada N°20)

Un segundo facilitador reconocido por las entrevistadas, tiene relación con el perfeccionamiento permanente que deben realizar, ya que para ellas no sirve simplemente el tener una profesión, puesto como ellas mismas lo mencionan, interactúan diariamente con personas que son "expertas en sus materias", por lo cual deben saber manejar un lenguaje técnico que les permita poder comunicarse con los otros, y esto solamente lo obtienen con estudios permanentes.

"Perfeccionamiento permanente, o sea uno no puede dejar de estar al día, uno se comunica con otras personas, tiene una posición, tiene argumentos"
(Entrevistada N°17)

El tercer facilitador mencionado por las entrevistadas, el cual les ayudaría para poder acceder a un cargo de poder dentro de las instituciones universitarias, tiene que ver con el apoyo y la confianza que le otorga la universidad y los académicos. Reconocen que sin el respeto y la buena relación que ellas han cultivado dentro de la institución, no podrían ser candidatas a un cargo de gestión.

"Yo creo que el respeto que tengo de mis colegas, el trato, no soy una persona conflictiva, me siento muy participe, y muy involucrada en esta institución"
(Entrevistada N°18)

Lo anterior demuestra, que a pesar de poseer estudios y perfeccionamiento constante, las entrevistadas sienten que para poder ocupar un cargo de gestión, deben tener “una buena relación” con sus pares académicos, ya que es imposible que ellas tengan una posibilidad de acceder a los puestos en los cuales se desarrollan ahora, sin cumplir con esta característica, por ser una minoría dentro del cuerpo académico. Deben entonces simpatizar con sus pares masculinos, para que estos vean en ellas las capacidades que poseen.

- **Habilidades que les permiten permanecer en los cargos de poder**

Las personas que ejercen un cargo de poder, deben contar con ciertas habilidades que les permiten poder llevar a cabo las gestiones que corresponden a sus cargos. Las entrevistadas demuestran que existen ciertas características propias que las han ayudado en los puestos de gestión que tienen en la actualidad, son habilidades que pueden ser identificadas con las características y rasgos pertenecientes a la personalidad femenina, y a la forma en como se relacionan con el poder las mujeres. Las entrevistadas enumeran cuatro habilidades, que le han facilitado su labor en los cargos de poder.

La primera habilidad nombrada por las entrevistadas, tiene relación con los equipos de trabajo, mencionan que tienen las características propias para poder manejar los equipos, como a su vez tienen la destreza de saber delegar las funciones correspondientes a cada individuo del grupo. Esto demuestra el estilo más democrático de ejercer el poder por parte de las mujeres, ya que ejemplifica la habilidad que tienen estas para poder integrar a las personas en su gestión.

"Soy buena armando como equipos de trabajo, en delegar como las responsabilidades en cada una de las personas indicadas, y de asignar como roles a cada una de las personas" (Entrevistada N°9)

El ser más afectivas, suele ser una característica que se le autocalifica a las mujeres, ya que cuentan con una mayor atención hacia los sentimientos y situaciones emocionales que viven las personas que están bajo su cargo. Las entrevistadas reconocen que una segunda habilidad con la cual cuentan, es que son inteligentes emocionalmente, suelen estar más en contacto con sus emociones que los hombres, tienen desarrollado "un sexto sentido", como lo denominan ellas, que las favorece enormemente en su gestión, y relación con su grupo de trabajo.

"La afectividad esta muy bien, y yo creo que esa es una característica muy de mujer" (Entrevistada N°4)

"Esa inteligencia emocional que nos caracteriza, ese sexto sentido que yo realmente ese lo tengo bastante agudo" (Entrevistada N°18)

Las mujeres suelen tener una comunicación más abierta con sus equipos de trabajo, la forma en que dirigen el poder que conlleva su cargo, es más abierto a la información, en donde son capaces de recepcionar de mejor forma las palabras de las personas que trabajan con ellas. Todo esto lleva a entender la tercera habilidad que nombran las entrevistadas, y que tiene que ver con la honestidad, ellas mencionan que las mujeres en cargos de poder, deben ser muy honestas consigo mismas y con los otros, deben decir las cosas que piensas, dar su opinión sobre las ideas y propuestas de los demás

individuos. Saber llevar a cabo esto, tiene entera relación al como ellas saben comunicarse con sus pares y grupo de trabajo.

"Gente que sea como muy honesta en decirte las cosas, yo creo que eso..., muy honesta en decirte las cosas" (Entrevistada N°12)

"Yo creo que tú tienes que actuar con ética, ser una persona consecuente con lo que tú dices, y con lo que tú haces" (Entrevistada N°18)

La última habilidad que mencionan las entrevistadas, tiene relación con el uso del tiempo. Las mujeres ejercen un doble horario de trabajo, primero en la oficina y después en el hogar, por lo cual la distribución de su tiempo es muy importante para poder desarrollarse en plenitud en ambas áreas, esto es denominado la doble jornada. Es por esto que la organización personal que ellas desarrollan, les entrega las herramientas para llevar acabo ambas labores de forma satisfactoria, y de ese modo cumplir con sus obligaciones referentes al cargo que desempeñan, como también con las responsabilidades familiares.

"Capacidad de organización, porque uno siempre tiene que cumplir cosas, ser mamá, dueña de casa, uno tiene que combinar el trabajo con las otras obligaciones que uno tiene como mujer" (Entrevistada N°14)

- **Relación con su equipo de trabajo y pares**

Las entrevistadas reconocen que poseen ciertas habilidades que les sirven para desarrollarse en los puestos que desempeñan. Saben que al ser minoría dentro de los cargos de gestión, pueden encontrarse muy solas, por lo cual el nivel de relación que puedan ejercer con las personas que integran su equipo de trabajo, y los individuos que tienen su mismo cargo, es un tema muy importante.

Las entrevistadas mencionan, que las mujeres tienen habilidades para trabajar en equipo, confían en las competencias que estos tienen, lo que ayuda al buen funcionamiento del grupo de trabajo.

"Son personas que saben trabajar en equipo, o sea yo creo que una de las cualidades mía, es que confío mucho en el trabajo en equipo" (Entrevistada N°9)

"Soy capaz de trabajar en equipo, y en reconocer en la gente de mi equipo sus competencias, su apoyo, es algo que se nota" (Entrevistada N°19)

Reconocen que la comunicación es una habilidad importante para ellas, el saber dialogar con las personas es una cualidad que las apoya en su gestión en los cargos de poder, ya que esto las ayuda a conocer y empatizar con los individuos que se encuentran bajo su cargo.

"Sabemos empatizar con los otros, o sea conocemos mucho mejor a las personas, y eso nos facilita el trabajar con ellos" (Entrevistada N°15)

A su vez, mencionan que el mantener buenas relaciones con su equipo de trabajo, no es suficiente para lograr un buen desempeño en los cargos de poder. Deben también poner énfasis en las buenas relaciones con las personas que se encuentran en un cargo similar, debido a que estar en contacto con los pares es fundamental para desarrollar el cargo de gestión.

Además se debe tener en claro, que en su mayoría o en algunos casos en su totalidad, las personas que ocupan cargos similares a ellas, son hombres, lo cual a algunas de las entrevistadas les causa algún tipo de dificultad en la convivencia, ya que estos suelen hacer pequeñas diferencias al momento de relacionarse con ellas, de igual modo, consideran que la comunicación con ellos es un pilar fundamental para desplegarse de mejor manera en sus cargos.

"Mucho contacto permanente con pares, esto es fundamental, el mantenerte activa, en términos de estar relacionada con personas que están haciendo exactamente lo mismo que tú" (Entrevistada N°13)

El ser comunicativas y empáticas con su equipo de trabajo, demuestra que son más abiertas a las relaciones personales, y que están dispuestas a escuchar a los otros. Estas características le sirven a las entrevistadas para ejercer un mejor liderazgo, y a su vez comprueba la hipótesis de que las mujeres, suelen tener características dirigidas más hacia lo dialogante que a lo autoritario, y además de poseer una forma más comprensiva de relacionarse con los otros.

6. Categorías emergentes

▪ Igualar los cargos de poder por leyes

Las entrevistadas no apoyan la idea de ayudar a las mujeres a ingresar a puestos de responsabilidad a través del cuoteo, consideran que eso le resta mérito a sus propios logros personales, como habilidades individuales. Además mencionan que esta postura no es solamente por el demérito que pudiera causar en ellas, sino que también es algo que afectaría a las futuras mujeres que puedan llegar a cargos de responsabilidad en cualquier área laboral, puesto que siempre se estaría cuestionando si el cargo de poder que desempeñan lo ocupan por méritos propios, o simplemente porque debía haber una mujer en ese cargo.

"Yo no estoy de acuerdo con la paridad, yo creo que da lo mismo hombre o mujer (...) yo no quiero ser Decana porque estaba dentro de ese 50% que me favorecía" (Entrevistada N°12)

"A mi me parece que desde el minuto en que una mujer ingresa a un puesto porque se le da una cuota, pasa hacer casi un atentado al derecho humano (...) yo preferiría ser cesante y vender galletas en una esquina, antes que ser nombrada por ser mujer en un cargo" (Entrevistada N°16)

"Porque darnos un trato especial como que fuéramos un juguetito (...) no nos basemos en eso para superarnos, para llegar al cargo yo no necesite de nada de eso, yo llegue acá por mis méritos" (Entrevistada N°18)

Algunas de las mujeres entrevistadas, suelen desvincularse con las personas de su mismo sexo, ya que desvalorarían a las que no han podido alcanzar los puestos que ellas desempeñan, por lo cual, tienen la idea de que el ayudar a otras mujeres a avanzar profesionalmente, les inhibe sus propios méritos personales. Es en este caso donde podemos ver presente el denominado síndrome de la abeja reina, en donde las mujeres que se encuentran en altos puestos jerárquicos, no apoyan la idea de ayudar a que el número femenino en estos cargos aumente, ya que tienen la percepción, de que las

mujeres que ingresan con algún tipo de ayuda a uno de estos puesto, no lo merecen, ya que no cuentan ni con los meritos, ni con el nivel de compromiso que ellas si poseen.

- **Diferencia de honorarios**

Un factor de desigualdad laboral entre hombres y mujeres, es el monto del salario, es decir, se sabe por investigaciones realizadas en Chile, que por el mismo trabajo realizado, las mujeres reciben una remuneración menor al de un varón. Las entrevistadas respecto a este tema, mencionan que estas diferencias salariales no suceden en las universidades, pero, una de ellas, dio a conocer que en un momento de su carrera profesional, si sucedía esta situación.

“Me di cuenta también que me pagaban menos que el resto de los Decanos, y cuando asumió un nuevo Vicerrector Académico, me llamó y me dijo “mira, he estado examinando esto, y te quiero decir que te vamos a repuntar tu sueldo, de manera que ganes lo mismo que ganan todos los Decanos”” (Entrevistada N°10)

VII. Conclusiones

La pregunta de investigación que guía esta tesis, tiene como base el conocer los obstáculos y facilitadores que las mujeres encuentran al momento de acceder y estar en un cargo de poder. Para descubrirlos, se plantean dos premisas. En primer lugar, a través de la teoría de género se manifiesta y especifica, las dificultades y habilidades que las mujeres, por el hecho de ser mujer deben desarrollar y enfrentar. En segundo lugar, a través de las entrevistas realizadas, se espera identificar y manifestar los obstáculos y facilitadores que han tenido que enfrentar las mujeres que se encuentran en cargos de poder, a través de sus propias experiencias y relatos.

A continuación se entregan las reflexiones finales entorno a tres temas:

- 1) Experiencia en la vida profesional y personal de las mujeres que ocupan cargos de poder en las universidades chilenas.
- 2) Descripción de la forma de liderazgo de las mujeres que ocupan cargos de poder en las universidades chilenas.
- 3) Obstáculos y facilitadores que las mujeres identifican en el acceso y ejercicio de un cargo de poder en las universidades.

1. Experiencia en la vida profesional y personal de las mujeres que ocupan cargos de poder en las universidades chilenas

Al terminar el análisis de la información recolectada, se pudo observar que la experiencia de vida que tienen las mujeres en cargos de poder, es positiva, es decir, a pesar de que todas tienen una forma distinta de enfrentarse al puesto en sí, ellas demuestran estar muy conformes con su labor y con las actividades que deben desempeñar. Ser mujer y estar en un cargo de poder universitario, supone una gran responsabilidad y un compromiso de trabajo.

De igual modo, está presente en las entrevistadas un rol tradicional del ser mujer. Son parte del supuesto social tradicionalista, que muestra una mujer reproductora y un hombre productor, una visión cultural que contrapone al hombre y a la mujer, como lo expresan Conway, Bourque y Scott (1987) en donde señalan que esta contraposición de los géneros no es planteada bajo un plano de igualdad, sino más bien en un orden jerarquizado, masculino superior a femenino.

La primera forma en que queda de manifiesto esta actitud tradicionalista que tienen las mujeres, se aprecia en como encausan su carrera profesional y llegan a ocupar un cargo de poder (en el área que fuera, no sólo universitario). Lo que hacen, es ejecutar las labores que se les otorgan en sus trabajos, para demostrar de este modo, responsabilidad y eficiencia. Las mujeres no piensan en ejercer un cargo de gestión, esto queda de manifiesto con las palabras que esbozan las mismas entrevistadas, cuando dicen que “no buscaba el cargo, me ofrecieron el puesto” o “simplemente las cosas se fueron dando”.

Lo anterior también demuestra que las mujeres saben que los cargos de poder no son ocupados por ellas, ya que simplemente no son visibles para estar en esos puestos. Esto queda más claro en las entrevistas, donde las mujeres no se situaron en la posibilidad de estar en ese lugar, por ende tampoco pensaron su desarrollo profesional con la idea de ocupar un cargo de ese tipo, sino que simplemente con la premisa de hacer bien su trabajo, es decir, esto es parte de la discriminación invisible que deben vivir las mujeres, ya que el sistema patriarcal pone de manifiesto el carácter incambiado de la dominación masculina (Aguirre, 1998).

La segunda forma que muestra una actitud tradicionalista de las mujeres, tiene relación con la vida familiar, en donde se sigue atribuyendo a ellas las labores domesticas y de cuidado de los hijos, siendo éstas las que deben ser capaces de organizar y no descuidar su mundo domestico, para de ese modo poder trabajar remuneradamente, es decir, deben compatibilizar ambos mundo (privado y público). Por su parte, las entrevistadas nunca mencionan que desarrollan las obligaciones domesticas en conjunto con sus parejas, sino más bien que reciben un “gran apoyo” de parte de estos, y que es este “apoyo” les ha permitido ocupar un cargo de poder

Que el hogar este pensado como una responsabilidad femenina, hace que las mujeres que trabajan remuneradamente tengan una relación tensionada con su mundo privado, por lo cual deben optar por dedicarle un mayor tiempo a una área que a otra, puesto que los hombres siguen cultivando la idea de que ellos ayudan en el hogar, y no que hacen un trabajo compartido con las mujeres (OIT, 2009). Las entrevistadas mencionan lo mismo, ya que señalan que para ocupar un cargo de poder, deben recibir ayuda de sus parejas, pero nunca conceptualizan la noción de trabajo compartido, siempre con la idea de “apoyo”.

