

Liderazgo y género en la educación superior: desigualdades entre académicas y académicos en gestión

Leadership and gender in higher education: inequalities between male and female in management

Andrea Benavídez¹

andreabenavidez@unsj-cuim.edu.ar

Franco Barboza¹

Valeria Gili Díez¹

María Fernanda Estévez¹

Victoria Galoviche¹

Mariana Guerra¹

Estela Lucía Narváez¹

Mirta Graciela Pastrán¹

Recibido: 2017-09-30

Aprobado: 2018-01-15

Resumen

En el presente trabajo se exponen algunas aproximaciones generales a la problemática de género e igualdad de acceso a los cargos de gestión en el entorno de la educación superior. Este estudio pretende describir las percepciones de las personas que ejercen la gestión académica en el período 2016-2020 en las distintas facultades pertenecientes a la Universidad Nacional de San Juan (UNSJ), en relación con su género, el acceso y permanencia tanto en la gestión académica como en el liderazgo. Se aplicó metodología cuantitativa como estrategia de investigación, que permitió el abordaje de un número considerable de casos, en su contexto específico y atendiendo a su complejidad y diversidad. La relevancia de los datos obtenidos radica en la conformación de una base estadística sobre el personal de la UNSJ respecto a esta temática de gran interés actual, y la necesidad de establecer estrategias que permitan procesos de sensibilización sobre las relaciones de género en los sujetos que ejercen la gestión.

Palabras clave: género, educación superior, desigualdad.

Abstract

This paper presents some general approaches to unequal access to management positions based on gender in the higher education environment. This study describes the perceptions of people who will exercise academic management in the period 2016-2020 in different Faculties at the National University of San Juan, in relation

1 Docentes de la Universidad Nacional de San Juan, Argentina. Miembros de la Red de Género de Iberoamérica.

to variables such as gender, access and permanence. A quantitative methodology was applied as a research strategy, which allowed the approach to a considerable number of cases, in their specific context and taking into account their complexity and diversity. The relevance of the data obtained lies on the creation of a statistical base of the staff at the National University of San Juan, and the necessity to establish strategies that allow for sensitization processes on gender relations among personnel involved in management.

Keywords: gender, higher education, inequality.

Introducción

En el presente trabajo se exponen algunas aproximaciones generales sobre la problemática de género y liderazgo en la educación superior, atendiendo a las desigualdades que se presentan entre académicas y académicos en gestión. Se trata de un estudio realizado en la UNSJ², donde se recuperan las miradas de las personas que ejercen la gestión académica de tal institución. El estudio comprende el período 2016-2020, se ha procurado identificar sus percepciones en relación con el género, el acceso y permanencia en la gestión académica, y el liderazgo.

Las reflexiones que se presentan en este texto, dan cuenta de un enfoque interdisciplinario acerca de la problemática de género en el marco de la gestión en educación superior. Se entiende que la perspectiva de género resulta una herramienta teórico-política fundamental para comprender las desigualdades y las relaciones de poder existentes, desnaturalizando las diferencias entre mujeres, varones y personas LGTBI, basadas en la preponderancia de los aspectos biológicos como mirada hegemónica.

En la Universidad de San Juan el abordaje de estas inquietudes posee una reconocida trayectoria, sin embargo, la aprobación por parte del Consejo Superior en el año 2016 de una “Oficina por la Igualdad de Género, contra las violencias y la discrimi-

nación” y de un “Protocolo de actuación en la UNSJ ante situaciones de discriminación, violencias a la identidad de género y contra las mujeres”, constituyen espacios para discutir como área prioritaria la problemática de género hacia el interior de la universidad.

Marco teórico conceptual

Históricamente, la diferenciación entre los sexos ha otorgado a hombres y mujeres una distribución de roles, atributos y funciones ligados a lo socialmente esperado para cada uno. Hasta fines de la década del 60 la visión hegemónica asigna a la mujer las funciones reproductivas, de cuidados, de la vida doméstica o del ámbito de lo privado y a los varones la función productiva, proveedora y ligada a los ámbitos públicos.

El concepto de género nace de las corrientes feministas y tiene como un primer objetivo la distinción de aquel respecto al concepto de sexo. Éste último, refiere a la dimensión biológica (relacionada con lo físico genital) mientras que el género da cuenta de los atributos, funciones, roles, responsabilidades e identidades que se construyen socialmente. De ahí que, según Lamas, la categoría de género “se refiere a la construcción social y cultural que organiza nociones sobre lo “propio” de lo masculino y de lo femenino a partir de la diferencia sexual” (Lamas, 1996 en Faur, 2004, p.75)³.

Ahora bien, resulta interesante advertir que, a lo largo de la historia, los roles, funciones y atributos ligados a las mujeres se encontraron en una relación de subordinación respecto a los varones, lo cual pone en evidencia una situación de desigualdad para ellas en diferentes ámbitos. Si el género refiere a todos aquellos atributos y roles sociales cambiantes

2 La Universidad Nacional de San Juan (UNSJ) tiene su sede en la Provincia de San Juan, Argentina. En la actualidad la UNSJ es una de las cincuenta y seis (56) universidades nacionales públicas que hay en Argentina. Respecto a su estructura actual, la UNSJ cuenta con cinco Facultades: Ingeniería; Arquitectura, Urbanismo y Diseño; Ciencias Exactas, Físicas y Naturales; Ciencias Sociales; y Filosofía, Humanidades y Artes. Cada una de ellas tiene en su interior Departamentos Académicos; a la vez que Institutos, Centros, Gabinetes y Museos de Investigación y Extensión. Asimismo, la UNSJ posee tres escuelas de nivel medio. El gobierno de la UNSJ está integrado por autoridades ejecutivas, entre las que se incluyen jerárquicamente, Rector/a y Vicerrector/a de la Universidad, Decanos/as y Vicedecanos/as de Facultades, Directores/as y Vicedirectores/as de Departamentos, y Directores/as y Vicedirectores/as de Colegios de nivel medio. También está integrado por los siguientes órganos colegiados: Asamblea Universitaria, Consejo Superior, Consejos Directivos de Facultad, Consejos Departamentales y Consejos Asesores Escolares.

