

Mujeres en cargos directivos en la Universidad Católica de Maule: evaluación de desempeño en perspectiva de género

Women in management positions at the Catholic University of Maule: performance evaluation from a gender perspective

Juan Cornejo Espejo¹

jcornejo@ucm.cl

Marta Belmar Mellado¹

mbelmar@ucm.cl

Recibido: 2017-09-30

Aprobado: 2018-01-15

Resumen

El siguiente artículo, producto de una investigación cualitativa llevada a cabo en la Universidad Católica del Maule, tiene como propósito, por un lado, conocer los problemas y desafíos que han debido enfrentar las mujeres que ocupan o desempeñaron cargos directivos, desde la óptica de las propias implicadas; por otro, conocer la evaluación de desempeño que realizan los/as académicos/as respecto de las mujeres que han ocupado cargos directivos durante la última década. Desde el punto de vista metodológico la investigación puede ser caracterizada como un estudio relacional-analítico inspirado en los supuestos y principios de la Teoría Fundamentada. La recolección de la información se realizó a través de entrevistas semiestructuradas en profundidad a tres mujeres que en los últimos tres años han ocupado cargos directivos y dos focus group con 16 académicos/as, pertenecientes a tres facultades de esa misma casa de estudios. Los principales hallazgos de la investigación dejan en evidencia que la inequidad de género tiene posibles explicaciones que devienen, tanto del contexto sociocultural en el que está inserta la UCM como de la cultura religiosa que dificulta las posibilidades de quiebre de esa cultura en razón de la confesionalidad de la institución, que se traduce, entre otras cosas, en un ejercicio autoritario y voluntarista del poder. Tendencia que no han conseguido vencer las mujeres que han accedido a cargos directivos. Otro hallazgo importante es que, a juicio de los académicos/as las políticas de cuotas no aseguran una participación activa, ni un ejercicio equitativo del poder. Esto último depende más bien de las competencias y habilidades individuales, así como del liderazgo y preparación personal. Entre las tareas pendientes se subraya tanto la urgencia de democratizar la institución, como la necesidad de implementar políticas explícitas en materia de género y acceso a los cargos directivos.

Palabras clave: mujeres, cargos directivos, universidad, equidad, igualdad.

1 Docentes de la Universidad del Maule, Chile. Miembros de la Red de Género de Iberoamérica.

Abstract

The following article, product of a qualitative investigation carried out in the Catholic University of Maule, has a double purpose. On the one hand, to know the problems and challenges that women who occupy or have occupied management positions have faced, from the perspective of their own involvement and, on the other hand, to know how the performance of women who have occupied managerial positions during the last decade has been evaluated. From a methodological point of view, this research can be characterized as a relational - analytical study inspired by the assumptions and principles of Grounded Theory. The information was collected through semi-structured in-depth interviews with three women who in the last three years have held management positions and two focus groups with 16 academics belonging to three faculties of that same institution. The main findings of the research make it clear that gender inequality has possible explanations that come both from the sociocultural context in which the UCM is inserted, and from the religious culture that hinders the chances of breaking that culture due to the religious orientation of the institution, which translates, among other things, into an authoritarian and voluntarist exercise of power. Women who have agreed to hold management positions have not been able to overcome this trend. Another important finding is that, in the opinion of academics, quota policies do not ensure active participation or an equitable exercise of power. The latter depends more on individual competencies and skills, as well as leadership and personal preparation. Among the pending tasks, both the urgency to democratize the institution and the need to implement explicit policies on gender and access to managerial positions are stressed.

Keywords: women, managerial positions, university, equity, equality.

Introducción

Los resultados de la investigación que a continuación se presentan son producto de un estudio cualitativo llevado a cabo en la Universidad Católica del Maule-Chile (UCM) durante el 2017. El propósito del citado estudio fue, por un lado, conocer los problemas y desafíos que han debido enfrentar las mujeres que ocupan o han ocupado cargos directivos en los últimos tres años en la citada casa de estudios, desde la óptica de las propias implicadas y, por otro, conocer la evaluación de desempeño que realizan los/as académicos/as respecto de las mujeres que han desempeñado cargos directivos durante la última década.

Considerando las características del estudio es importante tener presente el contexto institucional donde se llevó a cabo el mismo modo de explicar, no solo los datos que se desprenden de la distribución de cargos directivos de acuerdo al género entre los años 2006 -2016, sino de los matices y acentos que se desprenden de los dichos de los/as entrevistados/as, en gran parte condicionados por el carácter confesional de la institución y que de cierta forma configuran la cultura institucional.

Por lo pronto cabe consignar que la UCM es una universidad católica de derecho diocesano, fundada en 1991², miembro del Consejo de Rectores (CRUCH) y, por tanto, considerada como una universidad tradicional dentro del concierto de universidades chilenas. Esto es, una institución privada, sin fines de lucro, que recibe aportes del Estado, dependiente del Obispado de Talca.