Las mujeres saben que se están moviendo en un mundo el cual no ha sido pensado para ellas, los trabajos remunerados son desarrollados bajo los paradigmas de lo masculino, como dice la misma Organización Internacional del Trabajo (OIT), las mujeres enfrentan mayores dificultades para insertarse y permanecer en el mercado laboral (2007). Por su parte los hombres, son capaces de planificar y pensar su desarrollo profesional a gran escala, en donde visualizarse como gerente de una gran empresa no es una simple quimera, sino más bien es un hecho tangible que pueden cumplir si ellos así se lo proponen. Por otro lado, ese no es el caso de las mujeres, ya que ellas deben demostrar que son aptas para ingresar al mundo del trabajo remunerado, y para eso, primero deben instruirse más que un hombre, esto lo manifiestan las mismas entrevistadas, cuando comentan que uno de los facilitadores que les ha ayudado para optar a un cargo de poder, ha sido su perfeccionamiento constante; y segundo, deben desarrollar destrezas más ligadas a lo masculino, como la razón, el pensamiento lógico deductivo y objetivante y la autoridad (Costa, 2006), es decir sufrir una cierta masculinización de su carácter.

Es por todo lo anterior, que las mujeres a pesar de sentir una gran satisfacción por sus logros profesionales, y en cierta medida complacidas y agradecidas con el puesto que desempeñan, como las mismas entrevistadas lo hicieron notar, de igual modo viven discrepancias en el nivel de oportunidades entre ellas y los hombres, ya que las diferencias en la participación en el trabajo remunerado es una de las contradicciones más grande entre ambos géneros (Gálvez, 2002), es decir, aunque las mujeres se encuentren dentro del mercado laboral, y algunas accedan a cargos de poder y responsabilidad, eso no elimina la desigualdad de oportunidades en el mundo laboral.

Todo lo anterior, demuestra y hace pensar, que las mujeres en cargos de poder, se encuentran sumergidas dentro de las costumbres tradicionales de esta sociedad, y que con mucho esfuerzo y dedicación han podido desarrollarse dentro de estos puestos de gestión. Además queda de manifiesto el por qué existen tan pocas mujeres en estos cargos, ya que para ellas es más difícil poder crecer profesionalmente que para un hombre, puesto que el mundo del trabajo es un juego dirigido hacia los cánones masculinos y no para los femeninos.

Pero a pesar de todo lo mencionado en los párrafos anteriores, las entrevistadas siguen sintiendo un gran placer al desempeñarse en sus puestos actuales, ya que estos les ofrecen las herramientas, la estabilidad y la experiencia, que ellas necesitan para seguir avanzando y creciendo profesionalmente.

2. Descripción de la forma de liderazgo de las mujeres que ocupan cargos de poder en las universidades chilenas

En las universidades se puede observar una gran influencia de lo masculino, en donde la presencia femenina es visible en forma más o menos igualitaria en los eslabones más bajo de la jerarquización universitaria, pero a medida que la complejidad de los puestos aumenta, y los cargos van adquiriendo mayor grado de poder y responsabilidad, la presencia de las mujeres disminuye notoriamente, dándose el caso de ser casi excepcional la representación femenina en esos cargos universitarios, lo que demuestra que las habilidades y características de las mujeres no son apreciadas y consideradas como relevantes para este tipo de puestos.

Esto es visible en lo que dicen las entrevistadas, ya que al preguntárseles cómo ellas describen a las mujeres que se encuentran en cargos de poder, más que describirlas, hacen un retrato que va dirigido a explicar como las cualidades que poseen las mujeres, demuestran que son aptas para ejercer un cargo de gestión universitario.

Esta constante demostración de habilidades que las entrevistadas nombran, hace pensar que ellas saben que no son una prioridad para estar ocupando un cargo de poder, por lo cual se encuentran en una constante evaluación, debido a esto, deben ser capaces de mostrar que ellas son igual de eficientes y competentes para el puesto que un hombre, y de esa forma obtener la aprobación y respaldo de los demás individuos. La validación pública es relevante para las entrevistadas, ya que una buena recepción de sus pares, hace de manifiesto que ellas cuentan con las habilidades necesarias para desenvolverse en un cargo de gestión.

Para poder obtener este consentimiento por parte de sus pares, como de sus equipos de trabajo, deben sufrir un estilo de masculinización de su carácter, ya que las habilidades más femeninas no son tan valoradas dentro del ambiente universitario, por lo cual desarrollan características de la personalidad que van más ligada a los rasgos masculinos, como por ejemplo, autoridad, racionalidad, pragmatismo, entre otras; ya que de esa manera, sienten que son más apreciadas dentro de su ambiente laboral. Esto se debe a que en las universidades se está más acostumbrado a un líder masculino que femenino, por lo cual las características desarrolladas por las mujeres no son bien estimadas, entonces un estilo masculino de ejercer el poder, es más respetado por los

integrantes de la organización universitaria, por lo cual las mujeres se han visto forzadas a desplegar estas habilidades para ser aceptadas como líder.

En si las entrevistadas consideran que las mujeres en cargos de poder universitario, pueden ser descritas de la siguiente manera, en primer lugar, poseen un carácter más cercano a las cualidades masculinas, para de ese modo ser respetadas dentro del ambiente académico. En segundo lugar, cuentan con una gran inteligencia, como a su vez son muy expertas en el área de la gestión, como en sus carreras profesionales. En tercer lugar, son mujeres comprometidas con su labor, ya que esa habilidad les permite tener un mayor nivel de complicidad con sus equipos de trabajo. Por último, son capaces de preocuparse de las personas que están a su cargo, y eso es una cualidad que a pesar de la masculinización que deben realizar, no la han perdido, ya que siguen desarrollando un gran nivel de compromiso con sus equipos de trabajo.

Las características mencionadas por las entrevistadas, sólo pueden ser validas si es que cuentan con la aceptación de su entorno, puesto que demuestra su confirmación en el cargo. De igual modo, a pesar de que puedan contar con este respaldo, no pueden cometer ningún error, ya que se encuentran en constante evaluación, ya que un traspie por parte de una mujer en cargo de poder, en primer lugar es más visible, y en segundo lugar, las muestra como incompetente y no apta para ejercer el puesto, lo que hace que muchas personas piensen que es mejor un hombre en vez de una mujer en ese lugar, es decir toda su labor y desempeño en el cargo se ve menospreciado y opacado.

Todo lo anterior tiene estrecha relación con el estilo de liderazgo que las mujeres en cargo de poder universitario ejercen, puesto que su forma de liderar muchas veces no se acerca a los paradigmas establecidos de lo que es considerado un buen liderazgo, en donde se espera que este sea basado con gran énfasis en el poder y la autoridad.

El estilo de liderazgo que las mujeres ejercen, es más bien horizontal que vertical, en donde la unión del grupo de trabajo es muy importante, y más que remarcar que ellas son las jefas, tratan de ser un integrante más del equipo de trabajo, es decir, llevan a cabo un liderazgo democrático y consensuador, donde la opinión de todos los individuos es relevante y de importancia. Al tener esta forma de actuar, en ningún caso sienten la necesidad de imponer la decisión que ellas consideran más adecuada, sino que más bien a través de argumentos tratan de “convencer” al grupo de trabajo que lo que

ellas proponen es la mejor forma para lograr alguna meta u objetivo. Aunque esto no significa que no sepan tomar decisiones, ya que ellas tienen claridad que como líderes son las que tienen que tener la última disposición, como a su vez, deben guiar y organizar a las personas, para de ese modo tener una buena obtención de resultados y cumplir las metas establecidas, ya que para ellas, eso tiene mucha importancia.

Todo lo anterior, señala que el estilo de liderazgo femenino, tiene las características necesarias para ser catalogado como un liderazgo transaccional e instruccional (según los tipos de liderazgos identificados por Burns y Duke), ya que en ambos casos queda de manifiesto la integración entre líder y seguidor, en donde el líder guía y ayuda al seguidor a crecer y desarrollarse profesionalmente, y además donde el intercambio valórico entre ambos, ayuda en el buen ambiente laboral que puedan crear jefe y equipo de trabajo.

Muchas veces las mujeres se sienten un poco presionadas con el tipo de liderazgo que tienen que ejercer, puesto que deben cumplir con ciertas expectativas sobre su forma de liderar. En primer lugar, se tiene la idea que como mujeres, por obligación tienen que tener ciertas habilidades que están más orientadas a la maternidad y a las labores de dueña de casa, es decir, como las mujeres poseen un mayor vínculo con las emociones y los afectos, las personas que se encuentran bajo su cargo, creen que ellas son más comprensivas en los ámbitos que no están estrechamente relacionados con el trabajo remunerado, por ejemplo, el cuidado de los hijos/as, obligaciones domésticas, entre otras, por lo cual esperan que las entrevistadas sean comprensivas en esos ámbitos, con las personas que tienen a cargo. En segundo lugar, se piensa que las mujeres líderes pueden “estar presentes en todos lados”, es decir, que son capaces de desarrollar muchas actividades, puesto que son multifacéticas; esta impresión se basa en la idea popular de que las mujeres “pueden hacer varias cosas a la vez”, por lo cual se hace una transferencia del imaginario social al liderazgo concreto de cada mujer en cargo de poder. Son estos dos motivos, los que hacen que las entrevistadas sientan que deben cumplir con las expectativas que tienen los otros, en relación al estilo de liderazgo que deben desarrollar y ejercer.

Por último, las entrevistadas al igual que los teóricos, tienen opiniones divididas en relación a si existe una forma de liderar distinta por parte de hombres y mujeres, es decir, a pesar de que las entrevistadas son capaces de reconocer y nombrar las

características que según ellas posee el liderazgo femenino, no todas creen que exista una diferencia entre el tipo de liderazgo que ejercen los hombres y el que ejercen las mujeres, sino más bien creen que las diferencias presentes entre uno y otro, son a causa de las personalidades de cada individuo y no del género que cada sujeto posee. Por otro lado, otras entrevistadas si consideran que existe una diferencia en el estilo de liderar, el cual se encuentra condicionado con las características que entrega la categoría género a cada persona, por lo cual se puede hacer una distinción entre el estilo de liderazgo masculino, que es según las entrevistadas, más autoritario, analítico, jerárquico y racional, con el liderazgo femenino, el cual es más próximo a las personas, democrático y cercano a los afectos.

A pesar de que no todas las entrevistadas, al momento de preguntarles si consideran que el género influye en el estilo de liderar de las personas, coincidían en la respuesta, todas si son capaces de reconocer características que se ven presentes en el estilo de liderazgo de las mujeres, lo cual hace llegar a la conclusión, que aunque no todas tienen asumido que el género influye en su estilo de liderar, de igual modo, son capaces de reconocer en ellas mismas y en sus pares femeninos, características propias de las mujeres, que se ven reflejadas en la forma en como ejercen su liderazgo frente al grupo de trabajo, el cual se encuentra muy influenciado por la colaboración entre jefe y subordinado, la resolución de problemas basado en la empatía, la intuición y la racionalidad (Loden en Díez, et. al., 2003).

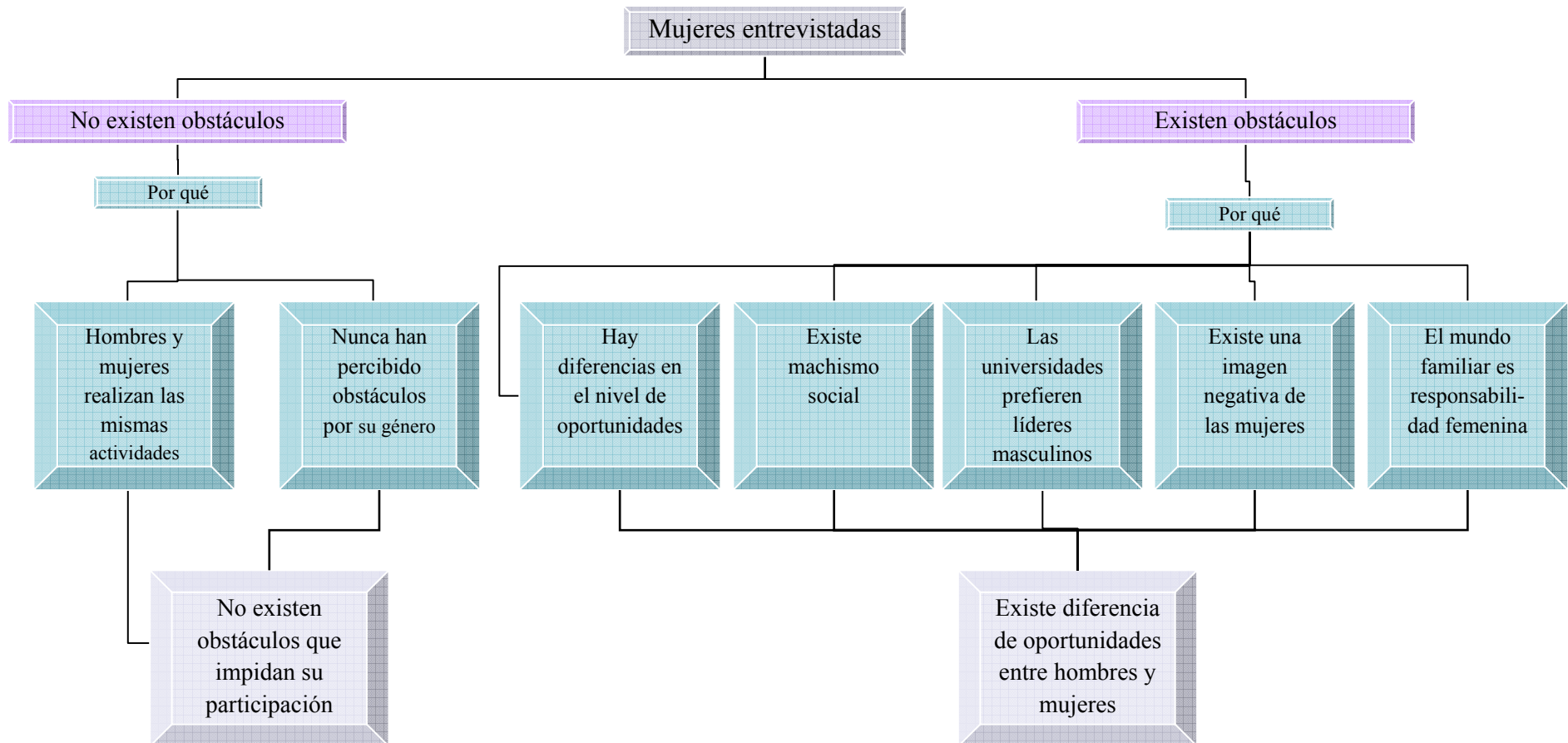
3. Obstáculos y facilitadores que las mujeres identifican en el acceso y ejercicio de un cargo de poder en las universidades

a. Obstáculos

Los obstáculos que identifican las entrevistadas son:

- 1) Diferencia en el nivel de oportunidades.
- 2) Machismo social.
- 3) Preferencia de las universidades por líderes masculinos.
- 4) Existencia de una imagen negativa de las mujeres.
- 5) Responsabilidades del mundo privado (familia).