3 En torno al concepto de género se advierte que hay diversos tratamientos sobre este e incluso una fuerte crítica por parte del Feminismo Decolonial, María Lugones sostiene que éste no existía en Abya-Yala y que es una invención del Colonialismo. Así, la propuesta de Lugones en cuanto decolonial plantea la (in)existencia de género, es decir pone en tensión y perturba las categorías dualistas jerárquicas, heteronormativas y heterosexuales de: hombre y mujer, macho y hembra (Lugones, 2008, 2012). Más allá de esta profunda crítica al Sistema Moderno/Colonial de Género, con la cual se acuerda, aún no se encuentra otro concepto superador del mismo.

que una sociedad le asigna a lo femenino y a lo masculino; en nuestras sociedades, este concepto giró en torno a una “construcción social desigual basada en la existencia de jerarquías entre ambos sexos, y a las consiguientes relaciones asimétricas de poder que se generan a partir de allí” (Pautassi, 2000, p. 89).

En Argentina, las instancias públicas han reconocido poco a poco la participación de las mujeres y otras minorías como sujetos de derechos. Sin embargo, aún persisten brechas respecto de la igualdad de oportunidades que ubican a estos grupos en un contexto de desventaja a la hora de ocupar cargos públicos. Si bien los estudios muestran que la situación de las mujeres en los puestos de gestión y sus oportunidades de acceso, han avanzado de manera sostenida desde los años 60, también se estima que las condiciones de igualdad están todavía distantes.

Las instituciones de educación superior no han sido ajenas a esta tendencia, que viene siendo referida. Si bien es posible acertar que los puestos de gestión han experimentado una sensible apertura a que sean ocupados por mujeres, eso no retrae los imaginarios culturales que sobre estos recaen. El ejercicio del liderazgo, como condición del patriarcado hegemónico es posible que pueda seguir vigente en instituciones universitarias en sociedades que aún se encuentran atravesadas por esas características en la conformación de sus tramas sociales.

Esta realidad expuesta en los párrafos anteriores resulta interpellante, por lo que este estudio se realiza desde un “*enfoque de género*”, que funciona como un prisma para develar la presencia de estructuras de poder asimétricas que asignan valores, posiciones, hábitos, diferenciales a cada uno de los géneros (Pautassi, 2011). Es aquí, donde cobra importancia la intención de esta investigación, de identificar las percepciones de las personas que ocupan cargos de gestión académica.

Estrategia metodológica

Los objetivos que guiaron la investigación, cuyos resultados aquí se presentan son:

- Analizar la actual situación de género y gestión en la Universidad Nacional de San Juan.

- Describir las percepciones de las personas que ejercen la gestión académica en el período 2016-2020 en relación con género, acceso a la gestión académica y liderazgo.

En función de estos objetivos de conocimiento, se adoptó una estrategia de investigación principalmente cuantitativa, enriqueciéndola con el abordaje cualitativo de algunas categorías.

La metodología cuantitativa fue prioritaria ya que en esta primera instancia exploratoria de trabajo y, por sus características intrínsecas, nos permitió: 1) La sistematización de la actual situación de las relaciones de género y gestión académica en la UNSJ. 2) El abordaje de un número considerable de casos, en su contexto específico y atendiendo a su complejidad y diversidad.

Los aportes del enfoque cualitativo en la investigación permitieron poner en valor y reforzar el proceso de validación/discusión de los datos a través del lenguaje de los/las entrevistados/as y la reconstrucción permanente del trabajo de investigación. En este sentido, en la discusión de los datos se refleja una triangulación metodológica tendiente a superar la falsa dicotomía entre la lógica disyuntiva y la lógica dialéctica.

Unidad de análisis y población: Las personas que ocupan cargos de gestión académica en la UNSJ durante el período 2016-2020 –sin distinción de género– fueron tomadas como unidades de análisis para conformar el estudio. Cabe destacar que no se trabajó con muestreo, ya que se consideró todo el universo posible. Se abordó un total de 78 casos distribuidos en las cinco facultades de dicha casa de estudios superiores. Los cargos de gestión seleccionados fueron: rectorado: rector y vice-rectora; decanato: decanos y vice decanos; departamentos por carrera: directores y vice-directores.

Unidad Espacio/Temporal: Se seleccionó como unidad espacial los lugares de trabajo de cada una de las unidades de análisis del presente estudio. En cuanto a la unidad temporal, la misma comprende los meses de sep-

tiembre, octubre y noviembre de 2016 en los que transcurrió el trabajo de campo.