Básicamente, el artículo se ordena a partir de un acápite teórico-conceptual donde se intentan esbozar las problemáticas que enfrentan las mujeres en Chile

en el ámbito laboral, particularmente en el ámbito universitario. Luego, se presenta la evolución de la distribución de cargos directivos de acuerdo al género en el período 2006-2016 en la UCM, además de algunos antecedentes de contexto. Posteriormente, se desarrolla un apartado metodológico donde se expone la forma como fueron producidos los datos y su posterior análisis. A continuación, se exponen los resultados de la investigación y la respectiva discusión, para finalizar con las conclusiones que no solo esbozan un cierre a modo de síntesis, sino que trazan algunos de los desafíos que enfrenta la institución en términos de equidad e igualdad de género en la hora presente y en el futuro.

Antecedentes de la participación femenina en cargos directivos en universidades chilenas

Diversos estudios muestran que la participación femenina en cargos directivos en universidades chilenas no representa más de un tercio. En los siguientes párrafos presentaremos algunos de esos estudios donde queda de manifiesto la profunda brecha en materia de género que aún subsiste en el sistema de educación superior en Chile.

En un estudio llevado a cabo por el Foro de Educación Superior (AEQUALIS) durante el presente año, se muestra que, de 133 instituciones de educación superior del país, de un total de 883 cargos entre los que se contaban rectores, directores ejecutivos, vicerrectores, decanos y directores, solo el 27% de los cargos era ocupado por mujeres. Desagregados los datos de acuerdo al tipo de instituciones de educación superior como es clasificada en Chile los cargos se distribuyen del siguiente modo:

2 Si bien la UCM nace oficialmente en 1991 como entidad autónoma, sus antecedentes se remontan a inicios de los años 60'. Primero como Escuela Normal Rural y posteriormente como sede de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

Tabla 1. Participación femenina en cargos directivos en instituciones de educación superior

Instituto de formación profesional		Centro de formación técnica		Universidades		Total Instituciones de educación superior	
H	M	H	M	H	M	H	M
63%	37%	64%	36%	78%	22%	73%	27%

Fuente: J. Venegas, 2017.

Desde el punto de vista de la distribución de cargos en las universidades chilenas el panorama es el siguiente:

Tabla 2. Distribución de cargos en universidades

Tipo de cargo	Hombres	Mujeres
Rector	96%	4%
Vicerrector	75%	25%
Decano	77%	23%
Total	78%	22%

Fuente: J. Venegas, 2017.

Dependiendo del tipo de propiedad de las universidades chilenas la distribución de cargos es la siguiente:

Tabla 3. Distribución de cargos de acuerdo al tipo de universidad

Universidades estatales		Universidades privadas	
Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
74%	26%	79%	21%

Fuente: J. Venegas, 2017.

En un artículo de prensa recientemente publicado en que se consulta a destacadas académicas a nivel nacional que ocupan cargos directivos en instituciones de educación superior, estas además con confirmar la brecha entre hombres y mujeres, como lo señala el estudio de AEQUALIS, apuntan algunos de los desafíos futuros:

En el caso de la Universidad de Chile, solo podemos postular al cargo de decano quienes llegamos a ser profesores titulares, que es la máxima jerarquía en la carrera académica y a la que

se accede luego de grandes logros en docencia de pregrado, posgrado, investigación y publicaciones indexadas en revistas científicas (...). La mayoría de las mujeres que somos académicas tenemos hijos y en períodos de prenatal y posnatal no podemos trabajar. Cumplimos labores en el hogar y responsabilidades con los hijos que deberían ser compartidas en pareja, pero eso no siempre ocurre cuando está presente el machismo. (entrevista a Carmen Luz de La Maza, decana de la Facultad de Ciencias Forestales y de la Conservación de la Naturaleza de la Universidad de Chile).

Es fundamental que más mujeres logren acceder a puestos de dirección en general. En una época de mayor conciencia y cambios en los patrones culturales relacionados con el género, es vital que las nuevas generaciones tengan más referentes que puedan inspirar planes de vida más desafiantes (...). (El Mercurio, domingo 13 agosto de 2017, “en línea”). (Entrevista a Pamela Castro, directora nacional del área de Ciencias Sociales de Instituto Profesional y Centro de Formación Técnica Santo Tomás).

Conclusiones similares son las que se desprenden del estudio realizado por el Instituto de Investigación en Ciencias Sociales de la Universidad Diego Portales (ICSO) durante el presente año respecto de la participación femenina en espacios de decisión.