Diagrama 1: Obstáculos identificados por las mujeres entrevistadas



Algunas entrevistadas consideran que el ser mujer en la actualidad, no es un obstáculo para acceder y desarrollarse en cargos de poder, ya que el orden social tradicional, hombre en el trabajo / mujer en la casa, ya no es tan claro en el presente, puesto que hombres y mujeres son capaces de desarrollar actividades compartidas, tanto en el ambiente relacionado con el hogar, como en el trabajo remunerado; por lo cual, no consideran que el ser mujer dificulte el avance profesional, y tampoco les impida a ellas el desempeñarse en sus cargos de poder. De igual forma reconocen, que si en algún momento de su desarrollo profesional, vivieron algún tipo de discriminación por el sólo hecho de ser mujer, ellas simplemente no lo notaron, lo que demuestra que de igual modo no descartan el hecho de que si existen diferencias de oportunidades entre hombres y mujer, pero que su inercia para poder descifrar estos contrastes, pudo hacer que simplemente no se dieran cuenta de ellos.

De igual modo, existen un conjunto de obstáculos que impiden una mayor participación de las mujeres en cargos de poder. Las entrevistadas por su parte mencionan que más que sentirse discriminadas, lo que sienten es una diferencia en el nivel de oportunidades, es decir, el camino a recorrer por un hombre y una mujer para acceder a un cargo de gestión, es muy diferente entre si, ya que el sólo hecho de ser mujer coarta un mayor avance en la carrera profesional.

Las entrevistadas enumeraron ciertos obstáculos, que impiden un mayor crecimiento profesional por parte de las mujeres.

El primer obstáculo, tiene relación con las barreras impuestas por la misma sociedad, las entrevistadas denominan a esto, machismo social, el cual tiene relación con las ideas preconcebidas a nivel tradicional, en donde las mujeres son responsables de las labores domesticas y los hombres están a cargo del trabajo asalariado, lo cual impide un mayor desarrollo profesional. Estos planteamientos también se hacen presente en las universidades, en donde existe una cierta resistencia por parte de los hombres, a que las mujeres tengan un mayor nivel de participación en los cargos de gestión universitaria, además que estas mismas organizaciones educacionales, están más acostumbradas a los lideres masculinos que femeninos, por lo cual las entrevistadas sienten que esas predisposiciones, disminuyen sus posibilidades para seguir creciendo profesionalmente.

De igual modo, algunas entrevistadas mencionan, que los obstáculos que se presentan por el hecho de ser mujer, y que impiden un mayor avance profesional, no son visibles en las universidades, ya que estas no discriminan por género, es decir, no contratan o posicionan jerárquicamente a las personas dentro de la organización, por su género, sino más bien por las competencias y capacidades con las que cuenta cada individuo; además, ellas sienten que en otras áreas del mercado laboral, las diferencias de oportunidades entre hombres y mujeres, son más visible que en el ámbito universitario.

Por los datos recolectados, se puede observar que lo mencionado por las entrevistadas no es del todo correcto, ya que la desigualdad de participación femenina en los cargos de poder universitario, es una realidad, su representatividad es mínima comparada con la de los hombres. Por lo cual, la idea de que las mujeres tienen una mayor opción a un cargo de poder en las universidades, que en otro ámbito del mundo laboral, no es una imagen del todo acertada.

El segundo obstáculo, tiene relación con la polarización de su condición femenina, los atributos que poseen suelen ser distorsionados, para de ese modo hacer una imagen negativa de ellas, por ejemplo, si una mujer es de carácter fuerte, en vez de aceptar esa característica, más bien se le cataloga de histérica o neurótica. Además sus errores o diferencias, son magnificados por los otros, ya que al ser minoría dentro de las cúpulas universitarias, suelen ser más visibles, lo que conlleva a que su forma de actuar y de dirigir sea más observado por sus pares o superiores.

Un tercer obstáculo, tiene relación con la compatibilización del mundo laboral con el mundo familiar. Las responsabilidades familiares siguen siendo una obligación femenina, en donde las mujeres que se encuentran dentro del mundo laboral, tienen que ser capaces de compatibilizar ambas áreas, es decir, deben ser responsables tanto del hogar como de sus labores remuneradas. Estos compromisos familiares, dificultan un mayor crecimiento profesional, lo que ocasiona que mujeres con las cualidades y habilidades necesarias para ejercer un cargo de poder, no lo hagan, ya que al momento de optar por un cargo de mayor responsabilidad, el horario de trabajo y las obligaciones que este conlleva, limita el tiempo que puedan entregarle a sus familias. Es por esto que las entrevistadas mencionan, que si una mujer realmente quiere estar en un cargo de

poder, debe ser muy abnegada en su trabajo, puesto que el coste familiar es muy alto. Esto está relacionado con lo mencionado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en donde explica que esta disyuntiva que viven las mujeres (mundo laboral v/s mundo familiar), tiene su base en dos mitos que se encuentran en el inconsciente social. El primer mito dice, que el rol fundamental de la mujer es cuidar a sus hijos y familia; mientras que el segundo mito, manifiesta que el trabajo femenino es secundario y complementario al masculino (2009). Según la OIT, estos mitos ayudarían a mermar el ingreso de las mujeres al mercado laboral.

Todo lo anterior, demuestra que las mujeres más que compatibilizar, deben simplemente optar, es decir, escoger a que mundo le entregan más tiempo de preocupación. Entonces, si deciden desarrollarse profesionalmente, su familia se ve afectada, y si se inclinan por cuidar a su familia y entregarle más tiempo a su hogar, su carrera profesional se ve truncada. Esto ocurre, porque las mujeres a pesar de que trabajan remuneradamente, siguen estando a cargo de sus hogares, por lo cual siempre se encuentran en una constante disyuntiva.

A pesar de los obstáculos que se nombran en los párrafos anteriores, las mujeres cuentan con las habilidades necesarias para desempeñarse en un cargo de poder, según algunas entrevistadas, muchas mujeres no desean participar en un puesto así, es decir, es voluntad de ellas no estar en un cargo de responsabilidad, y no es porque existan barreras que impidan su participación. Esta hipótesis puede que en algunos casos tenga validez, pero por la información recolectada, se puede decir que en la mayoría de los casos no es así, ya que las barreras de índole patriarcal impuestas por la sociedad, si influyen en las decisiones que toman las mujeres para desarrollar sus carreras profesionales, así que no es simplemente que ellas no deseen participar. Además, se debe tener en cuenta que los obstáculos que se mencionan anteriormente, son los que las entrevistadas han podido apreciar y reconocer como tal, los cuales pueden denominarse como discriminación visible, entre los cuales está el ser escuchada, el acceso, y la representatividad (Luke, Gore, 1999). Pero existen otros impedimentos que las mujeres no son capaces de apreciar a simple vista, y que son la base para conformar la denominada “barrera invisible”, la cual está compuesta por obstáculos imperceptibles por las personas, ya que son desarrollados a partir de actitudes que están muy arraigadas

en la cultura, y ni hombres y mujeres son capaces de reconocerlas como obstáculos que impiden el avance femenino en el mundo laboral.

Aunque las entrevistadas identifican ciertos obstáculos, los cuales ayudarían a que las mujeres no puedan tener un mayor crecimiento profesional, de igual modo ellas no comparten la idea de que las mujeres puedan optar a un cargo de mayor nivel jerárquico a través del cuoteo, consideran que esta postura le quita méritos a su desempeño personal. Sienten que esta idea, más que ayudar a las mujeres las perjudica, puesto que se verá como que las personas de género femenino que ocupan un puesto de poder, lo hacen simplemente porque se necesitaba cumplir con la cuota necesaria, y no porque realmente posean las habilidades y méritos precisos para estar en ese lugar. Por lo cual consideran que es mejor que las mujeres sigan alcanzando los cargos a través de su esfuerzo y desempeño, y no con la ayuda de leyes que fueren una mayor representatividad de ellas en los cargos de poder.

Aunque eso no se contrapone con la idea de que consideran, que debe existir una igualdad de oportunidades laborales entre hombres y mujeres. Igualdad de oportunidades entendida según la noción de Judith Astelarra (2004), la cual manifiesta que las diferencias entre los individuos sólo se debe afectar por los méritos de cada uno, y no por otro tipo de factor, como por ejemplo el género, es decir, que hombres y mujeres con las mismas capacidades y habilidades tengan la misma oportunidad de acceder y ocupar un lugar en el mercado laboral.

b. Facilitadores y habilidades¹¹

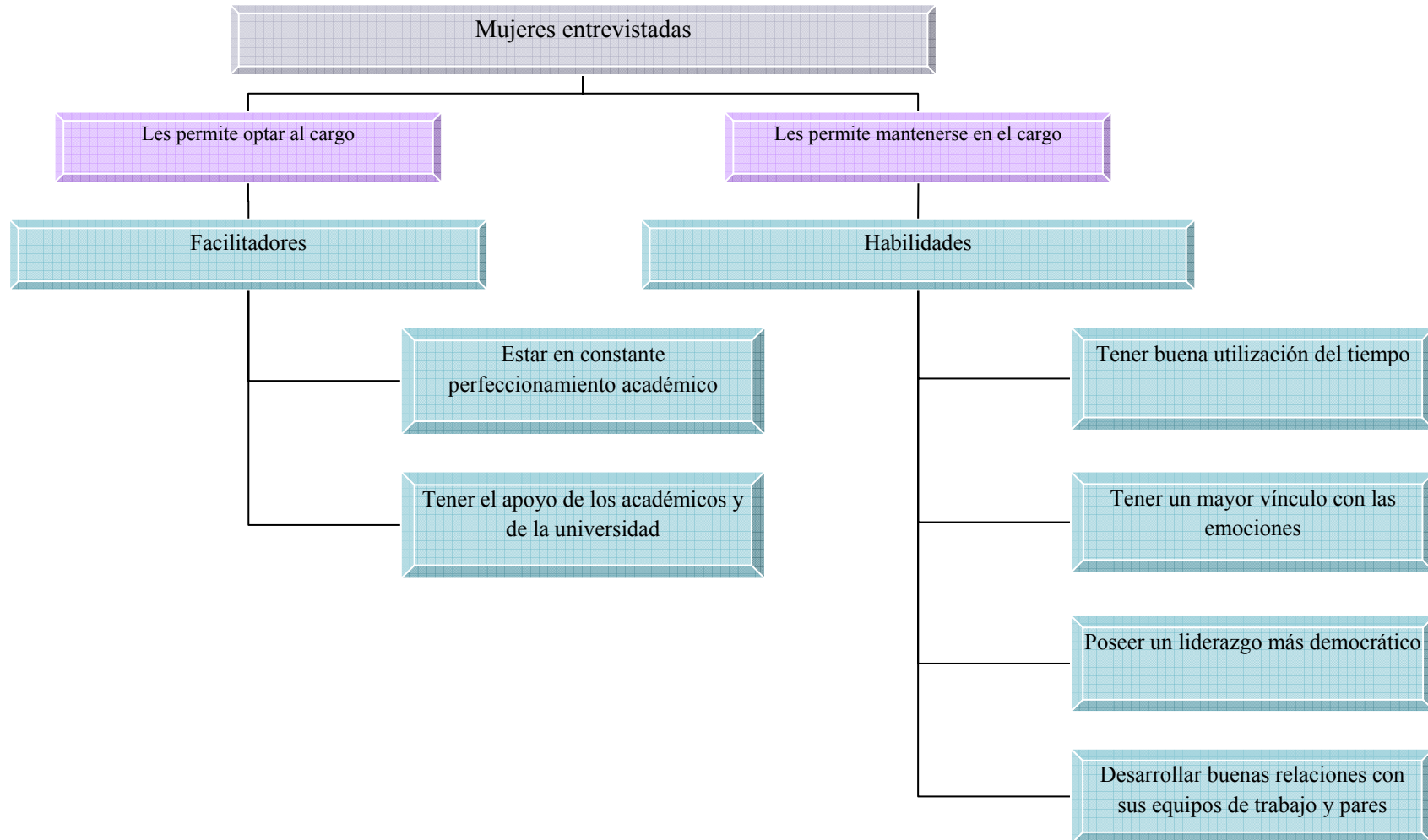
Los facilitadores que identifican las entrevistadas son:

- 1) Perfeccionamiento académico.
- 2) Apoyo de los académicos y de la institución universitaria.

Las habilidades que identifican las entrevistadas son:

- 1) Buena utilización del tiempo.
- 2) Mayor vínculo con las emociones.
- 3) Liderazgo más democrático.
- 4) Buena relación con su equipo de trabajo y pares.

¹¹ Se debe aclarar, que en el objetivo que guía esta tesis, sólo se menciona el termino facilitador, pero después de haber analizado la información recolectada, se pudo observar que las entrevistadas hacían una diferenciación, entre facilitadores (condicionantes que les ayudan a acceder al cargo) y habilidades (características que les benefician en el puesto), por este motivo es que en este apartado se hace la distinción.

Diagrama 2: Facilitadores y habilidades identificados por las mujeres entrevistadas

En el apartado anterior, se pudo observar los obstáculos que causan una menor presencia femenina en los más altos niveles de la organización universitaria. En este segmento se podrá observar lo opuesto, es decir, los facilitadores que ayudan, según las entrevistadas, a que las mujeres puedan acceder a un cargo de poder universitario, como también a las habilidades que poseen y que les entregan un respaldo para desenvolverse en esos puestos.

Como se mencionó anteriormente, las mujeres no suelen ser visibles para ocupar un cargo de poder, por lo cual deben mostrar que son aptas para ejercer un cargo de gestión. Para lograr esto, tienen que demostrar que poseen un mayor nivel de capacidades que un hombre, para de ese modo, convertirse en candidatas viables para ejercer un cargo de poder. Por lo anterior, las entrevistadas mencionan que existen dos tipos de facilitadores, que ayudan a la incorporación de las mujeres a un puesto de gestión universitaria.

El primer facilitador nombrado, tiene que ver con los estudios, el tener una carrera universitaria es un factor que las entrevistadas sienten, las ayuda a convertirse en potenciales candidatas a un cargo de poder. De igual modo, deben estar en un constante perfeccionamiento, ya que al estar dentro del mundo universitario, tienen que tener sus conocimientos siempre actualizados, ya que de ese modo pueden entender y comunicarse con todos los académicos, lo que conlleva a lograr el respeto de estos.

El segundo facilitador, tiene relación con las instituciones universitarias y los académicos, las entrevistadas dicen que si ellas no hubieran tenido el apoyo y la confianza de estos, hubiera sido impensado el haber podido alcanzar un puesto de poder universitario. Los cargos universitarios, son por un lado designados por las más altas autoridades (Rector, Consejo Académico), o son elegidos a través de votación por los mismos académicos; por lo cual, las mujeres al tener el respaldo de estos sectores del mundo universitario, les facilita el acceso al cargo de poder, ya que confían en ellas, les entregan apoyo, por lo cual sienten un compromiso hacia ellos.