Estrategia de recolección y análisis de datos: En el presente estudio se consideró pertinente aplicar encuestas como instrumento de recolección de información. La encuesta es útil al momento de abordar un número considerable de casos y obtener un sondeo de opinión abarcativo que atienda la diversidad de la población bajo estudio. La encuesta se realizó de forma personal y directa mediante encuentros cara a cara, previamente pautados con los/las informantes. Se aplicó un cuestionario semi-estandarizado compuesto mayormente de preguntas cerradas, y algunas de tipo abierta –interesantes al momento de enriquecer el análisis sobre la opinión de los/las encuestados/as–.

Al comenzar el trabajo de campo se desarrolló dos encuestas piloto que se realizaron con el objetivo de testear el instrumento de recolección de datos. Una vez corregido los detalles del instrumento, las encuestas fueron aplicadas a las ya citadas unidades de análisis. Cabe señalar que las dos encues-

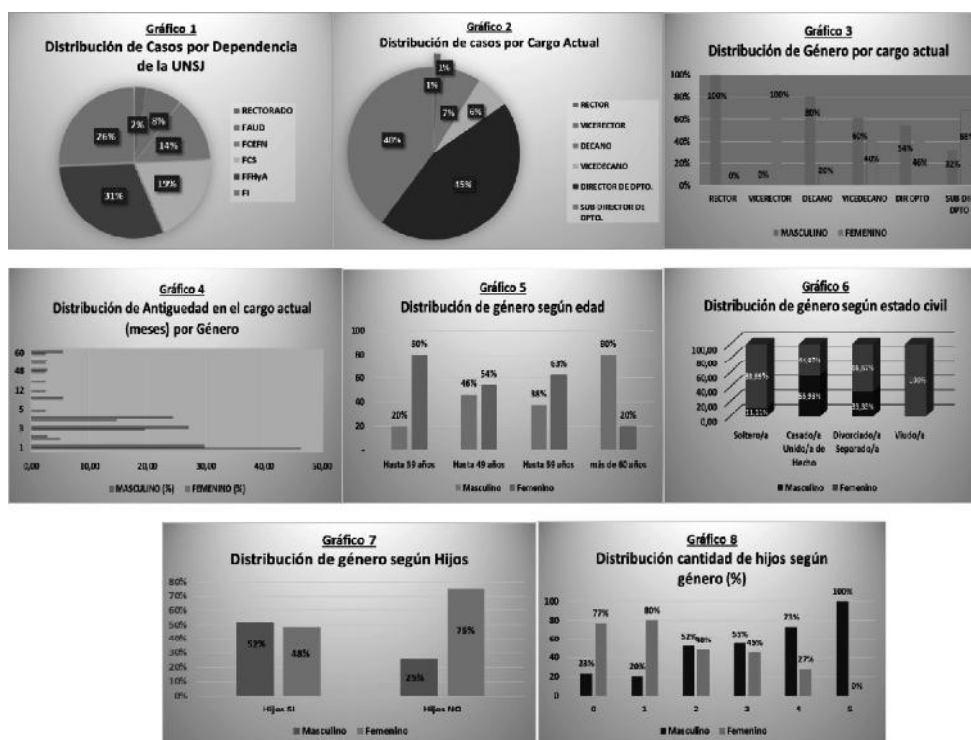
tas pilotos realizadas, fueron incorporadas al universo de casos.

Variables en estudio: *Variables Base:* género, edad, nivel de formación, estado civil, número de hijos/as, cargo actual. *Gestión académica:* tipo de cargo de gestión, fuentes de aprendizaje, obstáculos presentes en la gestión, nivel de resolución de obstáculos, facilitadores presentes en la gestión (contexto familiar y universitario). *Liderazgo:* estilo de liderazgo, formas de toma de decisiones.

Presentación de resultados

En este apartado del trabajo se presentan los resultados obtenidos en la investigación. Se observa la situación de igualdad/desigualdad de los géneros en el acceso a la gestión superior. Para ello, han sido tenidos en cuenta los siguientes aspectos: perfiles de académicos y académicas; desigualdad por género en el acceso a la gestión académica; desigualdad por género en la permanencia en la gestión académica y desigualdad y liderazgos en gestión académica.

Perfil de académicas y académicos en gestión.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada a académicas/os en gestión en la UNSJ.

Como se observa en los gráficos 1 y 2, más del 50% de la muestra corresponde a personal con cargos de gestión pertenecientes a las Facultades de Filosofía, Humanidades y Artes e Ingeniería. Aquello es un indicador de que son las facultades que concentran el mayor número de cargos en la UNSJ. Del universo de casos el 85% pertenece a personas que ocupan cargos de director/a y vice director/a de cada uno de los departamentos por carrera en las facultades.

En la distribución total de puestos hay más mujeres que varones. Pero si nos detenemos en el análisis de los tipos de cargos, se observa en el gráfico 3, que los puestos de mayor jerarquía están ocupados mayoritariamente por varones, mientras que la proporción de mujeres aumenta en los cargos de menor rango.

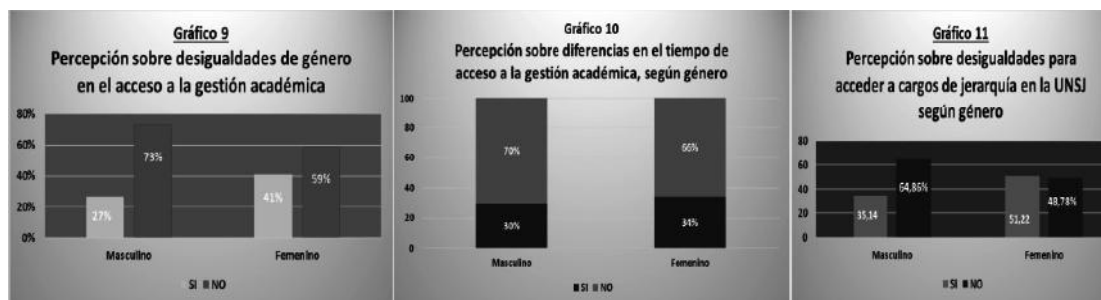
Respecto de las edades de los/las informantes (Gráfico 5), entre los/las encuesta-

dos/as hay un predominio de mujeres en los grupos etarios más jóvenes, y en el grupo etario de mayor edad existe un predominio masculino.