(...) en la totalidad de los sectores estudiados existe una verdadera pirámide de poder, donde mientras más alto el cargo, menor es la inclusión de mujeres. Esto se da tanto en el sector público como privado, e incluso en ámbitos como la educación y la salud, que suelen asociarse con una mayor presencia femenina (ICSO, 2017: “en línea”).

Según este estudio en las universidades solo el 5,1% de las rectorías está en manos de mujeres, en tanto que solo el 22,6% son decanas o jefas de carrera. La situación no es muy distinta en los Institutos Profesionales donde el 25,6% son rectoras, mientras que el 32,7% son jefas de carreras.

A este respecto cabe recordar que este tema ha sido profusamente estudiado a nivel internacional, tanto en el contexto de educación superior como en diversos ámbitos de la economía (Blickenstaff, 2005; O'zkanli O' et al., 2009; Bolton and Muzio, 2008; Galaldón, 2015; Barrientos y Hess, 2016; Saracostti, 2006). No obstante, fue el trabajo de Carol Hymowitz y Timothy D. Schellhardt (artículo del Wall Street Journal de 1986) el que marcó las producciones posteriores, además de ser quienes acuñaron el concepto “techo de cristal” para indicar las barreras invisibles que les impiden a las mujeres calificadas acceder a niveles de responsabilidad superiores. Y, si bien este artículo no indaga acerca de la existencia y causas de un “techo de cristal” en el ámbito universitario, resulta ilustrativo analizar el problema dado, que lo

que ocurre en la academia no es muy distinto de lo que ocurre en el ámbito empresarial.

A este respecto Tatli *et al.* (2017), sostiene que la equidad de género está intrínsecamente conectada con la gestión del talento, lo cual supone el desarrollo de vías innovadoras y competitivas para los equipos de gestión, de modo de anticiparse a los requerimientos del futuro. Esto es, las juntas directivas y/o directorios compuestos por ambos y con más diversidad entre sus miembros son más competitivos al generar mayores beneficios a sus empresas, además de que las mujeres aportan puntos de vista alternativos en los directorios lo que favorece la innovación (Venegas, 2017).

En el ámbito de la educación superior los estudios en Chile son aún incipientes, tendiendo a concentrarse en la cuantificación de la presencia femenina en la matrícula de pre-grado (SIES³) y en la participación en la adjudicación de proyectos de investigación y becas de post-grado (CONICYT⁴).

No se pueden obviar tampoco los estudios de corte más bien cualitativos de Berrios (2005) que abordaron situaciones de la vida cotidiana del cuerpo académico en el sistema universitario y dentro de ello una caracterización femenina. Destacan, además los trabajos de Saracostti (2006) acerca de las tensiones y posibilidades experimentadas por mujeres que han alcanzado cargos directivos en instituciones de educación superior y el ensayo de Berrios (2007) que analiza el rol de las académicas chilenas y los desafíos de la profesión académica.

No deja de llamar la atención que las situaciones antes descritas parecieran no haber mejorado significativamente. En un estudio de Andrea Tokman para el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) el 2011, acerca de la presencia femenina en puestos de responsabilidad empresarial las conclusiones no distan mucho de lo que se desprende de los resultados de las investigaciones realizadas durante el presente año pese a haber transcurrido un quinquenio, cuestión que lleva a concluir que más allá de las cifras y de las declaraciones pareciera faltar la “voluntad” para realizar los

3 Sistema de Información de la Educación Superior

4 Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología

cambios necesarios que garanticen un país más equilibrado en términos de equidad e igualdad de género.

Distribución de cargos directivos en la UCM

La UCM cuenta con 8 Facultades y un Instituto de Estudios Generales. En sus tres campus se imparte 29 carreras profesionales de pre-grado, 18 magísteres y 3 doctorados a nivel de post-grado.

Desde el punto de vista de la gestión y administración los cargos directivos son los siguientes: rector (1), vicerrectores (3)⁵, secretario general (1), contralor (1), decanos (8), directores de departamentos, de escuelas y jefes de unidades académicas y administrativas (bibliotecas, matrícula, informática, etc.). En el caso de los departamentos, escuelas y unidades el número de cargos directivos se ha ido incrementando con el paso del tiempo como se puede apreciar en la siguiente tabla.

Tabla 4. Número de cargos directivos en el período 2006-2016 (frecuencia)

<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>
66	69	67	75	80	89	96	101	99	100	103

Fuente: Creación propia, a partir de los datos proporcionados por la Dirección de Personal de la UCM.