También las mujeres cuentan con habilidades que les facilitan su permanencia en el cargo de poder. En relación a esto, las entrevistadas reconocen cuatro habilidades.

La primera habilidad que mencionan, tiene relación con la buena utilización del tiempo. Como deben estar a cargo del trabajo doméstico y del trabajo remunerado, no pueden hacer un desperdicio de las horas útiles del día, por lo cual saben hacer un buen uso de estas. La doble jornada de trabajo que viven, además de la compatibilización de ambos mundos, en muchos casos, más que perjudicarles en su desempeño, les ayuda a ser más responsables y organizadas.

La segunda habilidad, esta relacionada con las emociones. Las mujeres suelen tener un mayor vínculo con los sentimientos, en comparación a los hombres, y las entrevistadas sienten que esto es una habilidad a la hora de desempeñarse en un cargo de poder, ya que el poseer una inteligencia emocional, mayor que la de los varones, las ayuda a poder relacionarse de mejor manera con su equipo de trabajo y pares.

La tercera habilidad nombrada, tiene relación con su forma de dirigir. Las mujeres tienen un estilo de liderazgo más democrático, el cual hace que cada integrante del equipo de trabajo sea una pieza fundamental del grupo, por lo cual las personas son más participes de las actividades, ya que las mujeres saben reconocer las habilidades de los individuos que están bajo su tutela, además de contar con la destreza de saber delegar las tareas correspondientes a cada sujeto. Por todo lo anterior, es que las entrevistadas reconocen que la habilidad de ser democráticas, les facilita su función en el cargo de poder.

La cuarta habilidad, tiene estrecha concordancia con las relaciones que las mujeres puedan desarrollar con sus equipos de trabajo y pares. Ellas saben que son una minoría en los cargos de poder universitarios, por lo cual el tipo de relación que desarrollan, es fundamental para desempeñarse en un mundo guiado por los paradigmas patriarcales.

Para relacionarse con sus equipos de trabajo, tienen la habilidad de la comunicación, son muy abiertas a expresarse con las personas que están a su cargo, ya que creen que el dialogo y no la imposición de ideas es muy importante en su forma de liderar. Además al ser empáticas y honestas con su grupo de trabajo, les permite entender y comprender al otro, esto les facilita el nivel de relación que puedan ejercer con ellos.

Además de poseer un buen nivel de relación con su equipo de trabajo, deben tener un buen trato con sus pares, estos en su mayoría son hombres, por lo cual tienen que desarrollar una buena comunicación con ellos. Las mujeres saben relacionarse con sus pares de trabajo, lo cual les ayuda a mantenerse en sus puestos, ya que el respaldo y la comprensión de estos es muy importante para ellas. Las entrevistadas hacen notar esto, ya que ellas mencionan que tienen conciencia de que todos son un equipo, y no son individuos actuando por sí solos que no necesitan el apoyo de nadie.

Las entrevistadas tienen conciencia de que una mujer en cargos de poder, no es apreciada constantemente, por lo cual, saben identificar los obstáculos que les impiden un mayor avance, como a su vez logran nombrar los facilitadores que las ayudan a acceder a estos puestos, y también las habilidades que les permiten desenvolverse en el cargo. Debido a esto, es que tratan de enfatizar estas habilidades, las cuales las hacen distinguirse de sus pares masculinos, y de ese modo ser capaces de mostrar que una forma de liderar distinta, basada en habilidades femeninas, si puede ser sostenida por las organizaciones, específicamente la universitaria.

Reflexiones finales

Las mujeres que se encuentran en los altos cargos de las instituciones universitarias, han tenido que sortear un conjunto de obstáculos visibles e invisibles, para poder acceder a esos puestos, como ellas mismas lo mencionan, no ha sido una tarea fácil el alcanzar un cargo de responsabilidad, como tampoco el desempeñarse en ellos.

Aunque han existido una serie de transformaciones socioculturales en la sociedad chilena, aún persisten obstáculos, tensiones y problemas en el ámbito público para las mujeres. Esto es parte de lo que se señaló en el capítulo del marco teórico sobre el sistema patriarcal, donde quedaba de manifiesto que la subordinación de las mujeres frente a los ideales masculinos, es una forma de planteamiento social, lo que conlleva a que las mujeres se muevan en un sistema de jerarquización y no en uno de igualdad de oportunidades. Este planteamiento se hace presente en todas las esferas sociales, por lo cual la educación, específicamente las organizaciones universitarias, no son una excepción, ya que en ellas también se puede observar esta desigualdad, la cual se manifiesta con la poca representatividad de las mujeres en los cargos de poder.

Las mujeres que se encuentran en estos puestos, han sido capaces de identificar los obstáculos que se les han presentado en su carrera profesional y personal, en donde la normativa social impuesta acrecienta las habilidades masculinas y todavía no ha incorporado en su totalidad la participación de las mujeres.

Aunque se encontraron respuestas a ciertas preguntas en esta tesis, existen temas que deben ser profundizados, los cuales serían una base muy interesante para futuras investigaciones. Para esto, se pueden plantear las siguientes interrogantes, tales como, ¿cuáles son los motivos de que las mujeres que se encuentran en cargos de poder, se opongan al cuoteo?, ¿acaso las mujeres que ya se encuentran en estos puestos no desean que exista un mayor número de individuos de su mismo género en estos lugares? Sería interesante poder correlacionar la información entregada en esta tesis, con la opinión de mujeres que aun no se encuentran en un cargo de poder, y que pertenecen a instituciones universitarias, realizando actividades docentes y/o de investigación, para de ese modo encontrar similitudes y diferencias en las respuestas de ambos grupos.

También es posible profundizar en la vida familiar de las mujeres que ocupan cargos de poder, para conocer aun más su historia familiar. Para esto, se pueden formular ciertas preguntas, ¿cómo participan sus parejas en las labores domesticas?, ¿la vida de pareja se ve afectada por encontrarse en un cargo de responsabilidad?, y ¿cómo el cargo determina, por ejemplo, las reparticiones de tareas al interior del hogar, la conciliación de trabajo y familia, y la crianza de los hijos/as?.

VIII. Bibliografía

La bibliografía mencionada a continuación, corresponde a la utilizada en la creación del planteamiento del problema, marco teórico y marco metodológico.

Aedo, Cristián y González, Luis Eduardo. (2005). La Educación Superior en Chile. *Revista Calidad en la Educación*, (22).

Aguirre, Rosario. (1998). *Sociología y Género: las relaciones entre hombres y mujeres bajo sospecha*. Uruguay: Doble Clic.

Álvarez Fernández, Manuel. (1996). *Los estilos de dirección y sus consecuencias. Bases para su configuración como estrategia de intervención*. En: G. Domínguez, y J. Mesanza (Coord.), Manual de organización de instituciones educativas (pp.303-346). España: Editorial Escuela Española.

Andreu, Silvia. (2002). La Carrera Académica por género: a propósito de dos investigaciones recientes. *Revista Complutense de Educación*, 13(1), 13-31.

Astelarra, Judith. (2004). *Políticas de género en la Unión Europea y algunos apuntes sobre América Latina*. Chile: Unidad Mujer y Desarrollo, CEPAL.

Austin, Robert y Vidal, Paulina. (2004). *Género, Intelectuales y Educación Superior*. En A. Robert (Comp.), Intelectuales y educación superior en Chile. De la Independencia a la democracia transicional 1810 – 2001. Chile: Ediciones Chile América - CESOC.

Bartoli, Annie. (1992). *Comunicación y Organización*. España: Editorial Paidós.

Belausteguigoitia, Marisa y Mingo, Araceli. (1999). *Fuga a dos voces*. En: M. Belausteguigoitia, y A. Mingo (Eds.), Géneros prófugos. Feminismo y Educación (pp.13-30). México: Paidós.

Berrios, Paulina. (2007). Análisis sobre las profesoras universitarias. *Revista Calidad en la Educación*, (26).

Bonnefoy, Carmen. (2008). *Competencias de Directivos Académicos de Universidades Tradicionales con Autoevaluación y sin Autoevaluación*. Tesis para optar a grado de doctor. Chile: Universidad de Chile.

Bustos Romero, Olga. (n.d.). Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las Universidades. Obtenido el 02 de mayo del 2010, de <http://www.posgrado.unam.mx/servicios/productos/omnia/anteriores/41/07.pdf>

Claes, Marie-Thérèse. (1999). Mujeres, hombres y estilos de dirección. *Revista Internacional del Trabajo*, (118), 483-500.

Conway, Jill; Bourque, Susan y Scott, Joan. (1996). *El concepto de género*. En: M. Lamas (Comp.), *El género: la construcción cultural de la diferencia sexual* (pp.21-31). México: Miguel Ángel Porrúa.

Costa, Malena. (2006). Distintas consideraciones sobre el Binarismo Sexo / Género. Obtenida el 22 de noviembre del 2009, de <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/malena46.pdf>

Cuadrado, Isabel. (2003) ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 283-313.

De Miguel, Ana. (n.d.). Los feminismos a través de la historia. Obtenida el 08 de diciembre del 2007, de <http://www.nodo50.org/mujeresred/>

Díez, Enrique; Valle, Rosa; Terrón, Eloína; y Centeno, Begoña. (2003). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*.

Doña, Karina. (2004). Liderazgo femenino: ¿Mito o Realidad? Obtenida el 29 de noviembre del 2009, de http://www.agendapublica.uchile.cl/n5/2_dona.html

Echeverría, Genoveva. (2005). *Análisis cualitativo por categorías*. Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano.

Gálvez, Thelma. (2001). *Aspectos económicos de la equidad de género*. Chile: Serie Mujer y Desarrollo, CEPAL.

García Canal, María Inés. (n.d.). Espacio y diferenciación de género. Texto electrónico. S/I.

García de León, María Antonia. (1999) Las Profesoras universitarias: el caso de una élite discriminada. *Revista Complutense de Educación. Universidad Complutense de Madrid*, 355–372.

Hernández, Ana María. (n.d.). Posturas teóricas sobre los estudios de género. Obtenida el 01 de diciembre del 2007, de <http://www.uaemex.mx/faapauaem/docs/edesp/caminos%20hacia%20la%20equidad%202007/posturas.html>

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos; y Baptista, Pilar. (2004). *Metodología de la Investigación*. Chile: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Lamas, Marta. (1986). La antropología feminista y la categoría “género”. Obtenida el 13 de diciembre del 2009, de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/nuant/cont/30/cnt/cnt9.pdf>

Lamas, Marta. (1996). Usos, dificultades y posibilidades de la categoría género. Obtenida el 16 de diciembre del 2009, de <http://www.cholonautas.edu.pe/modulo/upload/USOSCATEGORIAGENEROMARTA%20LAMAS.pdf>

Luke, Carmen y Gore, Jennifer. (1999). *Mujeres en el medio académico*. En: M. Belausteguigoitia, y A. Mingo (Eds.), *Géneros prófugos. Feminismo y Educación* (pp.369-389). México: Paidós.

Municio, Pedro. (1996). *Las estructuras Organizativas*. En: G. Domínguez, y J. Mesanza (Coord.), *Manual de organización de instituciones educativas* (pp.123-153). España: Editorial Escuela Española.

Organización Internacional del Trabajo. (n.d.). *Desafíos para la igualdad en el trabajo: Chile*. Obtenida el 19 de junio del 2008, de <http://www.oitchile.cl/genero/Chile.pdf>

Organización Internacional del Trabajo. (n.d.). *Trabajo y Familia: Hacia nuevas formas de conciliación con corresponsabilidad social*. Obtenida el 05 de abril del 2010, de <http://igenero.oit.org.pe/images/stories/documentos/informecompleto.pdf>

Osborne, Raquel. (2005). *Desigualdad y relaciones de género en las organizaciones: diferencias numéricas, acción positiva y paridad*. Obtenida el 25 de noviembre del 2009, de <http://revistas.ucm.es/cps/11308001/articulos/POSO0505230163A.PDF>

Ovando Crespo, Cristina. (2007). *Género y educación superior. Mujeres en la docencia y administración de las instituciones de educación superior*. En: F. López (Comp.), *Escenarios mundiales de la educación superior. Análisis global y estudios de casos* (pp.143-154). Argentina: CLACSO. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Oyarzún, Kemy. (2005). *Un trato en las diferencias: Género y Educación Superior en Chile*. 2005. Obtenida el 20 de junio del 2008, de http://www.cse.cl/public/Secciones/seccionestudios/estudios_y_documentos_de_Genero.aspx

Palomar, Cristina. (2005). *La Política de Género en la Educación Superior*. *Revista de estudios de género. La Ventana*, (21), 7- 43.

Papadópulos, Jorge; Radakovich, Rosario. (2007). Educación Superior y Género en América Latina y el Caribe. En: Informe Sobre la Educación en América Latina y el Caribe 2000 – 2005 (pp.117 – 128). Venezuela: Instituto Internacional de la UNESCO para la Educación Superior en América Latina y el Caribe (IESALC).

Pfefferkorn, Roland. (2007). El trabajo, un eje fundamental de las relaciones sociales de sexo. *Revista Ciencias Sociales. Universidad Arturo Prat*, (18), 53-70.

Pérez Serrano, Gloria. (1998). *Investigación Cualitativa, Retos e Interrogantes, vol. I.* España: Editorial La Muralla.

Raventós, R; Rodríguez, J. Universidad, Racionalidad y Eficiencia. S/I.

Reyes, Jenny. (2006). Trabajadora (es) de la Educación Superior. *Revista Calidad en la Educación*, (24).

Rico, Nieves. (1996). *Formación de los Recursos Humanos Femeninos: Prioridad del Crecimiento y de la Equidad.* Serie Mujer y Desarrollo, CEPAL.

Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación.

Rodríguez, Gregorio; Gil, Javier; y García, Eduardo. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa.* España: Editorial Ediciones Aljibe.

Rubin, Gayle. (1986). El tráfico de mujeres: notas sobre la “economía política” del sexo. Obtenida el 12 de diciembre del 2009, de

<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/nuant/cont/30/cnt/cnt7.pdf>

Salinas, Paulina; Arancibia, Susana. (2006). Discursos masculinos sobre el poder de las mujeres en Chile. Obtenida el 14 de diciembre del 2009, de

<http://www.cidpa.cl/udecada/txt/decada25/art04.pdf>

Saracostti, Mahia. (2006). Mujeres en la Alta Dirección de la Educación Superior: Posibilidades, Tensiones y Nuevas Interrogantes. *Revista Calidad en la Educación*, (25).

Valles, Miguel. (2003). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión metodológica y práctica profesional*. España: Editorial Síntesis.

Vieytes, Rut. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad. Epistemología y técnicas*. Argentina: Editorial de las Ciencias.

Weber, Marx. (1987). *Estructuras de Poder*. Argentina: Editorial Leviatán.