En el gráfico 6 también puede observarse que, del total de casos analizados, el 75% corresponden a personas casadas o unidas de hecho, de éstos el 56% son varones y el 44% mujeres. Hacia dentro del grupo de mujeres encuestadas también predomina el estado civil casado/a o unido/a de hecho. También es posible observar que entre las personas solteras en gestión el 88,9% son mujeres.

Entre los/las informantes (Gráfico 7 y 8), se destaca que el 85% tiene hijos/as, de estos el 51% corresponde a los varones y el 49% a las mujeres. Se desprende además del análisis que, del universo de casos, tanto mujeres como varones tienen alrededor de 2 hijos/as, no obstante, las personas en gestión que no tienen hijos, el 77% son mujeres.

Desigualdad por género en la permanencia en la gestión académica



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada a académicas/os en gestión en la UNSJ.

El gráfico 9 expresa que para el 73 % de los varones no existen discrepancia de género en el acceso a la gestión académica, mientras que el 27% de ellos reconoce tal hecho. En el mismo sentido, pero en menor medida, 41% de las mujeres indican que sí existen desigualdades condicionadas por el género para acceder a estos cargos, frente a esto el 59% de las mujeres ha señalado que no se genera esta inequidad. En la UNSJ es mayoritaria la cantidad de mujeres en cargos de gestión que no considera que existan desigualdades.

La encuesta realizada también abordó la percepción que tienen los/as entrevistados/as con respecto a las diferencias en el tiempo de acceso a la gestión académica. Así, como se observa en gráfico 10 el sector masculino

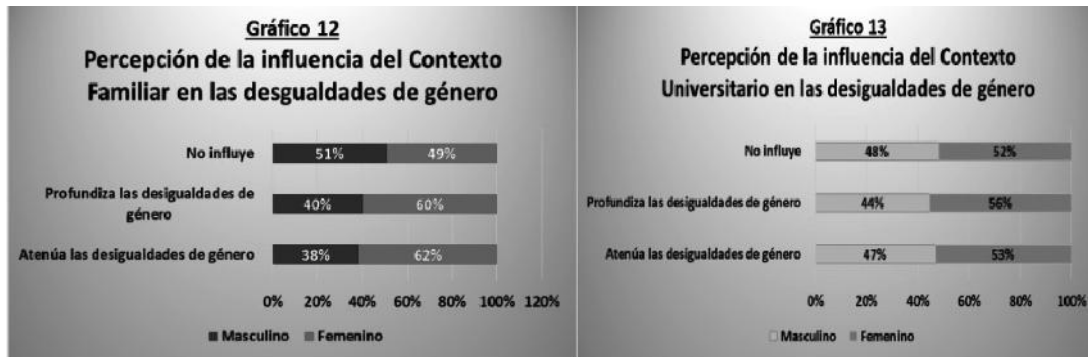
respondió en un 70% que no existen diferencias en el tiempo para acceder a la gestión, sin embargo, el 30% reconoce que sí las hay. En el caso del género femenino se manifiesta en un 34% que sí hay diferencias temporales para ingresar a la gestión. En tanto que para el 66% no las hay.

Los encuestados además fueron consultados por la existencia de inequidades de género en el ingreso a los cargos de jerarquía- rector, vicerrector, decano, vicedecano. Según gráfico 11, para el 52% de las mujeres encuestadas sí existen desigualdades para revestir estos cargos, y el 35% de los varones afirman tal desigualdad. El 48% del género femenino indicó que no hay desigualdad pues se argu-

menta que actualmente una mujer ocupa el cargo de Vicerrectora. Por otra parte, el

65% del género masculino respondió negativamente a lo interrogado.

Desigualdad y liderazgos en gestión académica



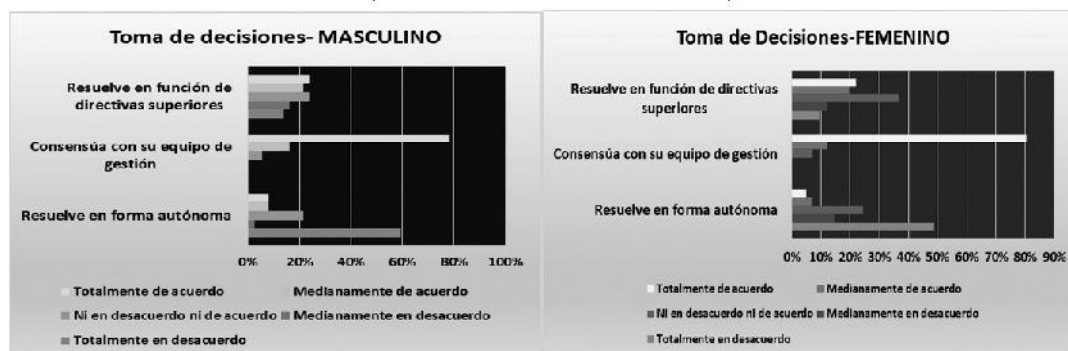
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada a académicas/os en gestión en la UNSJ

El gráfico 12 indica el modo en el cual el contexto familiar profundiza, atenúa o no influye en las desigualdades de género en relación con su actividad en gestión. Se observa que el 62% entre quienes sostienen que el contexto familiar atenúa las desigualdades de género son mujeres, y el 38% de los hombres sostiene la misma opción. El 60% que entiende que el contexto familiar profundiza las desigualdades de género, son mujeres, frente al 40% de varones. Por último, entre quienes sostienen que el contexto familiar no influye en las desigualdades de género, el 49% son mujeres y el 51% son varones.