Tabla 5. Distribución de cargos directivos de acuerdo al sexo (frecuencia)

Sexo	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
M	20	25	24	25	31	33	37	39	43	49	54
H	46	44	43	50	49	56	59	62	56	51	49

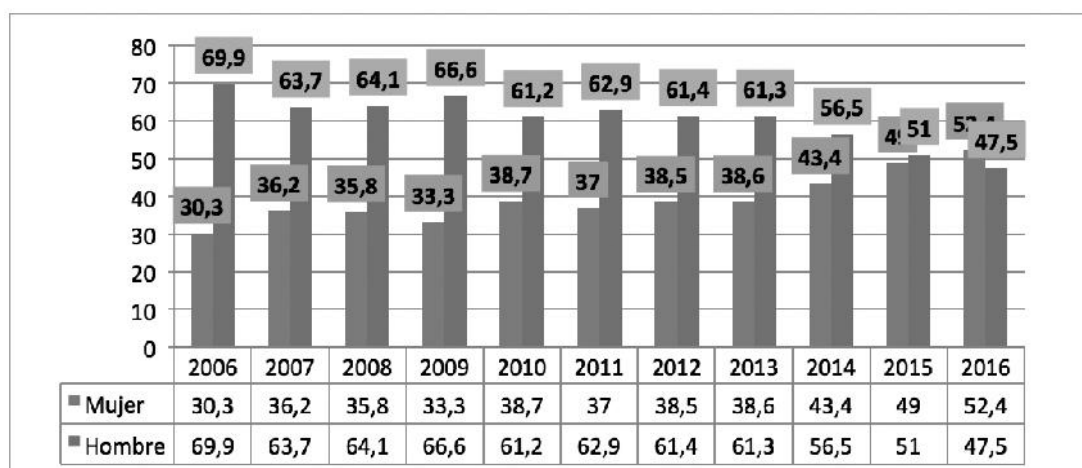
Tabla 6. Distribución de cargos directivos de acuerdo al sexo (porcentaje)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sexo	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
M	30,3	36,2	35,8	33,3	38,7	37	38,5	38,6	43,4	49	52,4
H	69,9	63,7	64,1	66,6	61,2	62,9	61,4	61,3	56,5	51	47,5

Fuente: Creación propia, a partir de los datos proporcionados por la Dirección de Personal de la UCM

6 La UCM cuenta con tres vicerrectorías: académica, administración y finanzas, y de investigación y post-grado (la más reciente creada sólo el 2013).

Gráfico 1. Distribución de cargos directivos de acuerdo al sexo



Fuente: Creación propia, a partir de los datos proporcionados por la Dirección de Personal de la UCM.

Al examinar la evolución de la planta directiva de la UCM se constata que no solo ha habido una expansión exponencial del número de cargos en la última década motivado, tanto por la creación de nuevas carreras de pre-grado y programas de post-grado, como por la creación de nuevas unidades administrativas al interior de la universidad. En ese incremento resulta significativa la presencia de mujeres en cargo directivos, pues, si el 2006 apenas el 30,3% de los cargos era ocupado por mujeres, una década más tarde ese porcentaje alcanzaba al 52,4%; rompiendo inclusive con la tendencia histórica de la institución, donde en casi medio siglo los hombres ocuparon la casi totalidad de los cargos de gestión y administración.

No deja de llamar también la atención que, junto con la mayor presencia de mujeres en términos absolutos, las mujeres han ido ocupando espacios en ambientes tradicionalmente dirigidos por hombres como es, por ejemplo, la Facultad de Ingeniería o Teología. Actualmente la decanatura de ingeniería no solo está ocupada por una mujer, sino que algunas direcciones de departamento y escuelas también son dirigidas por ellas. Cosa análoga ocurre en Teología, donde la dirección de escuela está en manos de una mujer (laica), contradiciendo la

práctica habitual en este tipo de facultades, que asignaba los cargos de responsabilidad a hombres, preferentemente religiosos.

La tendencia antes descrita resulta llamativa tanto porque marca una mayor presencia femenina, sino también porque rompe con la idea de que las mujeres en cargos directivos se tienden a concentrar en áreas o disciplinas tradicionalmente asociadas o asignadas a lo femenino como es, por ejemplo, educación, enfermería o trabajo social (Kristel, 2012).

Cosa análoga ocurre desde el punto de vista del aparato administrativo; pues, si bien en la base han sido mujeres las que han concentrado la mayor parte de esas funciones, las jefaturas respectivas han estado mayoritariamente en manos de hombres (Guil, 2004). Muy excepcionalmente una mujer ocupó en el pasado una jefatura de administración. De allí, que no deje de llamar la atención que en la actualidad no solo sea posible encontrar mujeres en cargos directivos en el ámbito académico, sino también en la gestión y administración universitaria. Tal es así, por ejemplo, que hasta mediados del presente año haya sido una mujer quien ocupaba la dirección de personal.