ANEXOS

Anexo A

Tabla 8: Resumen de categorías

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	CITAS
Inicio de su carrera profesional	Comienzan su vida profesional en instituciones académicas	<p><i>"yo la empecé aquí, muy joven de hecho, tengo que haber tenido, no sé, veinte algo de años" (Entrevistada N°4)</i></p> <p><i>"me involucré en la docencia desde muy pequeña, desde siendo estudiante, me involucré en la gestión docente desde muy pequeña también" (Entrevistada N°8)</i></p>
	Comienzan su carrera profesional en instituciones no académicas	<p><i>"ingresé en el año 98', después de tener cerca de siete años de desempeño en el ámbito de las ONGs" (Entrevistada N°7)</i></p> <p><i>"yo trabajé en la empresa privada varios años, estuve en el área agrícola, fui Gerente" (Entrevistada N°20)</i></p>
Forma de acceder al cargo de poder	Acceden al cargo por votación de los académicos	<p><i>"por votación directa de los profesores jornada completa y media jornada, así que mis pares me eligieron" (Entrevistada N°18)</i></p> <p><i>"me presente al cargo de Decana y fui elegida, y ahora fui reelecta para el segundo periodo" (Entrevistada N°20)</i></p>
	Acceden al cargo por designación de las autoridades universitarias (Rector, Consejo Académico)	<p><i>"accedí porque el Rector me pidió el año 2005 que lo acompañara como Vicerrectora" (Entrevistada N°3)</i></p> <p><i>"aquí son puestos de confianza del Rector, entonces el</i></p>

		<i>Rector me invitó a participar acá" (Entrevistada N°10)</i>
Experiencia personal en el cargo de poder	La trayectoria laboral les concede méritos profesionales	<i>"todas las experiencias en cualquier cargo son positivas (...) también ha significado ocupar este cargo, no solamente experiencia, sino desarrollo profesional y también desarrollo personal" (Entrevistada N°2)</i>
	Estar en cargos de poder es satisfactorio personal y profesionalmente	<i>"para mi ha sido muy positivo el ser Decana, yo he sido una de las personas que le ha gustado ser Decana" (Entrevistada N°12)</i> <i>"en realidad hay que decir que a mi me gusta lo que hago (...) todos los días son un montón de actividades, y a veces problemas que hay que solucionar" (Entrevistada N°19)</i>
Vida familiar	Tienen apoyo familiar para poder desarrollarse profesionalmente	<i>"yo creo que sin apoyo familiar imposible, apoyo de mi marido en primer lugar, y de mis hijos también" (Entrevistada N°4)</i> <i>"mi marido en realidad no es que me haya dejado hacerlo, sino que en realidad me ha apoyado" (Entrevistada N°10)</i> <i>"una mujer para que pueda llegar adonde estoy yo, tiene que tener el apoyo de su pareja (...) ha sido fundamental mi familia" (Entrevistada N°18)</i>
Tienen metas definidas	Mujeres con objetivos claros	<i>"tenemos esa capacidad de seguir hasta poder lograr lo que queremos, o sino lo logramos, pero por lo menos lo intentamos 100%" (Entrevistada N°12)</i>

		<i>"somos más perseverantes en todas las pegas que se nos asignan, o los focos de desarrollo que tenemos, como que tenemos claro para donde vamos" (Entrevistada N°20)</i>
	Poseen características para desempeñarse en el área que ellas deseen	<i>"las mujeres tenemos todas las capacidades para desempeñar cualquier cargo (...) yo creo que las mujeres podemos desempeñar cualquier cargo, Vicerrectora, Rectora, y tanto o mejor que un hombre" (Entrevistada N°12)</i>
Características para estar en los cargos de poder	Mujeres comprometidas con su trabajo	<i>"somos mujeres súper comprometidas (...) además nos gusta mucho lo que hacemos, estamos como muy involucradas emocionalmente" (Entrevistada N°9)</i> <i>"he sido muy dedicada a mi trabajo, o sea yo creo que también en parte he tenido siempre como el reconocimiento, me esfuerzo mucho, me comprometo mucho" (Entrevistada N°17)</i>
	Deben ser inteligentes y expertas	<i>"hay una fuerte experticia, hay seriedad, compromiso, y responsabilidad en el desarrollo de las tareas" (Entrevistada N°7)</i> <i>"yo creo que las mujeres en cargo, son personas inteligentes" (Entrevistada N°11)</i>
	Tienen que tener un carácter fuerte	<i>"tienes que tener un carácter relativamente fuerte, igual que un hombre" (Entrevistada N°18)</i>
	No delegan funciones	<i>"me cuesta un poco delegar, y también tengo preocupación"</i>

		<i>por las personas, pero yo siento que no esta muy equilibrado" (Entrevistada N°14)</i>
Deben validarse públicamente, y sopesar las características impuesta por los “otros”	Se les cataloga de masculinas	<i>"cuando una mujer tiene respuesta para todo, es más pragmática, resuelve los problemas, o de alguna manera logra definir las directrices de un equipo, es entendida como una mujer con más características masculinas que femeninas" (Entrevistada N°13)</i>
	Necesitan validarse públicamente para poder desempeñarse en el ámbito laboral	<i>"el ser mujer y ocupar un cargo de este tipo, de alguna manera te hace competir en un mundo de hombres, y tienes que probar que tú eres capaz, hay una exigencia inconsciente" (Entrevistada N°10)</i> <i>"a la mujer se le exige, quizás más pruebas, más demostraciones de que es capaz, y siempre hay una duda de si va hacer capaz o no de manejarse con las distintas exigencias" (Entrevistada N°14)</i>
Forma de acceso a los cargos de poder	Alcanzan los puestos de poder, por logros y características propias	<i>"mi trayectoria esta marcada por mis logros personales" (Entrevistada N°1)</i> <i>"las cosas que yo he hecho acá, nadie me las a regalado, o sea yo me las he ganado sola y a punta de mucho trabajo, y mucho sacrificio" (Entrevistada N°9)</i>
	El cargo “se les da”, no lo buscan	<i>"mi trayectoria, como que se ha ido abriendo sólo el camino, pero yo la verdad es que no lo he buscado, me ha llegado" (Entrevistada N°2)</i>

		<i>"yo nunca quise cargo de gestión, y nunca quise cargo de poder, entonces todas las cosas fueron dándose" (Entrevistada N°6)</i>
Cargos de poder que se identifican con lo femenino	Suelen ocupar cargos de poder en Escuelas, Vicerrectorías, que se identifican con lo femenino	<i>"las mujeres llegan a la dirección de ciertas Escuelas, que hay una mayor identificación con la mujer, con lo femenino" (Entrevistada N°6)</i>
Existe diferencia de género en el liderazgo	Los elementos culturales hacen diferenciar los liderazgos femeninos y masculinos	<i>"hay ciertos elementos culturales que inciden en las representaciones masculinas y femeninas, que ciertamente tienen una representación también en el estilo de liderazgo" (Entrevistada N°7)</i>
	El liderazgo femenino va ligado a los afectos	<i>"las mujeres tenemos un liderazgo más afectivo que el liderazgo de los hombres (...) o sea ponen más una racionalidad sobre las cosas, y las mujeres tendemos, probablemente a ponerle muchos afectos" (Entrevistada N°17)</i>
	Los liderazgos más autoritarios los ejercen mayoritariamente los hombres	<i>"los hombres les lleva hacer como más..., ejercer más claramente la autoridad, el cargo, más claro las definiciones de cada uno en sus puestos" (Entrevistada N°15)</i>
Tienen un liderazgo integrativo	No reconocen tener un liderazgo impositivo	<i>"tienen un liderazgo mucho más convincente, más que por la imposición, las mujeres tratamos de convencer" (Entrevistada N°3)</i> <i>"nos gusta hacer las cosas de forma más democrática" (Entrevistada N°11)</i>

	Tienen un liderazgo que incorpora a los otros	<p><i>"es un liderazgo más colectivo, o sea que en el fondo se piensa más democráticamente, creo que es un liderazgo más integral" (Entrevistada N°7)</i></p> <p><i>"escuchar, tomar en cuenta la opinión, sentir que las personas son valoradas y escuchadas en su dimensión, trabajo en equipo, afecto" (Entrevistada N°17)</i></p>
	Ayudan a los otros a crecer profesionalmente	<p><i>"como que estamos un poco al servicio de que otros también crezcan (...) somos menos competitivas, como que a lo mejor ver el crecimiento del otro no es algo que necesariamente nos afecte" (Entrevistada N°5)</i></p> <p><i>"me interesa mucho que las personas mejoren sus habilidades (...) que las personas sean autónomas y que tengan un desarrollo" (Entrevistada N°14)</i></p>
	Tienen un liderazgo equitativo y no partidista	<i>"hay cierto ánimo de ser equitativo y justo en la toma de decisiones (...) o sea de no tomar partido por nadie" (Entrevistada N°7)</i>
Liderazgo proactivo y de obtención de resultados	La clave del liderazgo es obtener resultados	<i>"el mejor liderazgo es tratar de conseguir los resultados, y que la gente, el grupo entienda que los resultados son colectivos" (Entrevistada N°8)</i>
	Deben saber tomar decisiones	<i>"hay veces que tú tienes que tomar decisiones, y tienes que asumir las decisiones (...) eso es parte del liderazgo" (Entrevistada N°8)</i>

<p>No existe diferencia de género en el liderazgo</p>	<p>El género no influya en el estilo de liderazgo</p>	<p><i>"el liderazgo no es un tema de sexo, sino que es un tema de personalidad, que es independiente a si es hombre o mujer" (Entrevistada N°2)</i></p> <p><i>"yo he visto mujeres en los cargos que son igual de autoritarias o más que los hombres, y hombre en los cargos que son más abiertos, más comprensivos (...) yo creo que no es tanto el género sino como características individuales" (Entrevistada N°15)</i></p> <p><i>"el liderazgo va con la persona, independiente del género" (Entrevistada N°18)</i></p>
<p>Expectativas de su liderazgo</p>	<p>Se les exige tener un liderazgo afectivo, comprensivo y empático</p>	<p><i>"quienes están en ese equipo, conciben que tú vas a tener por ejemplo, más capacidad comprensivas respecto de dimensiones que no necesariamente son laborales" (Entrevistada N°7)</i></p> <p><i>"tiene que ver con este tipo de habilidades, la empática, la capacidad de escucha, el respeto por el otro" (Entrevistada N°13)</i></p> <p><i>"el ser más empática, de darle más importancia a la comunicación, mayor capacidad de dialogo" (Entrevistada N°19)</i></p>
	<p>Deben tener un liderazgo más detallista y multifacético</p>	<p><i>"las mujeres son más detallistas, más meticulosas, creo que tienen la capacidad de resolver más cosas a la vez" (Entrevistada N°2)</i></p>

		<i>"las mujeres tendemos hacer más minuciosas, más sistemáticas, más perseverantes, en la cosita chica" (Entrevistada N°16)</i>
No existen los obstáculos por el género	No reconocen discriminación hacia las mujeres	<i>"yo nunca sentí una discriminación abierta y directa" (Entrevistada N°4)</i> <i>"no considero que haya habido ninguna discriminación" (Entrevistada N°11)</i>
	No han vivido discriminación por género	<i>"nunca me he sentido discriminada por ser mujer en los cargos que he desempeñado" (Entrevistada N°1)</i> <i>"algunas de las dificultades que yo pueda tener en la gestión, yo no atribuyo a la cuestión de género, y que podría ser algo de género, pero que yo no lo atribuyo" (Entrevistada N°6)</i>
	No existe ningún tipo de obstáculo por ser mujer	<i>"en el fondo los roles entre hombres y mujeres también están como mucho más compartidos, y yo creo que no, yo creo que no hay obstáculos de verdad" (Entrevistada N°9)</i>
Dificultad en el acceso a cargos de poder	Suelen ser catalogadas de forma negativa por la sociedad	<i>"la autoridad en la mujer suele verse asociada a característica de su propia personalidad, tiene mal carácter, o es demasiado fuerte, esta asociado más bien a características negativas" (Entrevistada 4)</i> <i>"si tú te enojas y exiges y te molestan, eres un poquito histérica, un poquito emocional, en cambio los hombres pueden ser, pero no es emocional sino que firmes"</i>

		<i>(Entrevistada N°10)</i>
	Las instituciones prefieren tener un líder de género masculino antes que femenino	<p><i>"hay limitantes también puestas por las instituciones que suelen tener más confianza en un líder hombre, que en una líder mujer (...) la mujer es menos visible para cargos de poder" (Entrevistada N°4)</i></p> <p><i>"culturalmente hay una predisposición a elegir a varones, si usted ve los planteles universitarios, los directivos universitarios, predominan los hombres" (Entrevistada N°14)</i></p>
	El hecho de ser mujer coarta un mayor avance en su carrera profesional	<p><i>"siento que hay momentos en que el hecho de ser mujer te coarta, hay ciertas cosas que tú sabes "mira, hasta aquí yo llegue", por el hecho de ser mujer, eso si lo sabes y lo sientes" (Entrevistada N°4)</i></p> <p><i>"por razones que nosotros sabemos, de país, la mujer en general no asume cargos de tanta responsabilidad, como que es más difícil que lo asuman (...) hay ciertas adscripciones a género que son tan parte de la cultura" (Entrevistada N°5)</i></p>
	Existe machismo en las esferas de poder y en la universidad en general	<p><i>"también hay un machismo, que se esta dando, que los hombres también, en las instancias de poder tienden mucho de ellos hacer prejuicios, con relación a cuando una mujer dice algo" (Entrevistada N°6)</i></p> <p><i>"es un mundo donde los egos son importantes, y hay un machismo muy fuerte también (...) yo te diría que es un</i></p>

		<i>obstáculo importante" (Entrevistada N°13)</i>
	Las responsabilidades otorgadas por el género, dificultan un mayor desarrollo profesional	<i>"en general hay una cuestión cultural muy fuerte, asociada a los sentimientos de culpa de las mujeres, que tienen familia, que tienen hijos (...) como mujer se nos recarga mucho desde lo cultural, hay que tener responsabilidades de la mamá" (Entrevistada N°13)</i>
	El machismo dificulta la participación femenina	<i>"esta es una sociedad todavía muy marcada por lo machista y por lo masculino, yo creo que eso también es un obstáculo, además que muy fácilmente esta estructura masculina como que desautoriza a las mujeres" (Entrevistada N°12)</i> <i>"estamos en un mundo machista, eso es indudable (...) se esta presentando un hombre y una mujer, prefieren al hombre, y evitan tener a muchas mujeres juntas" (Entrevistada N°18)</i>
	Diferencia de participación en cargos de poder, entre mujeres y hombres	<i>"la proporción de mujeres en los cargos de directivos son ínfimos comparados con los que ocupan los hombres" (Entrevistada N°6)</i> <i>"normalmente hay menos mujeres en los cargos directivos de las universidades, aquí ponte tú debe ser, se me ocurre como un 20% a todo reventar" (Entrevistada N°11)</i>
El mundo familiar y el mundo profesional no son compatibles	Las responsabilidades familiares y personales, dificultan el crecimiento y desempeño en el área profesional	<i>"la vida cotidiana nos ha hecho entrar en una competencia distinta, en donde tú eres madre (...) y tienes que atender la profesión, claro que es más difícil" (Entrevistada N°8)</i>