El gráfico 13 aborda la influencia del contexto universitario en las desigualdades de género en relación con la actividad en gestión. Se observa que del 100% de los casos, entre quienes considera que el contexto universitario profundiza las diferencias de género, el 56% son mujeres, mientras el 44% son varones. En el grupo que afirma que dicho contexto atenúa las desigualdades, el 53% son mujeres y el 47% son varones. En cuanto a la última opción de respuesta, el grupo de quienes manifestaron que el contexto universitario no influye en las desigualdades, está compuesto por un 52% de mujeres y un 48% de varones.

Desigualdad y liderazgos en gestión académica

Gráfico 14 y Gráfico 15



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada a académicas/os en gestión en la UNSJ.

En los gráficos 14 y 15 se analiza la forma en que los/as encuestados/as toman decisiones de trascendencia para su gestión. Es posible observar que no existen grandes diferencias de género en este aspecto.

Cuando se indagó si las decisiones eran tomadas de manera autónoma, el 60% de los varones afirmó estar completamente en desacuerdo, mientras que el 49% de las mujeres opinaron en el mismo sentido. Solo el 8% de los varones y el 5% de las mujeres afirmaron estar totalmente de acuerdo con esta forma de resolución.

Con respecto a las decisiones consensuadas con el equipo de gestión, el 78% de los varones y el 80,3% de las mujeres se encuentran totalmente de acuerdo con esa forma de resolución. Mientras que no hay casos que se encuentren enteramente en desacuerdo con la misma.

Cuando se consultó acerca de las resoluciones en función de directivas de gestión propuestas por niveles superiores, las respuestas extremas (totalmente de acuerdo, totalmente en desacuerdo) presentan índices menores (24% y 13% en varones, 22% y 10% en mujeres).

Discusión

Al igual que en el apartado anterior, abordamos las mismas dimensiones de trabajo, pero aquí intentando poner en valor la potencialidad del lenguaje de los actores y de la teoría sustantiva que surge de los mismos.

A partir del análisis de datos realizado, se desprende que hay una diferencia de género entre varones y mujeres en la distribución de cargos de jerarquía en la gestión académica de la UNSJ, que se traduce en desigualdad en el poder de toma de decisiones y opiniones entre unos/as y otros/as. Como observa Anzorena, en la actualidad: “Por una parte, si bien se modificaron las condiciones del mercado laboral y se transformó el Estado, las relaciones sociales de género no parecen alterarse en un sentido profundo; por otra parte, desde el Estado y desde el mercado laboral parece considerarse a las mujeres como portadoras “naturales” de un “capital humano” que solo las habilita a ser trabajadoras de segunda categoría, dan-

do por supuesto que sus capacidades están orientadas a la reproducción y al cuidado de la vida” (Anzorena, 2008, p. 48).

Hay una división social del trabajo –a nivel familiar, doméstico, laboral–, que define tareas “propias de cada género”, todo ello en detrimento de las mujeres.

“...No veo desigualdad para acceder, pero sí en el trabajo durante la gestión. La mujer tiene más trabajo: la casa y la universidad. No son llamadas o convocadas a veces por ser mujeres...” “... No es lo mismo si estás transitando la maternidad: no es igual si vos tenés un bebé de un año o si sos el padre de un bebé de un año...” 4(Entrevista, 01).

Aún en este cuadro de situación, llama la atención la fuerte presencia de mujeres jóvenes en dicha gestión, lo que coincidiría con una tendencia laboral por género en Argentina, ya que algunos estudios señalan que las principales protagonistas de los avances en la participación dentro del mercado laboral son las mujeres jóvenes y en especial las adultas jóvenes en edad reproductiva (25 a 29 y 30 a 39 años). Un dato importante a tener en cuenta en la carrera de la mujer ejecutiva es el inicio al ascenso a posiciones de decisión que se presenta entre los 25 a 35 años (Heller, 2011).

A partir de los datos relevados puede observarse que la mayoría de las mujeres tienen hijos/as y se encuentran casadas o unidas de hecho. Es de destacar que, en este caso, algunas mujeres en cargos de gestión de la UNSJ han podido desarrollar estrategias de conciliación familia-trabajo que en otros contextos resulta dificultoso.

“... Mi esposo cuida a los hijos y eso ayuda mucho. Lo noto en las generaciones, que en las anteriores está muy marcado qué hace cada rol, pero hoy por hoy en las generaciones actuales, es totalmente igualitario...”(Entrevista, 02).

4 Tenés es una expresión que se asimila a tienes en el habla coloquial, y que se mantiene en el artículo para mantener intactas las expresiones de los y las entrevistadas, aquello se justifica en función de la aplicación del método cualitativo.