Con todo, esta tendencia que pudiera parecer a primera vista como muy promi-

soria, en el sentido de avanzar a mayores espacios de equidad e igualdad de género institucional, esconde otra situación no menos preocupante cual es la ausencia de políticas institucionales que garanticen un reparto más equitativo de los cargos basado en criterios de género. Lo cierto es que el aumento del número de mujeres en cargos directivos en la UCM es coincidente con un cambio de rectoría y de los equipos directivos acaecido el 2013.

Básicamente, los nombramientos responden al deseo y voluntad de la actual rectoría de proporcionar mayores oportunidades a las mujeres, tanto en el ámbito académico como administrativo. No obstante, ello no implica un cambio en la manera cómo se gestiona el poder, ni está garantizado por una política institucional definida. Muy por el contrario, una de las falencias de la institución es la falta de definiciones y regulaciones que no solo garanticen una mayor presencia de mujeres, sino también la elección democrática de los cargos directivos.

Es decir, la casi totalidad de los cargos directivos (salvo los decanos) son designados por las autoridades de turno con el consentimiento del obispo local; cuestión que opera aún en el caso de los decanos que son elegidos por el cuerpo de académicos respectivos de una facultad, pero cuyo nombramiento, pese a la elección, requiere ser ratificada por la autoridad eclesiástica.

En otros términos, la mayor presencia de mujeres en cargos directivos no está asegurada, pues, al no haber una política de género institucional y los cargos no ser elegidos democráticamente, los mismos son mantenidos en la medida que se cuenta con el beneplácito y confianza de la autoridad superior de turno. La cual a su vez también es designada por el obispo local.

Esta característica, sin duda, como veremos más adelante, es una de las mayores trabas que denuncian los/as académicos/as entrevistados/as, en el sentido que comprometen las posibilidades de participación democrática y distorsiona el principio de la meritocracia que subyace a todo sistema universitario.

Metodología

El presente estudio inscrito dentro del enfoque cualitativo, puede ser caracterizado como un estudio relacional-analítico inspirado en los supuestos y principios de la Teoría Fundamentada, desarrollada a partir de los trabajos de Anselm Strauss y Barney Glaser (Glaser & Strauss, 1967; Strauss, 1992a, 1992b; Strauss & Corbin, 1990), cuyo propósito fue reconstruir los significados y representaciones que le atribuyen los y las entrevistadas al desempeño de las mujeres que en la UCM ocupan o han ocupado cargos directivos.

Este modo de investigar tiene como propósito construir procesos de teorización en los que el investigador descubre o manipula categorías abstractas, generando relaciones entre ellas, a partir de ciertas estrategias fundamentales, como el método de la comparación constante, el muestreo teórico y un paradigma de codificación que permite asegurar el desarrollo y la densidad conceptual (Baszanger, 1992).

Participantes

Los participantes se agruparon de acuerdo a los instrumentos de recolección de datos utilizados: entrevista semi-estructurada en profundidad y focus group. Respecto del primer instrumento las participantes fueron 3 académicas que ocupan u ocuparon cargos directivos en la UCM durante los últimos tres años. A su vez los/as participantes de los focus group, dos en total, fueron 16 académicos/as: 9 mujeres (62,5%), y 7 varones (43,7%), pertenecientes a las Facultades de Educación, Ciencias y Religión y Filosofía.

Instrumentos

La recolección de la información se hizo a través de 2 instrumentos. En primer término, entrevistas semi-estructuradas en profundidad (Gaínza, 2006) a académicas que ocupan u ocuparon cargos directivos en la UCM en los últimos 3 años, en las que la interacción entre las entrevistadas y los

entrevistadores ofrece potencialidad heurística y productiva (Blanchet & Gotman, 2001). Para orientar la conversación se diseñó un guion de preguntas con el propósito de rescatar los hitos más importantes que las entrevistadas visualizan desde el punto de vista de su gestión directiva, con especial atención a los elementos facilitadores y obstaculizadores que ellas identifican.

En segundo lugar, se recurrió al focus group, el que consiste en la búsqueda de información para el conocimiento de las estructuras de percepción (Báez, 2012). En total se realizaron 2 focus group con el propósito de conocer la opinión de los/as académicas respecto de la evaluación de desempeño de las mujeres que han ocupado cargos directivos en la UCM durante la última década.

Procedimiento

Tanto las entrevistas como los focus group tuvieron una duración una hora aproximadamente, las cuales fueron realizadas por los académicos responsables del proyecto, ya sea en las oficinas de las propias entrevistadas, como en dependencias de la universidad.

De acuerdo a los términos acordados con los/as entrevistados/as en el consentimiento informado las entrevistas individuales y grupales fueron grabadas y luego transcritas. A este respecto cabe destacar que la participación de cada uno de ellos/as fue voluntario/a, no mediando ninguna retribución económica o de otra índole, garantizándoseles a todos/as ellos/as tanto el anonimato como la confidencialidad. Todo el material recolectado fue utilizado única y exclusivamente para los fines declarados en el presente estudio.