		<i>"están igual de preparadas, ahora pasa que cuando tú te casas, eres profesional, te casas, tienes hijos, y todo esto, tú carrera se retrasa un tanto en cuanto a comparación con la de los hombres de la misma generación"</i> (Entrevistada N°11)
	Dilema vida familiar vs vida profesional	<i>"las mujeres siempre están en el dilema entre sus obligaciones personales, familiares y responsabilidades laborales, entonces eso hace que menos mujeres hayan tenido la dedicación y la perseverancia para tener cargo"</i> (Entrevistada N°3) <i>"los cargos de poder demandan una entrega al trabajo, una dedicación al trabajo, que por lo menos para las mujeres que tienen familia e hijos puede ser más complicado"</i> (Entrevistada N°6)
	Los cargos de poder las obligan a estar menos tiempo con sus familias	<i>"el tener un cargo de mucha responsabilidad es un gran sacrificio, y uno siempre se lo plantea, porque tiene que sacrificar mucho a la familia, entonces hay que mantener los equilibrios"</i> (Entrevistada N°3) <i>"hay muchas mujeres que dejan de lado..., se quedan hasta tarde, y esos hijos se recienten tremendamente, pero ese es un problema"</i> (Entrevistada N°8)
No desean tener cargos de poder	No existe un mayor número de mujeres en cargos de poder, porque ellas así lo desean	<i>"existen limitantes que se ponen las propias mujeres por una parte, muchas mujeres no tienen el interés o la voluntad de hacer la cosa tan pesada"</i> (Entrevistada N°4)

		<i>"hay montones de mujeres que pueden y no quieren, o no se atreven, o no lo asumen, pero yo creo que si hay muchas mujeres que son capaces" (Entrevistada N°8)</i>
Las universidades no discriminan por género	En otras áreas laborales hay un mayor nivel de discriminación	<i>"puede haber en cualquier empresa (...) yo te podría decir que ha nivel de universidad existe menos discriminación" (Entrevistada N°2)</i>
	Trabajan en instituciones que no discriminan a las mujeres	<i>"esta universidad nunca tuvo un distingo por el hecho de ser..., o sea jamás existió porque éramos mujeres o porque éramos hombres, sino que siempre se valoró lo que era la actividad en si" (Entrevistada N°8)</i> <i>"es una universidad que contrata muchas mujeres, o sea en general no tiene como un prejuicio" (Entrevistada N°9)</i>
Relación con su equipo de trabajo y pares	Trabajan en equipo, y se muestran conformes con las competencias de ellos	<i>"son personas que saben trabajar en equipo, o sea yo creo que una de las cualidades mía, es que confío mucho en el trabajo en equipo" (Entrevistada N°9)</i> <i>"soy capaz de trabajar en equipo, y en reconocer en la gente de mi equipo sus competencias, su apoyo, es algo que se nota" (Entrevistada N°19)</i>
	La empatía y el conocer a los otros, ayuda para desempeñarse en cargos de poder	<i>"sabemos empatizar con los otros, o sea conocemos mucho mejor a las personas, y eso nos facilita el trabajar con ellos" (Entrevistada N°15)</i>
	Mantienen contacto con los pares	<i>"mucho contacto permanente con pares, esto es</i>

		<i>fundamental, el mantenerte activa, en términos de estar relacionada con personas que están haciendo exactamente lo mismo que tú" (Entrevistada N°13)</i>
Habilidades que les permiten permanecer en los cargos de poder	Manejo de equipo, saber tomar decisiones y tener un gran sentido de responsabilidad	<i>"somos muy capacitadas para trabajar en equipo, sabemos delegar, somos responsables" (Entrevistada N°3)</i> <i>"soy buena armando como equipos de trabajo, en delegar como las responsabilidades en cada una de las personas indicadas, y de asignar como roles a cada una de las personas" (Entrevistada N°9)</i>
	Las mujeres suelen ser más afectivas e inteligentes emocionalmente	<i>"la afectividad esta muy bien, y yo creo que esa es una característica muy de mujer" (Entrevistada N°4)</i> <i>"esa inteligencia emocional que nos caracteriza, ese sexto sentido que yo realmente ese lo tengo bastante agudo" (Entrevistada N°18)</i>
	Las mujeres deben ser honestas	<i>"gente que sea como muy honesta en decirte las cosas, yo creo que eso..., muy honesta en decirte las cosas" (Entrevistada N°12)</i> <i>"yo creo que tú tienes que actuar con ética, ser una persona consecuente con lo que tú dices, y con lo que tú haces" (Entrevistada N°18)</i>
	Deben tener una organización personal	<i>"capacidad de organización, porque uno siempre tiene que cumplir cosas, ser mamá, dueña de casa, uno tiene que combinar el trabajo con las otras obligaciones que uno</i>

		<i>tiene como mujer" (Entrevistada N°14)</i>
Facilitadores para acceder a los cargos de poder	Su formación profesional les ayuda a acceder a cargos de poder	<i>"uno de los facilitadores importantes fue la formación profesional, digámoslo, y la formación de postgrado, y que he sido muy estudiosa" (Entrevistada N°7)</i> <i>"yo creo que mi formación profesional, yo creo que eso me ha ayudado enormemente" (Entrevistada N°20)</i>
	El apoyo de las instituciones donde trabajan y la confianza de los académicos	<i>"yo creo que el respeto que tengo de mis colegas, el trato, no soy una persona conflictiva, me siento muy participe, y muy involucrada en esta institución" (Entrevistada N°18)</i>
	Tener perfeccionamiento permanente	<i>"perfeccionamiento permanente, o sea uno no puede dejar de estar al día, uno se comunica con otras personas, tiene una posición, tiene argumentos" (Entrevistada N°17)</i>
Igualar los cargos de poder por leyes		<i>"yo creo que más bien desprestigia a las mujeres, porque es una manera de que las mujeres están por ser mujeres, y no porque tienen las competencias o meritos para ello" (Entrevistada N°2)</i> <i>"yo no estoy de acuerdo con la paridad, yo creo que da lo mismo hombre o mujer (...) yo no quiero ser Decana porque estaba dentro de ese 50% que me favorecía" (Entrevistada N°12)</i> <i>"a mi me parece que desde el minuto en que una mujer ingresa a un puesto porque se le da una cuota, pasa hacer casi un atentado al derecho humano (...) yo preferiría ser</i>

		<p><i>cesante y vender galletas en una esquina, antes que ser nombrada por ser mujer en un cargo" (Entrevistada N°16)</i></p> <p><i>"porque darnos un trato especial como que fuéramos un juguetito (...) no nos basemos en eso para superarnos, para llegar al cargo yo no necesite de nada de eso, yo llegue acá por mis meritos" (Entrevistada N°18)</i></p>
<p>Diferencia en las remuneraciones</p>		<p><i>"me di cuenta también que me pagaban menos que el resto de los Decanos, y cuando asumió un nuevo Vicerrector Académico, me llamó y me dijo "mira, he estado examinando esto, y te quiero decir que te vamos a repuntar tu sueldo, de manera que ganes lo mismo que ganan todos los Decanos"" (Entrevistada N°10)</i></p>

Anexo B

Descripción de Categorías

Categoría 1: Inicio de su carrera profesional

A pesar de encontrarse en estos momentos trabajando en instituciones de la Enseñanza Superior, el inicio profesional de las entrevistadas varía entre las que comenzaron en instituciones universitarias, y las que empezaron en entidades que tenían un mayor vínculo con sus carreras profesionales.

Primera Subcategoría: Comienzan su vida profesional en instituciones académicas

Toda su carrera profesional la han desarrollado dentro de las instituciones académicas, y han comenzado desde los eslabones más bajo de la organización universitaria.

"yo la empecé aquí, muy joven de hecho, tengo que haber tenido, no sé, veinte algo de años" (Entrevistada N°4)

"me involucré en la docencia desde muy pequeña, desde siendo estudiante, me involucré en la gestión docente desde muy pequeña también" (Entrevistada N°8)

Segunda Subcategoría: Comienzan su carrera profesional en instituciones no académicas

En la actualidad se encuentran desempeñándose en cargos de poder en instituciones universitarias, pero sus inicios profesionales los dieron en áreas muy distintas a la docencia.

"ingresé en el año 98', después de tener cerca de siete años de desempeño en el ámbito de las ONGs" (Entrevistada N°7)

"yo trabajé en la empresa privada varios años, estuve en el área agrícola, fui Gerente" (Entrevistada N°20)

Categoría II: Forma de acceder al cargo de poder

Las mujeres cuentan con dos formas para acceder a los puestos en los cuales se encuentran en la actualidad, la primera forma es por elección de sus pares (académicos), mientras que la segunda corresponde a una designación del Rector (cargo de confianza).

Primera Subcategoría: Acceden al cargo por votación de los académicos

Se presentan como candidatas para la elección al cargo de poder correspondiente, y son los académicos los cuales a través de votación las escogen.

"por votación directa de los profesores jornada completa y media jornada, así que mis pares me eligieron" (Entrevistada N°18)

"me presenté al cargo de Decana y fui elegida, y ahora fui reelecta para el segundo periodo" (Entrevistada N°20)

Segunda Subcategoría: Acceden al cargo por designación de las autoridades universitarias (Rector, Consejo Académico)

El Rector (o Consejo Académico), les ofrecen el cargo, ya que este tipo de puesto debe ser ejercido por una persona de confianza.

"accedí porque el Rector me pidió el año 2005, que lo acompañara como Vicerrectora" (Entrevistada N°3)

"aquí son puestos de confianza del Rector, entonces el Rector me invitó a participar acá" (Entrevistada N°10)

Categoría III: Experiencia personal en el cargo de poder

La trayectoria laboral es de gran importancia para las entrevistadas, ya que la consideran una base sustentable para encontrarse en el puesto en el que están; además los cargos de poder en los cuales se encuentran, les entregan una satisfacción profesional y personal.

Primera Subcategoría: La trayectoria laboral les concede méritos profesionales

Encontrarse en un cargo de poder les entrega la experiencia para un mejor desarrollo profesional, y a su vez pueden ir creciendo como individuos.

"todas las experiencias en cualquier cargo son positivas (...) también ha significado ocupar este cargo, no solamente experiencia, sino desarrollo profesional y también desarrollo personal" (Entrevistada N°2)

Segunda Subcategoría: Estar en cargos de poder es satisfactorio personal y profesionalmente

Los puestos que ocupan les entregan una satisfacción personal, como a su vez se sienten realizadas profesionalmente, por ese motivo ven como algo positivo sus cargos de poder.

"para mi ha sido muy positivo el ser Decana, yo he sido una de las personas que le ha gustado ser Decana" (Entrevistada N°12)

"en realidad hay que decir que a mi me gusta lo que hago (...) todos los días son un montón de actividades, y a veces problemas que hay que solucionar" (Entrevistada N°19)

Categoría IV: Vida familiar

La vida familiar es muy importante para las entrevistadas, estar en armonía en esta área es significativo para desarrollarse profesionalmente, y para de este modo poder optar a los cargos de responsabilidad institucional.

Primera Subcategoría: Tienen apoyo familiar para poder desarrollarse profesionalmente

La familia es un soporte fundamental para lograr alcanzar los puestos en los cuales se encuentran, les entregan el apoyo que ellas necesitan.

"yo creo que sin apoyo familiar imposible, apoyo de mi marido en primer lugar, y de mis hijos también" (Entrevistada N°4)

"mi marido en realidad no es que me haya dejado hacerlo, sino que en realidad me ha apoyado" (Entrevistada N°10)

"una mujer para que pueda llegar adonde estoy yo, tiene que tener el apoyo de su pareja (...) ha sido fundamental mi familia" (Entrevistada N°18)

Categoría V: Tienen metas definidas

Tienen claridad en sus objetivos, además cuentan con las características necesarias para desempeñarse en los cargos en que se encuentran.

Primera Subcategoría: Mujeres con objetivos claros

Son perseverantes y tienen claridad de cuales son los objetivos que deben cumplir, para de ese modo alcanzar sus metas en el trabajo y crecer como profesionales.

"tenemos esa capacidad de seguir hasta poder lograr lo que queremos, o sino lo logramos, pero por lo menos lo intentamos 100%" (Entrevistada N°12)

"somos más perseverantes en todas las pegas que se nos asignan, o los focos de desarrollo que tenemos, como que tenemos claro para donde vamos" (Entrevistada N°20)

Segunda Subcategoría: Poseen características para desempeñarse en el área que ellas deseen

El género no es un impedimento para que las mujeres puedan desempeñarse en el cargo que ellas deseen, ya que cuentan con las cualidades necesarias para hacerlo.

"las mujeres tenemos todas las capacidades para desempeñar cualquier cargo (...) yo creo que las mujeres podemos desempeñar cualquier cargo, Vicerrectora, Rectora, y tanto o mejor que un hombre" (Entrevistada N°12)

Categoría VI: Características para estar en los cargos de poder

Para ejercer un cargo de poder, las personas deben contar con ciertas características personales que las hacen aptas para desempeñarse en ellos. Para las entrevistadas, las mujeres que se encuentran en cargos de responsabilidad, cuentan con ciertas cualidades que las avalan en sus puestos.

Primera Subcategoría: Mujeres comprometidas con su trabajo

Tienen un gran nivel de compromiso con lo que hacen, eso les ayuda a ser reconocidas en su trabajo.

"somos mujeres súper comprometidas (...) además nos gusta mucho lo que hacemos, estamos como muy involucradas emocionalmente" (Entrevistada N°9)

"he sido muy dedicada a mi trabajo, o sea yo creo que también en parte he tenido siempre como el reconocimiento, me esfuerzo mucho, me comprometo mucho" (Entrevistada N°17)

Segunda Subcategoría: Deben ser inteligentes y expertas

Para desarrollarse en los altos niveles de la organización universitaria, deben ser muy expertas en sus áreas, como también demostrar que poseen una gran inteligencia.

"hay una fuerte experticia, hay seriedad, compromiso, y responsabilidad en el desarrollo de las tareas" (Entrevistada N°7)

"yo creo que las mujeres en cargo, son personas inteligentes" (Entrevistada N°11)

Tercera Subcategoría: Tienen que tener un carácter fuerte

Sienten que deben desarrollar un carácter fuerte, igual que el de un hombre, para de ese modo sentirse respetadas por sus pares y equipos de trabajo.

"tienes que tener un carácter relativamente fuerte, igual que un hombre" (Entrevistada N°18)

Cuarta Subcategoría: No delegan funciones

A pesar de preocuparse del bienestar de las personas que tienen a su cargo, les cuesta delegar funciones que pudieran desarrollar ellas mismas.

"me cuesta un poco delegar, y también tengo preocupación por las personas, pero yo siento que no está muy equilibrado" (Entrevistada N°14)

Categoría VII: Deben validarse públicamente, y sopesar las características impuestas por los "otros"

Las mujeres afirman que deben contar con cierta validación pública, ya que el reconocimiento de las personas, les ayuda para sentir que pueden desarrollar las distintas labores que implica su cargo. A su vez, se les suele catalogar de masculinas, si es que desarrollan las actividades de un modo más pragmático y eficiente.

Primera Subcategoría: Se les cataloga de masculinas

Se les clasifica de masculinas, ya que desarrollan sus labores de forma rápida, eficiente y por conseguir las metas impuestas; puesto que se considera que eso es más común apreciarlo en un hombre que en una mujer.