Entre las desigualdades de género conocidas, para muchas mujeres profesionales los ciclos de vida personales están fuertemente relacionados con las oportunidades que se abren o se cierran en el mundo del trabajo. “El acceso a posiciones destacadas implican gran dedicación, actualización permanente, asistencia a congresos, viajes, etc.; por ello, el dilema entre familia y desarrollo de carrera está presente entre ellas. Es habitual que los puestos directivos exijan máxima dedicación, sin límites de horarios o espacios, desafiando constantemente las fronteras entre el mundo privado y el laboral” (Moine, 2013, p. 30).

“... Hubo un tiempo que no sentí la igualdad y dedicaba mucho a mi casa. Es un mandato muy fuerte que recibimos como mujeres. Fue todo un trabajo al interior de la familia para que ahora sea un atenuante...”

Por otra parte, al analizar la percepción de los/as encuestados/as respecto de las desigualdades de acceso y permanencia en la gestión, se observó que para un número considerable de académicos varones no existen desigualdades de género para acceder a los cargos de director de departamento, decano, rector. En el mismo sentido se expresan las mujeres puesto que afirman que no existen tales desigualdades. Sin embargo, si se atiende al gráfico 3, es notorio que la distribución de cargos de jerarquía favorece a los varones y asigna a las mujeres puestos de segunda categoría. Lo que en palabras de una entrevistada señala:

“...Poniéndote en el lugar de la mujer que apoya, que no hace, he podido manipular el rol de apoyo. Ya no se me ve como una hacedora, más allá de la cabeza que es el rector. Por ser mujer y por ser vice, eres casi un adorno. Siento que he superado lo del adorno” (Entrevista, 03).

En otros términos, los/as encuestados/as realizan una revisión histórica de los cargos de mayor jerarquía (decano y vicedecano, rector y vicerrectora). Aquí se apreció que el género masculino reconoce que no se han encontrado con impedimentos para llegar al puesto de rector y decano, mientras que el género femenino expuso que no está vedado

el campo de acceso puesto que en la universidad actualmente una mujer ocupa el cargo de vicerrectora. No obstante, hay quienes plantearon la problemática de la doble jornada, puntualmente la responsabilidad del cuidado de la familia. Asimismo, durante la encuesta algunas mujeres señalaron la posición de la mujer en tanto acompañante del varón líder.

“... No llegan las mujeres a rectora...” “...”Yo no sé por qué los rectores son siempre hombres. Eso habla de las cosmovisiones, hay un ‘asentamiento semiótico’, prejuicio...” (Entrevista, 04) “... Está demostrado que hay facultades donde nunca hubo decanas, ha habido mujeres con capacidad, pero no se ha dado hasta ahora...” (Entrevista, 05).

Cuando se indagó acerca de la influencia del contexto familiar y universitario en relación con la actividad en gestión, se aprecia que el 60 % de quienes consideran que el contexto familiar profundiza las desigualdades de género en relación con la actividad en gestión son mujeres. Este dato se encuentra apoyado por los relatos de las entrevistadas que manifestaron que en muchos casos su actividad en gestión entró en conflicto con las tareas familiares. “... En mi caso particular mi marido es muy demandante, estoy en una negociación permanente y un reclamo permanente. No se resigna a que no esté haciendo las tareas de la casa. Hay un reclamo de parte de mis hijos por no estar en la casa...” (Entrevista 06).

“...Los horarios de la gestión te demanda reuniones o temas extras y ahí el entorno familiar se complica porque estás ajustado a un horario familiar que se descompagina...” (Entrevista 07).

Esto tiene relación directa con el concepto de doble jornada laboral que plantea que la incorporación de las mujeres en el mercado laboral no ha sido acompañada por una redistribución de las tareas al interior de los hogares, que en gran medida siguen estando a cargo de las mujeres (Celiberti y Mesa, 2009). Como consecuencia de ello, al sumar el tiempo destinado al trabajo remunerado y al trabajo no remunerado, las mujeres tienen jornadas más extensas. En el caso de

las mujeres entrevistadas se podría hablar incluso de una triple jornada, dado que al ejercer cargos electivos deben, además, dedicar tiempo a la política universitaria.

A partir del mayor acceso de las mujeres a la esfera pública, también se observan avances en la ocupación de puestos jerárquicos en las instituciones donde es posible percibir esta inserción y se advierten los modos de ejercer el liderazgo que no escapan a las tendencias generalizadas. En esta investigación encontramos diversas respuestas de los/as encuestados/as que dan cuenta de la representación que estos tienen con respecto al liderazgo. Entre otras definiciones de liderazgo se asume la definición planteada por Godoy y Bresó (2013.): “Una habilidad que puede ser entrenada y le compete orientar e impulsar a los seguidores hacia la meta, a través de relaciones motivadoras y llenas de energía en las que la influencia del líder sea capaz de infundir un sentido a los seguidores” (p. 60).

Con respecto a la forma en que los entrevistados toman decisiones, la mayoría (el 78% de los varones y el 80% de las mujeres) se muestra totalmente de acuerdo con tomar las decisiones con su equipo de gestión, es decir con su dupla de gestión o con el consejo (departamental, directivo o superior según el caso), mientras que el 60% de los varones y el 49% de las mujeres afirmo estar completamente en desacuerdo con tomar decisiones de manera autónoma.