Análisis de la información

El análisis de la información se realizó según el método de comparación continua (Strauss & Corbin, 1990) y supuso la aplicación de procedimientos sistemáticos de codificación con la finalidad de ordenar propiedades e hipótesis acerca del fenómeno estudiado a partir del principio de saturación teórica (Glaser & Strauss, 1967). La primera

fase de codificación abierta permitió obtener categorías descriptivas de información a través de un doble proceso de fragmentación y agrupación de los datos provenientes de los instrumentos. Luego estas categorías emergentes fueron progresivamente integradas y contrastadas en el proceso de codificación axial, el cual arrojó un total de 4 grandes categorías temáticas, cada una de las cuales agrupó y vinculó diferentes contenidos. Finalmente, el proceso de codificación selectiva integró estas categorías principales a partir de una relectura de los datos, permitiendo obtener un esquema teórico mayor resultado del proceso de codificación selectiva expresado tanto en la percepción de desempeño de las propias implicadas como en la evaluación de desempeño que realizan los/as académicos, y cuya consecuencia se expresa en las tareas que ambos grupos visualizan en materia de género para UCM, desde la perspectiva de la gestión directiva.

Resultados

Básicamente los resultados son presentados a través de una codificación axial en que se resumen tanto las opiniones de las académicas que desempeñan o han desempeñado cargos directivos en los últimos 3 años, como en las opiniones de los/as académicos participantes de los focus group que se pronuncia respecto del desempeño de mujeres en cargos directivos en la UCM en la última década. En ambos casos la codificación axial se plasma en cuatro dimensiones: factores institucionales, cultura institucional, percepción de desempeño y apreciaciones a partir del entorno cultural.

En un segundo momento, en la codificación selectiva se presentan por medio de una figura y respectiva discusión los resultados de la triangulación proveniente de las entrevistas y de los focus group, donde destacan los desafíos presentes y futuros que enfrenta la institución en materia de equidad e igualdad de género.

Cabe destacar que, en virtud de las exigencias de espacio de la publicación y síntesis de los resultados, estos son presentados a través de cuadros y figuras.

Codificación axial

Figura 1. Percepción de desempeño en contexto



Fuente: creación propia

Entre los elementos que señalan tanto las académicas que ocupan o han ocupado cargos directivos en la UCM entrevistadas, como de los/as académicos/as que participaron de los focus group, que ayudarían a configurar el contexto cultural en que se inserta la universidad y que explicarían en parte los obstáculos que enfrentan las mujeres que ocupan cargo directivos y las oportunidades de romper con una cultura patriarcal-machista se apunta, en primer término, el emplazamiento mismo de la institución; esto es, el Valle Central de Chile, caracterizado por una cultura campesina tradicional donde ciertas creencias y prácticas machistas parecieran estar fuertemente arraigadas en el inconsciente colectivo y que de algún modo, pese al acelerado proceso modernizador experimentado en las últimas décadas especialmente en el ámbito económico, terminan legitimando la subordinación o relegación a un segundo plano de las mujeres, particularmente en lo que respecta al ejercicio del poder o al cumplimiento de funciones que implican toma de decisiones.

Un segundo aspecto apuntado por los entrevistados es la cultura religiosa que prevalece en ese mismo entorno del Valle Central. Cultura que repercute de modo

particular en la UCM al tratarse de una universidad confesional que le imprime un sello particular, al mismo tiempo, representa una limitante en el proceso de equiparación de derechos por cuanto no únicamente la institución carece de políticas de equidad e igualdad de género, sino de una condición previa, cual es el garantizar el acceso democrático a las jefaturas y cargos de responsabilidad. Esta última condición termina distorsionando no solo la apuesta por un acceso meritocrático a los cargos, sino la participación misma.

Y si bien los elementos antes señalados son sindicados como obstaculizadores, esos mismos entrevistados/as reconocen que el país ha experimentado fuertes cambios culturales que se expresan tanto en el cambio de costumbres, valores y representaciones de lo masculino y femenino, como en las presiones políticas de los distintos grupos sociales a nivel nacional que demandan mayores dosis de equidad e igualdad de género en todos los planos de la vida colectiva. En ese contexto no resulta extraño entonces, que las generaciones jóvenes se muestren no solamente más favorables a la equidad e igualdad entre los géneros, sino proactivos en las demandas de esos derechos ante el poder político.

En la siguiente table se sintetizan las ideas expresadas por las mujeres que ocupan o han ocupado cargos directivos en la

UCM respecto de lo que, a su juicio, son algunos de los obstáculos que han debido enfrentar en el ejercicio de sus funciones.