"cuando una mujer tiene respuesta para todo, es más pragmática, resuelve los problemas, o de alguna manera logra definir las directrices de un equipo, es entendida como una mujer con más características masculinas que femeninas" (Entrevistada N°13)

Segunda Subcategoría: Necesitan validarse públicamente para poder desempeñarse en el ámbito laboral

En los cargos de poder en las universidades, existe un número menor de mujeres que de hombres, lo que hace que estas, deban demostrar que son capaces de ejercer estos puestos, y que cumplen con los mismos requisitos que sus pares masculinos.

"el ser mujer y ocupar un cargo de este tipo, de alguna manera te hace competir en un mundo de hombres, y tienes que probar que tú eres capaz, hay una exigencia inconsciente" (Entrevistada N°10)

"a la mujer se le exige, quizás más pruebas, más demostraciones de que es capaz, y siempre hay una duda de si va hacer capaz o no de manejarse con las distintas exigencias" (Entrevistada N°14)

Categoría VIII: Forma de acceso a los cargos de poder

Las entrevistadas reconocen, que ellas no buscaron ocupar un cargo de responsabilidad, sino que su trayectoria y habilidades personales, les han ido “abriendo el camino”, para que de este modo ellas puedan ejercer estos puestos.

Primera Subcategoría: Alcanzan los puestos de poder, por logros y características propias

Acceden a los cargos de poder por su trayectoria profesional, no consideran que les concedan nada, sino más bien han trabajado para conseguir todos sus logros profesionales.

"mi trayectoria esta marcada por mis logros personales" (Entrevistada N°1)

"las cosas que yo he hecho acá, nadie me las a regalado, o sea yo me las he ganado sola y a punta de mucho trabajo, y mucho sacrificio" (Entrevistada N°9)

Segunda Subcategoría: El cargo “se les da”, no lo buscan

No buscan ejercer un cargo de poder, sino más bien su trayectoria profesional las ha ido guiando hacia los puestos de gestión.

"mi trayectoria como que se ha ido abriendo sólo el camino, pero yo la verdad es que no lo he buscado, me ha llegado" (Entrevistada N°2)

"yo nunca quise cargo de gestión, y nunca quise cargo de poder, entonces todas las cosas fueron dándose" (Entrevistada N°6)

Categoría IX: Cargos de poder que se identifican con lo femenino

Existen ciertas áreas que suelen identificarse con lo femenino (por ejemplo, Educación), en donde las mujeres tienden a ser una mayoría, por lo cual las entrevistadas sienten, que debería ser más probable que una mujer acceda a un cargo de poder en esos sectores.

Primera Subcategoría: Suelen ocupar cargos de poder en Escuelas, Vicerrectorías, que se identifican con lo femenino

Las mujeres tienen la capacidad de optar a cualquier cargo de poder, sin importar la Escuela, Vicerrectoría que esta sea, pero se cree que es más probable que lleguen a los más altos puestos jerárquicos de las áreas con rasgos más femeninos.

"las mujeres llegan a la dirección de ciertas Escuelas, que hay una mayor identificación con la mujer, con lo femenino" (Entrevistada N°6)

Categoría X: Existe diferencia de género en el liderazgo

El género determina el tipo de liderazgo que ejercen las personas sobre sus equipos de trabajo, es decir el tipo de liderazgo masculino es distinto al femenino.

Primera Subcategoría: Los elementos culturales hacen diferenciar los liderazgos femeninos y masculinos

Culturalmente hombres y mujeres se desarrollan de forma distinta, esas discrepancias se traspasan al estilo de liderazgo que proyectan.

"hay ciertos elementos culturales que inciden en las representaciones masculinas y femeninas, que ciertamente tienen una representación también en el estilo de liderazgo" (Entrevistada N°7)

Segunda Subcategoría: El liderazgo femenino va ligado a los afectos

La diferencia en el liderazgo a causa del género, es visible, ya que los hombres ejercen un liderazgo racional, mientras que el de las mujeres va ligado a los afectos.

"las mujeres tenemos un liderazgo más afectivo que el liderazgo de los hombres (...) o sea ponen más una racionalidad sobre las cosas, y las mujeres tendemos, probablemente a ponerle muchos afectos" (Entrevistada N°17)

Tercera Subcategoría: Los liderazgos más autoritarios los ejercen mayoritariamente los hombres

La autoridad en el liderazgo es una característica que se desarrolla más en los hombres, ellos hacen demarcar más el puesto que ocupa cada persona en la organización, actitudes que no manifiestan las mujeres.

"los hombres les lleva hacer como más..., ejercer más claramente la autoridad, el cargo, más claro las definiciones de cada uno en sus puestos" (Entrevistada N°15)

Categoría XI: Tienen un liderazgo integrativo

Las mujeres ejercen un liderazgo que integra a los individuos que se encuentran en sus equipo de trabajo, se preocupan por ellos, los incorporan al grupo, los hacen crecer como profesionales.

Primera Subcategoría: No reconocen tener un liderazgo impositivo

No les gusta imponer sus decisiones, sino más bien convencer al otro que la decisión de ellas es la mejor, les gusta que el equipo de trabajo también participe en las resoluciones de ideas.

"tienen un liderazgo mucho más convincente, más que por la imposición, las mujeres tratamos de convencer" (Entrevistada N°3)

"nos gusta hacer las cosas de forma más democrática" (Entrevistada N°11)

Segunda Subcategoría: Tienen un liderazgo que incorpora a los otros

El escuchar al otro es muy importante para las entrevistadas, la opinión del grupo es valorada por ellas, la idea es incluir y no excluir a las personas, y esta característica es la base de su liderazgo.

"es un liderazgo más colectivo, o sea que en el fondo se piensa más democráticamente, creo que es un liderazgo más integral" (Entrevistada N°7)

"escuchar, tomar en cuenta la opinión, sentir que las personas son valoradas y escuchadas en su dimensión, trabajo en equipo, afecto" (Entrevistada N°17)

Tercera Subcategoría: Ayudan a los otros a crecer profesionalmente

Las entrevistadas reconocen ayudar a las otras personas a desarrollándose profesionalmente, y los avances y mejoras en los conocimientos y habilidades de los individuos, no lo aprecian como una amenaza, sino como un logro de ellas mismas.

"como que estamos un poco al servicio de que otros también crezcan (...) somos menos competitivas, como que a lo mejor ver el crecimiento del otro no es algo que necesariamente nos afecte" (Entrevistada N°5)

"me interesa mucho que las personas mejoren sus habilidades (...) que las personas sean autónomas y que tengan un desarrollo" (Entrevistada N°14)

Cuarta Subcategoría: Tienen un liderazgo equitativo y no partidista

Al momento de tomar una decisión, las entrevistadas tratan de incorporar la opinión de todo el equipo de trabajo.

"hay cierto ánimo de ser equitativo y justo en la toma de decisiones (...) o sea de no tomar partido por nadie" (Entrevistada N°7)

Categoría XII: Liderazgo proactivo y de obtención de resultados

En su tipo liderazgo, las entrevistadas además de contar con la cualidad de escuchar al equipo de trabajo, deben saber tomar decisiones y obtener resultados, ya que ellas sienten que eso las avala en sus cargos de poder.

Primera Subcategoría: La clave del liderazgo es obtener resultados

La obtención de resultados es importante dentro del liderazgo, pero lo es aún más, el informarle al grupo que los resultados son de todos.

"el mejor liderazgo es tratar de conseguir los resultados, y que la gente, el grupo entienda que los resultados son colectivos" (Entrevistada N°8)

Segunda Subcategoría: Deben saber tomar decisiones

El tomar decisiones y saber respaldarlas, es parte fundamental del liderazgo ejercido por las entrevistadas.

"hay veces que tú tienes que tomar decisiones, y tienes que asumir las decisiones (...) eso es parte del liderazgo" (Entrevistada N°8)

Categoría XIII: No existe diferencia de género en el liderazgo

Algunas entrevistadas no consideran que el liderazgo sea influenciado por el género de cada persona, es decir que no existe la discrepancia de liderazgo entre hombres y mujeres.

Primera Subcategoría: El género no influye en el estilo de liderazgo

Las diferencias que existen entre los distintos tipos de liderazgo, las entrevistadas se las atribuyen a las características personales de cada individuo, y no al género.

"el liderazgo no es un tema de sexo, sino que es un tema de personalidad, que es independiente a si es hombre o mujer" (Entrevistada N°2)

"yo he visto mujeres en los cargos que son igual de autoritarias o más que los hombres, y hombre en los cargos que son más abiertos, más comprensivos (...) yo creo que no es tanto el género sino como características individuales" (Entrevistada N°15)

"el liderazgo va con la persona, independiente del género" (Entrevistada N°18)

Categoría XIV: Expectativas de su liderazgo

Las personas esperan encontrar ciertas características en el tipo de liderazgo que deben representar las mujeres, y ellas se sienten obligadas a cumplir esas expectativas.

Primera Subcategoría: Se les exige tener un liderazgo afectivo, comprensivo y empatizante

Las personas que trabajan con mujeres en cargos de poder, esperan que el liderazgo que ellas ejercen, sea basado en la comprensión, el afecto y la empatía.

"quienes están en ese equipo, conciben que tú vas a tener por ejemplo más capacidad comprensivas respecto de dimensiones que no necesariamente son laborales" (Entrevistada N°7)

"tiene que ver con este tipo de habilidades, la empática, la capacidad de escucha, el respeto por el otro" (Entrevistada N°13)

"el ser más empática, de darle más importancia a la comunicación, mayor capacidad de dialogo" (Entrevistada N°19)

Segunda Subcategoría: Deben tener un liderazgo más detallista y multifacético

Sus obligaciones y preocupaciones también van dirigidos hacia los detalles, y no sólo a los grandes problemas, deben ser capaces de estar pendientes de más de una actividad.

"las mujeres son más detallistas, más meticulosas, creo que tienen la capacidad de resolver más cosas a la vez" (Entrevistada N°2)

"las mujeres tendemos hacer más minuciosas, más sistemáticas, más perseverantes, en la cosita chica" (Entrevistada N°16)

Categoría XV: No existen los obstáculos por el género

Algunas entrevistadas no consideran que el género sea un obstáculo para acceder a los cargos de poder, ya que no se sienten discriminadas por el hecho de ser mujer.

Primera Subcategoría: No reconocen discriminación hacia las mujeres

Dicen no haber vivido nunca discriminación en sus lugares de trabajo.

"yo nunca sentí una discriminación abierta y directa" (Entrevistada N°4)

"no considero que haya habido ninguna discriminación" (Entrevistada N°11)

Segunda Subcategoría: No han vivido discriminación por género

No reconocen que exista la discriminación por género en los lugares donde se desempeñan, y consideran que las dificultades que puedan tener, tienen relación con el trabajo en si, y no por ser mujer.

"nunca me he sentido discriminada por ser mujer en los cargos que he desempeñado" (Entrevistada N°1)

"algunas de las dificultades que yo pueda tener en la gestión, yo no atribuyo a la cuestión de género, y que podría ser algo de género, pero que yo no lo atribuyo" (Entrevistada N°6)

Tercera Subcategoría: No existe ningún tipo de obstáculo por ser mujer

No creen que exista discriminación para acceder a los cargos de poder, consideran que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para optar a esos puestos.

"en el fondo los roles entre hombres y mujeres también están como mucho más compartidos, y yo creo que no, yo creo que no hay obstáculos de verdad" (Entrevistada N°9)

Categoría XVI: Dificultad en el acceso a cargos de poder

A diferencia de la categoría anterior, en donde un número de mujeres entrevistadas, mencionan que no existen obstáculos relacionados al género, en esta categoría se podrá observar otra opinión sobre este tema, en donde otro grupo de mujeres si reconocen dificultades para acceder a cargos de poder, generados solamente por el género.

Primera Subcategoría: Suelen ser catalogadas de forma negativa por la sociedad

Se les entregan cualidades negativas a su persona, como por ejemplo, que son histéricas, que tienen mal carácter, entre otras. Además esta manera de pensar, también es extrapolable a la forma en que es observado y catalogado su estilo gestión.

"la autoridad en la mujer suele verse asociada a característica de su propia personalidad, tiene mal carácter, o es demasiado fuerte, esta asociado más bien a características negativas" (Entrevistada 4)

"si tú te enojas y exiges y te molestas, eres un poquito histérica, un poquito emocional, en cambio los hombres pueden ser, pero no es emocional sino que firmes" (Entrevistada N°10)

Segunda Subcategoría: Las instituciones prefieren tener un líder de género masculino antes que femenino

Se le tiene más confianza a un líder masculino que a uno femenino, por ese motivo los hombres predominan más en los cargos de poder.

"hay limitantes también puestas por las instituciones que suelen tener más confianza en un líder hombre, que en una líder mujer (...) la mujer es menos visible para cargos de poder" (Entrevistada N°4)

"culturalmente hay una predisposición a elegir a varones, si usted ve los planteles universitarios, los directivos universitarios, predominan los hombres" (Entrevistada N°14)

Tercera Subcategoría: El hecho de ser mujer coarta un mayor avance en su carrera profesional

Las entrevistadas sienten que pueden llegar hasta cierto puesto en las instituciones, consideran que el ser mujer les quita méritos frente a los otros, y por ese motivo no pueden (o se dificulta más) seguir avanzando en la organización.

"siento que hay momentos en que el hecho de ser mujer te coarta, hay ciertas cosas que tú sabes "mira, hasta aquí yo llegue", por el hecho de ser mujer, eso si lo sabes y lo sientes" (Entrevistada N°4)

"por razones que nosotros sabemos, de país, la mujer en general no asume cargos de tanta responsabilidad, como que es más difícil que lo asuman (...) hay ciertas adscripciones a género que son tan parte de la cultura" (Entrevistada N°5)

Cuarta Subcategoría: Existe machismo en las esferas de poder y en la universidad en general

El machismo lo sienten como un obstáculo para desarrollarse plenamente, ya que las entrevistadas piensan, que este se encuentra dentro de las esferas de poder donde ellas se desempeñan, como en la universidad misma.

"también hay un machismo, que se esta dando, que los hombres también, en las instancias de poder tienden mucho de ellos hacer prejuicios, con relación a cuando una mujer dice algo" (Entrevistada N°6)

"es un mundo donde los egos son importantes, y hay un machismo muy fuerte también (...) yo te diría que es un obstáculo importante" (Entrevistada N°13)

Quinta Subcategoría: Las responsabilidades otorgadas por el género, dificultan un mayor desarrollo profesional

El hecho de ser (socialmente) responsable de las labores domésticas de su hogar, dificulta el desarrollo profesional de las mujeres, ya que deben cumplir en primer lugar, con sus obligaciones hogareñas.

"en general hay una cuestión cultural muy fuerte, asociada a los sentimientos de culpa de las mujeres, que tienen familia, que tienen hijos (...) como mujer se nos recarga mucho desde lo cultural, hay que tener responsabilidades de la mamá" (Entrevistada N°13)

Sexta Subcategoría: El machismo dificulta la participación femenina

La participación de las mujeres en cargos de poder, se ve dificultado por el machismo que existe en la sociedad.