Estos datos se encuentran en consonancia con las respuestas obtenidas al momento de cuestionar sobre el tipo de liderazgo que cada una de las personas entrevistadas afirma ejercer. Hay un gran número de casos (94,6% de varones y 84% de mujeres) que se asumen liderazgos en los espacios de gestión que ocupan y en sus discursos al hablar del tipo de liderazgo que ejercen destacan las palabras: *consenso, democrático, participativo, diálogo*, como las más recurrentes.

En la educación superior los puestos jerárquicos tienen una organización y estructura marcada por posibilidades de acceso a los cargos donde se concentra poder. Se ha podido observar que en la UNSJ los entrevistados no perciben que el género esté vinculado al liderazgo, no obstante, el puesto

de Rector, como el de mayor rango, nunca han sido ocupados por mujeres, y de cinco decanatos solo uno tiene a una mujer como decana y dos vicedecanatos están ocupados por mujeres, el resto de los puestos los ejercen varones.

Hay niveles diferentes de apreciación sobre el acceso a los espacios de gestión y el liderazgo femenino. Mientras encontramos mujeres que no dudan en que la conquista de espacios institucionales, se encuadran en los derechos de las minorías y las mujeres entre ellas, otras no consideran que ocupar cargos de gestión tenga alguna vinculación con el género sino con las capacidades personales o trayectorias propias.

Sin embargo, ha sido posible encontrar diferencias entre quienes consideran que “no ejercen ningún liderazgo” o no lo asumen abiertamente. Los varones que afirman no ejercer ningún liderazgo lo sostienen en función de ser representantes de una construcción colectiva o de cierta institucionalidad.

“... El liderazgo no es personal, al trabajar en equipo más que líder es un organizador. No me considero líder...” (Entrevista, 08) “... Es que yo no sé si soy líder (risas), participo de la construcción colectiva, del consenso, de reconocer al otro. El sello que tenemos es la institución...” (Entrevista, 09).

Esta postura es diferente a la de las mujeres quienes, al no reconocer su propio liderazgo, se ubican en un lugar de acompañamiento en la gestión o en una postura de servicio o escucha a los estudiantes.

“... Me defino como una persona que acompaña más que una persona que conduce. Trabajo a gusto en este cargo porque acompaño a la decana que me tiene en cuenta, consulta y también delega en mí porque hay una actitud de confianza. El liderazgo recae sobre ella y yo acompaño...” (Entrevista, 10) “... Es un liderazgo a medias, a lo mejor no tengo el perfil de líder que se necesita (Entrevista 011).

Yo soy una persona con vacilaciones y un líder no puede vacilar. Creo que soy una buena colaboradora, buena para acompañar...” (Entrevista, 11) “... Liderazgo de perfil bajo y acompaño a quien conduce...” (Entrevista 12) “Eso es lo que caracteriza mi gestión, parece un consultorio psicológico...” (Entrevista 12).

Con respecto a este último punto es posible advertir una diferencia de género en el lugar de gestión. Los varones que dicen no asumir su liderazgo en realidad lo hacen, pero de una forma solapada, mientras que las mujeres en sus discursos directamente asumen su “no liderazgo”, pero poniendo en valor su lugar compensatorio/complementario de quienes consideran el/la líder en la gestión.

Es posible que esta percepción implique cierta segregación de las mujeres en ciertas posiciones jerárquicas y tareas. Celiberti y Mesa (2009), hablan de segmentación horizontal y vertical. La primera consiste en la concentración de las mujeres en determinadas áreas o sectores asociados con estereotipos de género que definen las habilidades y aptitudes de las mujeres a partir de una mirada esencialista; la segunda, la segmentación vertical se encuentra asociada al concepto de “techo de cristal” y hace referencia a las dificultades que enfrentan las mujeres para llegar a los puestos de máxima autoridad. Sin embargo, para este caso, se considera más pertinente el término “laberinto de cristal” para mostrar que las mujeres pueden llegar a puestos jerárquicos, pero tienen que transitar un recorrido complejo y sinuoso.

Las respuestas brindadas por entrevistados/as, nos permite inferir que existen desigualdades de género en el acceso a la gestión, los estilos de liderazgo y las posiciones y tareas emprendidas por quienes se encuentran en cargos directivos. Si bien dicha desigualdad no es siempre percibida abiertamente, puede reconocerse en ciertos casos y según los relatos de las entrevistadas, una especie de segmentación horizontal que asigna a las mujeres tareas de compensación o acompañamiento. También se advierte segmentación vertical, dado que nunca en la historia de la UNSJ hubo una rectora, y solo una vez hubo una candidata a ese puesto, quedando en tercer lugar en las elecciones, a pesar de haber ejercido como vicerrectora en la gestión saliente.

Conclusiones

Se ha podido advertir que en las respuestas relevadas de los/as encuestados/as no se señala diferencia con respecto a los modos de acceso a los cargos de gestión y sus contextos, ni en las maneras de sostener, decidir

o ejercer los modos de desigualdad. Las respuestas apuntan a que los encuestados poseen una percepción de igualdad de género con respecto al acceso y a la gestión de la educación superior. No obstante, la discusión se abre paso cuando estas respuestas, expresadas en datos cuantitativos no reflejan lo que luego, en las respuestas ampliadas es posible advertir. En este último sentido, la apreciación de los encuestados produce una contradicción pragmática que nos permite inferir diversas valoraciones.