Tabla 7. Obstaculizadores en la óptica de las académicas que ocupan u ocuparon cargos directivos

FACTORES INSTITUCIONALES	CULTURA INSTITUCIONAL
Dependencia eclesiástica de la institución.	Desconfianza respecto de las competencias de las mujeres para ejercer cargos directivos o de su liderazgo.
Autonomía restringida de las autoridades.	Mujeres permanentemente sujetas a evaluación de la comunidad universitaria, a tener que validarse ante sus pares.
Permanencia en el cargo mientras se cuenta con la confianza de la autoridad superior.	Desconfianza de la estabilidad emocional de mujeres directivas.
Ausencia de una política institucional que garantice presencia de mujeres en cargos directivos.	Cultura institucional incide en que las propias académicas prefieran a hombres en cargos directivos, pues, los consideran más racionales, equilibrados, justos...
Acceso a cargos directivos sujeto a "voluntad" de autoridad de turno.	Mujeres con pocas aspiraciones de ocupar cargos directivos.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior queda de manifiesto dos aspectos en que pueden ser agrupados los obstáculos que identifican las entrevistadas. Por una parte, aquellos propios de una cultura machista que tiende a desconfiar de las competencias y capacidades de las mujeres para ocupar cargos directivos y, por otro lado, el hecho de ser una universidad confesional, donde el voluntarismo y una

autonomía restringida de las autoridades parecieran ser el sello distintivo de este tipo de instituciones.

En la siguiente tabla se sintetizan las ideas expresadas por las mujeres que ocupan u ocuparon cargos directivos en la UCM respecto de lo que, a su juicio, son algunos de los facilitadores que contribuyeron al mejoramiento u optimización de su gestión directiva.

Tabla 8. Facilitadores en la óptica de las académicas que ocupan u ocuparon cargos directivos

FACTORES INSTITUCIONALES	CULTURA INSTITUCIONAL
Desde 2013 a la fecha más mujeres en cargos directivos.	Académicos jóvenes menos resistentes a ser dirigidos por mujeres.
Menos resistencia a que mujeres ocupen cargos.	Académicos jóvenes más proclives a reconocer trayectoria y de mujeres.
Creciente presencia de mujeres en espacios tradicionalmente hegemonizados por varones.	Paulatinamente comunidad académica ha comenzado a reconocer profesionalismo de mujeres directivas.
Mujeres en cargos directivos en enclaves masculinos.	
Coyuntura institucional: actual rectoría.	

Fuente: Creación propia

En la table anterior quedan de manifiesto dos aspectos particularmente favorables en la óptica de las mujeres entrevistadas. Por un lado, la coyuntura actual de la UCM expresada en una rectoría más favorable a la inclusión de mujeres en cargos directivos y, por otro lado, una camada significativa de académicos jóvenes menos resistentes a los liderazgos feme-

ninos y más habituados a trabajar codo a codo con mujeres.

En la siguiente tabla se sintetizan los obstaculizadores que visualizan los/as académicos/as participantes de los focus group que, a su juicio, enfrentan las mujeres que ocupan o han ocupado cargos directivos en la última década en la UCM y que de algún modo terminan debilitando sus posibilidades de éxito.

Tabla 9. Obstaculizadores en la óptica de los/as académicos/as

FACTORES INSTITUCIONALES	CULTURA INSTITUCIONAL
Institución dependiente de la Iglesia.	Voluntarismo / autoritarismo de autoridades de turno.
Autonomía restringida de autoridades. Pocas posibilidades efectivas de decisión .	Desconocimiento de evaluación de desempeño de los/as académicos/as que ocupan cargos directivos.
Designación de cargos directivos. No hay claridad cómo se accede a los mismos.	"Secretismo", "verticalismo" en la toma de decisiones. Falta de información propicia especulaciones.
Ausencia de un perfil de cargos y definición de funciones.	Promoción de prácticas escolarizadas.
Ausencia de una política institucional que establezca como se accede a los cargos.	Imposición de una lógica mercantilista. Evaluaciones en función de indicadores y no del fomento de la reflexión.

Fuente: Creación propia

De la tabla anterior se desprenden varias apreciaciones que más que representar obstáculos solo para las mujeres que ocupan cargos directivos en la UCM, representan una seria amenaza al desarrollo y crecimiento de la propia institución. Por lo pronto, la ausencia de mecanismos democráticos en la elección de los cargos y ciertas prácticas autoritarias y voluntaristas de algunas autoridades terminan distorsionando el sentido de lo que implica ser universidad, dando lugar no solo a prácticas escolarizadas, sino a

una escasa participación y compromiso de la comunidad universitaria con los desafíos que impone y exige la sociedad.