"esta es una sociedad todavía muy marcada por lo machista y por lo masculino, yo creo que eso también es un obstáculo, además que muy fácilmente esta estructura masculina como que desautoriza a las mujeres" (Entrevistada N°12)

"estamos en un mundo machista, eso es indudable (..) se esta presentando un hombre y una mujer, prefieren al hombre, y evitan tener a muchas mujeres juntas" (Entrevistada N°18)

Séptima Subcategoría: Diferencia de participación en cargos de poder, entre mujeres y hombres

Las mujeres ocupan en menor número los cargos de poder, y las entrevistadas están consientes de que son una minoría dentro de sus pares.

"la proporción de mujeres en los cargos de directivos son ínfimos comparados con los que ocupan los hombres" (Entrevistada N°6)

"normalmente hay menos mujeres en los cargos directivos de las universidades, aquí ponte tú debe ser, se me ocurre como un 20% a todo reventar" (Entrevistada N°11)

Categoría XVII: El mundo familiar y el mundo profesional no son compatibles

Las responsabilidades familiares coartan el desarrollo profesional de las mujeres, suelen estar dentro del dilema de a que "mundo" (profesional o familiar) otorgarle más de su tiempo, y eso les impide desarrollarse plenamente en ambos.

Primera Subcategoría: Las responsabilidades familiares y personales, dificultan el crecimiento y desempeño en el área profesional

El tener que ser responsable del mundo familiar, impide que las mujeres tengan un mayor crecimiento profesional, lo que ocasiona que avancen menos (o más lento) que sus pares varones.

"la vida cotidiana nos ha hecho entrar en una competencia distinta, en donde tú eres madre (...) y tienes que atender la profesión, claro que es más difícil" (Entrevistada N°8)

"están igual de preparadas, ahora pasa que cuando tú te casas, eres profesional, te casas, tienes hijos, y todo esto, tú carrera se retrasa un tanto en cuanto a comparación con la de los hombres de la misma generación" (Entrevistada N°11)

Segunda Subcategoría: Dilema vida familiar vs vida profesional

La disyuntiva vida familiar v/s vida profesional, hace que muchas mujeres con las capacidades para optar a un cargo de poder, no lo hagan, ya que tienen como prioridad a sus familias, y por ende se les dificulta seguir avanzando profesionalmente.

"las mujeres siempre están en el dilema entre sus obligaciones personales, familiares y responsabilidades laborales, entonces eso hace que menos mujeres hayan tenido la dedicación y la perseverancia para tener cargo" (Entrevistada N°3)

"los cargos de poder demandan una entrega al trabajo, una dedicación al trabajo, que por lo menos para las mujeres que tienen familia e hijos puede ser más complicado" (Entrevistada N°6)

Tercera Subcategoría: Los cargos de poder las obligan a estar menos tiempo con sus familias

Cuando las mujeres se encuentran en los cargos de poder, debido a las obligaciones que esto conlleva, deben dedicarle más tiempo a sus trabajos, por lo cual, las entrevistadas sienten que su vida familiar se ve sacrificada.

"el tener un cargo de mucha responsabilidad es un gran sacrificio, y uno siempre se lo plantea, porque tiene que sacrificar mucho a la familia, entonces hay que mantener los equilibrios" (Entrevistada N°3)

"hay muchas mujeres que dejan de lado..., se quedan hasta tarde, y esos hijos se recientan tremendamente, pero ese es un problema" (Entrevistada N°8)

Categoría XVIII: No desean tener cargos de poder

Algunas entrevistadas mencionan, que no existe un número mayor de mujeres en cargos de poder dentro de las universidades, solamente porque ellas no desean ingresar a estos puestos de gestión.

Primera Subcategoría: No existe un mayor número de mujeres en cargos de poder, porque ellas así lo desean

Las mujeres poseen las capacidades para poder acceder a un cargo de responsabilidad, pero según las entrevistadas, no todas tienen el interés, o no se aventuran a desarrollarse en estos cargos.

"existen limitantes que se ponen las propias mujeres por una parte, muchas mujeres no tienen el interés o la voluntad de hacer la cosa tan pesada" (Entrevistada N°4)

"hay montones de mujeres que pueden y no quieren, o no se atreven, o no lo asumen, pero yo creo que si hay muchas mujeres que son capaces" (Entrevistada N°8)

Categoría XIX: Las universidades no discriminan por género

Según la opinión de las entrevistadas, las universidades no son instituciones que discriminen a las personas por su género, además existen otras áreas laborales que si prefieren trabajar con hombres en vez que con mujeres.

Primera Subcategoría: En otras áreas laborales hay un mayor nivel de discriminación

En relación con otras áreas del trabajo, las entrevistadas sienten que las universidades realizan una menor discriminación hacia las mujeres.

"puede haber en cualquier empresa (...) yo te podría decir que ha nivel de universidad existe menos discriminación" (Entrevistada N°2)

Segunda Subcategoría: Trabajan en instituciones que no discriminan a las mujeres

Para las entrevistadas, las instituciones en donde se desempeñan laboralmente, no contratan y/o posicionan jerárquicamente a las personas por su género, sino más bien se preocupan de las capacidades y cualidades de cada individuo.

"esta universidad nunca tuvo un distingo por el hecho de ser..., o sea jamás existió porque éramos mujeres o porque éramos hombres, sino que siempre se valoró lo que era la actividad en si" (Entrevistada N°8)

"es una universidad que contrata muchas mujeres, o sea en general no tiene como un prejuicio" (Entrevistada N°9)

Categoría XX: Relación con su equipo de trabajo y pares

Saben reconocer las habilidades de las personas con que trabajan, además cuentan con una comunicación expedita con sus pares de trabajo. Estas dos destrezas son muy importantes para su buen desempeño laboral.

Primera Subcategoría: Trabajan en equipo, y se muestran conforme con las competencias de ellos

Son capaces de trabajar en equipo, y de reconocer y confiar en las habilidades de las personas con las cuales se desempeñan.

"son personas que saben trabajar en equipo, o sea yo creo que una de las cualidades mía, es que confío mucho en el trabajo en equipo" (Entrevistada N°9)

"soy capaz de trabajar en equipo, y en reconocer en la gente de mi equipo sus competencias, su apoyo, es algo que se nota" (Entrevistada N°19)

Segunda Subcategoría: La empatía y el conocer a los otros, ayuda para desempeñarse en cargos de poder

Las entrevistadas mencionan, que es importante el relacionarse con los individuos con los cuales trabajan, por lo cual los conocen y empatizan con ellos, lo que provoca que puedan desempeñarse mejor con las personas que están a su cargo.

"sabemos empatizar con los otros, o sea conocemos mucho mejor a las personas, y eso nos facilita el trabajar con ellos" (Entrevistada N°15)

Tercera Subcategoría: Mantienen contacto con los pares

Estar en contacto con los pares es fundamental para desarrollarse plenamente en el cargo de poder.

"mucho contacto permanente con pares, esto es fundamental, el mantenerte activa, en términos de estar relacionada con personas que están haciendo exactamente lo mismo que tú" (Entrevistada N°13)

Categoría XXI: Habilidades que les permiten permanecer en los cargos de poder

Las entrevistadas mencionan ciertas habilidades que les ayudan a las mujeres, para desempeñarse de mejor manera en los cargos de poder.

Primera Subcategoría: Manejo de equipo, saber tomar decisiones y tener un gran sentido de responsabilidad

Contar con un manejo de equipo, el saber tomar decisiones y ser responsables, son características que se ven presentes en las mujeres, y estos les facilitan su desarrollo en los cargos que ocupan.

"somos muy capacitadas para trabajar en equipo, sabemos delegar, somos responsables" (Entrevistada N°3)

"soy buena armando como equipos de trabajo, en delegar como las responsabilidades en cada una de las personas indicadas, y de asignar como roles a cada una de las personas" (Entrevistada N°9)

Segunda Subcategoría: Las mujeres suelen ser más afectivas e inteligentes emocionalmente

Cuentan con una inteligencia emocional y un nivel de afectividad que las diferencian de sus pares masculinos, y eso según las entrevistadas, les permite desempeñarse de forma sobresaliente en sus cargos.

"la afectividad esta muy bien, y yo creo que esa es una característica muy de mujer"
(Entrevistada N°4)

"esa inteligencia emocional que nos caracteriza, ese sexto sentido que yo realmente ese lo tengo bastante agudo" (Entrevistada N°18)

Tercera Subcategoría: Las mujeres deben ser honestas

Las entrevistadas mencionan, que las mujeres en cargos de poder, tienen la característica de ser muy honestas y además contar con un gran sentido de la ética.

"gente que sea como muy honesta en decirte las cosas, yo creo que eso..., muy honesta en decirte las cosas" (Entrevistada N°12)

"yo creo que tú tienes que actuar con ética, ser una persona consecuente con lo que tú dices, y con lo que tú haces" (Entrevistada N°18)

Cuarta Subcategoría: Deben tener una organización personal

Para desarrollarse en los cargos de poder, las entrevistadas mencionan que deben ser muy organizadas, ya que no sólo trabajan en las universidades, sino que también lo hacen en sus hogares.

"capacidad de organización, porque uno siempre tiene que cumplir cosas, ser mamá, dueña de casa, uno tiene que combinar el trabajo con las otras obligaciones que uno tiene como mujer" (Entrevistada N°14)

Categoría XXII: Facilitadores para acceder a los cargos de poder

Además de las características y habilidades propias de cada una de las entrevistadas, estas reconocen que su trayectoria profesional y la confianza que tienen las instituciones hacia ellas, les facilita el ingreso a los cargos de poder.

Primera Subcategoría: Su formación profesional les ayuda a acceder a cargos de poder

La formación profesional, según las entrevistadas, es un facilitador para acceder a los cargos de poder.

"uno de los facilitadores importantes fue la formación profesional, digámoslo, y la formación de postgrado, y que he sido muy estudiosa" (Entrevistada N°7)

"yo creo que mi formación profesional, yo creo que eso me ha ayudado enormemente" (Entrevistada N°20)

Segunda Subcategoría: El apoyo de las instituciones donde trabajan y la confianza de los académicos

Para las entrevistadas, el contar con el apoyo de la universidad, y más aún tener la confianza de los académicos, las ayuda a desempeñarse en los cargos de gestión que ocupan.

"yo creo que el respeto que tengo de mis colegas, el trato, no soy una persona conflictiva, me siento muy participe, y muy involucrada en esta institución" (Entrevistada N°18)

Tercera Subcategoría: Tener perfeccionamiento permanente

Además de gozar de una buena formación profesional, las mujeres en cargos de poder, deben estar en constante perfeccionamiento, ya que eso las ayuda a respaldar sus argumentos.

"perfeccionamiento permanente, o sea uno no puede dejar de estar al día, uno se comunica con otras personas, tiene una posición, tiene argumentos" (Entrevistada N°17)

Categorías Emergentes

Categoría XXIII: Igualar los cargos de poder por leyes

Las entrevistadas no apoyan la idea de ayudar a las mujeres a ingresar a puestos de responsabilidad a través del cuoteo, consideran que eso les resta mérito a sus propios logros, como a los de las futuras mujeres que puedan llegar a ocupar un cargo de poder.

"yo creo que más bien desprestigia a las mujeres, porque es una manera de que las mujeres están por ser mujeres, y no porque tienen las competencias o meritos para ello" (Entrevistada N°2)

"yo no estoy de acuerdo con la paridad, yo creo que da lo mismo hombre o mujer (...) yo no quiero ser Decana porque estaba dentro de ese 50% que me favorecía" (Entrevistada N°12)

"a mi me parece que desde el minuto en que una mujer ingresa a un puesto porque se le da una cuota, pasa hacer casi un atentado al derecho humano (...) yo preferiría ser cesante y vender galletas en una esquina, antes que ser nombrada por ser mujer en un cargo" (Entrevistada N°16)

"porque darnos un trato especial como que fuéramos un juguetito (...) no nos basemos en eso para superarnos, para llegar al cargo yo no necesite de nada de eso, yo llegue acá por mis meritos" (Entrevistada N°18)

Categoría XXIV: Diferencia en las remuneraciones

En un caso se pudo observar, que la entrevistada reconoció el haber recibido un menor sueldo que los hombres, a pesar de que todos ocupaban el mismo cargo dentro de la jerarquía universitaria.

“me di cuenta también que me pagaban menos que el resto de los Decanos, y cuando asumió un nuevo Vicerrector Académico, me llamó y me dijo “mira, he estado examinando esto, y te quiero decir que te vamos a repuntar tu sueldo, de manera que ganes lo mismo que ganan todos los Decanos”” (Entrevistada N°10)

Anexo C

Pauta de preguntas

1) Identificar las experiencias de vida que tienen las mujeres que ocupan un cargo de poder universitario.

1. Me podría explicar, ¿Cómo se incorporó usted a trabajar a esta universidad?, ¿Dónde comenzó su carrera profesional?
2. ¿Cómo accedió al cargo que ocupa en este momento?
3. ¿Cuáles son los hitos más importantes que han ocurrido en su vida personal y profesional, que la han ayudado a estar en este cargo?
4. Si tuviera que realizar un balance desde que se encuentra en este cargo, ¿Cómo sería este?, ¿Por qué?

2) Describir a las mujeres que ocupan cargos de poder en las universidades chilenas de la Región Metropolitana, en relación a su liderazgo.

1. ¿Cómo describiría usted a las mujeres que ocupan su mismo cargo o superior, dentro de esta universidad u otra institución?
2. ¿Cuáles cree Ud. que son las habilidades (competencias, actitudes, etc.) que tienen las mujeres que ocupan estos cargos?
3. ¿Qué características considera usted, que son representativas del liderazgo femenino?
4. Usted considera que existe una diferencia en el tipo de liderazgo que presentan los hombres y las mujeres, ¿Por qué?, ¿Cuáles?
5. ¿Qué características o cualidades nombraría usted, que se ven presentes en el liderazgo que ejerce?

3) Describir los obstáculos que presentan las mujeres que se encuentran en un cargo de poder en las universidades de la Región Metropolitana.

1. Me podría explicar, ¿Cómo ha sido su experiencia en este cargo?

2. Usted considera qué existen dificultades para que las mujeres puedan acceder a cargos de poder. ¿Por qué?, ¿Cuáles?
3. ¿Cuáles son los obstáculos que ha tenido que sortear, para lograr ocupar el cargo en el cual se encuentra? ¿Por qué cree Ud. que existen estos obstáculos?
4. ¿Cuáles son los obstáculos que se le han presentado, desde que se encuentra en este cargo de poder? ¿Por qué cree Ud. que existen estos obstáculos?

4) Describir los facilitadores que presentan las mujeres que se encuentran en un cargo de poder en las universidades de la Región Metropolitana.

1. ¿Qué considera usted que le ha ayudado para poder optar a estar en este cargo?
2. Su género, ¿le ha facilitado las cosas, para estar en un cargo de gestión universitaria?
3. ¿Qué características o cualidades, le han ayudado a usted, para poder desenvolverse y mantenerse en este cargo?