De lo antes mencionado se desprenden dos situaciones, una es que a medida que las mujeres ocupan cargos públicos de gestión, estos entran en conflicto con sus actividades domésticas, lo que implica en muchos casos una doble y triple jornada laboral; la otra, apunta a que quienes se encuentran en dichos cargos definen su función no como un liderazgo genuino sino como un acompañamiento. Así, se pudo advertir no solo una segmentación horizontal que concentra a las mujeres en determinadas áreas o sectores asociados con estereotipos de género, sino también una segmentación vertical que dificulta el acceso de las mujeres a puestos jerárquicos. En suma, si bien es posible que las mujeres finalmente accedan a cargos de gestión académica, antes una gran mayoría de ellas, deben transitar un recorrido complejo y sinuoso.

La primera de ellas, es que los datos estadísticos acerca de la distribución efectiva de cargos de académicas y liderazgo, muestran la desigualdad con el género masculino, puesto que se hallan diferencias en cantidad y calidad de cargos en detrimento de las mujeres. De este modo, la equidad de género se muestra solo en los cargos de menor jerarquía, mientras tanto el acceso del género femenino a los cargos de mayor jerarquía es limitado. Si hacemos una revisión histórica en la UNSJ nunca una mujer ha ejercido el cargo de rector, sí de vicerrectora, otros casos similares los podemos visibilizar en los cargos de decanato en las facultades que integran la universidad: FACSO, FAUD, FI y FCEF y N.

La segunda apreciación es que, la desigualdad entre varones y mujeres no es advertida por quienes se encuentran en cargos de gestión y por ello en general no resulta un problema que demande búsqueda de soluciones. Entonces, es posible preguntarse, si la desigualdad no percibida por la comunidad uni-

versitaria que ejerce gestión académica resulta un problema en sí mismo. O tal vez si el hecho de que no haya capacidad crítica para visualizar las diferencias que existen sobre la temática es ya un problema de inicio. Sin embargo, hay momentos en que los/as encuestados/as pueden observar diferencias al momento de desarrollar estrategias para acceder o mantenerse en un cargo, lo cual denota dificultades exclusivamente para el conjunto femenino.

De lo antes mencionado se desprenden dos situaciones, una es que a medida que las mujeres ocupan cargos públicos de gestión, estos entran en conflicto con sus actividades domésticas, lo que implica en muchos casos una doble y

triple jornada laboral. La segunda apunta a que quienes se encuentran en dichos cargos que definen su función no como un liderazgo genuino sino en un acompañamiento. Así, se pudo advertir no solo una segmentación horizontal que concentra a las mujeres en determinadas áreas o sectores asociados con estereotipos de género, sino también una segmentación vertical que dificulta el acceso de las mujeres a puestos jerárquicos. En suma, si bien es posible que las mujeres finalmente accedan a cargos de gestión académica, antes una gran mayoría de ellas, deben transitar un recorrido complejo y sinuoso.

Referencias

- Anzorena, C. (2008). Estado y división sexual del trabajo: las relaciones de género en las nuevas condiciones del mercado laboral. En *Utopía y Praxis Latinoamericana / Año 13. N° 41. (abril-junio, 2008)*. Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social / ISSN 1315-5216. Maracaibo-Venezuela: CESA – FACES – Universidad del Zulia.
- Celiberti, L. y Mesa, S. (2009). *Las relaciones de género en el trabajo productivo y reproductivo*. Montevideo, Uruguay: IPS.
- Faur, E. (2004). *Masculinidades y desarrollo social. Las relaciones de género desde la perspectiva de los hombres*. UNICEF Colombia. Bogotá: Arango Editores Ltda. ISBN: 958-27-0050-5.
- Heller, L. (2011). Mujeres en la Cumbre Corporativa: El Caso de la Argentina. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo 3. Abril de 2011*. Buenos Aires, Argentina. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.
- Hewlett, S. (2006). *Off Ramps and On Ramps: Keeping Talented Women on the Road to Success*. Harvard Business School Press.
- Lugones, M. (2008). Colonialidad y género: hacia un feminismo descolonial. En Mignolo, W., Lugones, M. Lucena, I y Tlostanova, M. V. *Género y descolonialidad*. (Pp. 13-54) Ediciones del Signo.
- (2012). *Subjetividad esclava, colonialidad de género, marginalidad y opresiones múltiples. Pensando los feminismos en Bolivia*. Pp. 129-140.
- Martínez Ruiz, M. A. Merma Molina G. Gavilán Martín D., (2013) Redes colaborativas del profesorado: Proyecto diseño y atención a las oportunidades de género en la educación superior. *RIIEP. Vol. 6, N. 2 julio-diciembre de 2013*, pp. 161-172.
- Moine, M. B. (2013). Factores que inciden en el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad en la estructura organizacional. *Ciencias económicas 10.01 / páginas 21-45 / Investigación*.
- Pautassi, L.C. (2000). Igualdad de derechos y desigualdad de oportunidades: Ciudadanía, derechos sociales y género en América Latina. En Gioconda Herrera (coord.). *Las fisuras del patriarcado. Reflexiones sobre feminismo y derecho*. Ecuador: Flacso.
- L.C. (2011). La igualdad en espera: el enfoque de género. En *Revista Lecciones y Ensayos, nro. 89, 2011*. Pp. 279-298.
- Universidad Nacional de San Juan (2016): Ordenanza N.º 019/2016-CS, de creación de la “Oficina por la igualdad de género, contra las violencias y la discriminación” y de aprobación del “Protocolo de actuación ante situaciones de discriminación, violencias a la identidad de género y contra las mujeres en la UNSJ”. Disponible en: http://www.digesto.unsj.edu.ar/admin/digesto_admin/pdf/ORD19O-1611921.pdf