En la siguiente tabla se esbozan tanto la evaluación que hacen los/as académicos/as participantes de los focus group respecto del desempeño de las mujeres que ocupan o han ocupado cargos directivos UCM, como del reconocimiento o relativización de algunos aspectos que van más allá de ser hombre o mujer, y que apuestan por las condiciones o méritos individuales.

Tabla 10. Percepciones de académicos/as en torno al desempeño de mujeres en cargos directivos

PERCEPCIÓN DE DESEMPEÑO	APRECIACIONES A PARTIR DEL ENTORNO CULTURAL
Mujeres en cargos directivos no han marcado una diferencia respecto de pares en la administración del poder.	Desempeño en cargos directivos poco tiene que ver con ser hombre o mujer, sino que más bien con condiciones individuales.
Mujeres han perpetuado el autoritarismo, el verticalismo... Empoderadas desde el autoritarismo.	Sistema de cuotas en cargos directivos no garantiza equidad e igualdad, o un desempeño basado en el mérito.
Mujeres en cargos percibidas como caprichosas, volubles...	Se reconoce que inestabilidad emocional no exclusiva de mujeres.
Tendencia "maternalista" (símil del paternalismo) de algunas mujeres directivas.	El poder corrompe independientemente del género.
Reconocimiento de que mujeres directivas deben estar permanentemente validándose.	Predominio de una cultura mercantilista, productivista en la Universidad. Personas funcionales al sistema independientemente del género.

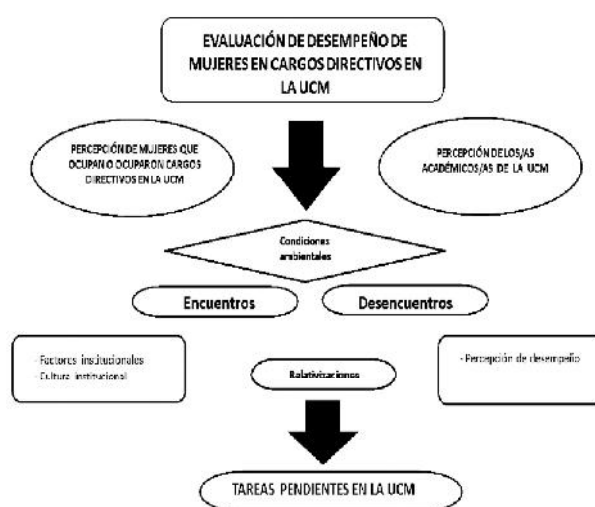
Fuente: Creación propia

En la tabla anterior destacan varios aspectos que precisan ser comentados. En primer término, que no se aprecian diferencias significativas en la forma de ejercer el poder; esto es, las mujeres que ocupan o han ocupado cargos directivos en la UCM se han mostrado tan autoritarias como sus símiles varones. Condición alternada con una cierta tendencia "maternalista" (versión femenina del paternalismo) que no hace sino reducir las posibilidades de participación real y acalla las disidencias.

De allí, que se subraye que un desempeño directivo exitoso poco tenga que ver con ser hombre o mujer, sino con condiciones y méritos personales, al mismo tiempo que se reconoce que en las actuales situaciones sociopolíticas donde pareciera prevalecer una cultura mercantilista-productivista que también se ha instalado en las universidades, las personas son valoradas o no valoradas en tanto son funcionales al sistema independientemente del género.

Codificación selectiva

Figura 2. Evaluación de desempeño de mujeres en cargos directivos en la UCM



Fuente: Creación propia

De la figura de la codificación selectiva se puede concluir que aunque hay numerosas coincidencias entre los dichos de las entrevistadas que ocupan u ocuparon cargos directivos en la UCM y los/as académicos/as participantes de los focus group, particularmente en lo que dice relación con el diagnóstico que ambos grupos hacen de los condicionantes institucionales, que en la codificación axial fueron rotulados como factores obstaculizadores y facilitadores de la gestión directiva, no se pueden obviar las profundas diferencias que aluden no solo a la evaluación específica del desempeño de las mujeres directivas de la UCM, sino a condiciones y formas en la administración y ejercicio del poder de estas en términos generales, que las inducen a reproducir ciertas prácticas autoritarias, características de la cultura machista.

No menos relevante en este último punto es el influjo del neoliberalismo económico que ha penetrado fuertemente en la academia obligando a privilegiar criterios de producción expresada, por ejemplo, en la promoción de un cierto tipo de artículos científicos, en desmedro de la reflexión, la crítica, u otras formas de producción cultural. Situación que termina distorsionando tanto las maneras de relacionamiento entre los sujetos, entre estos y la autoridad, como las propias relaciones de género; pues, por sobre cualquier consideración concluye prevaleciendo la idea de que los sujetos son funcionales al sistema en la medida que se adaptan y son productivos de acuerdo con los criterios y estándares impuestos por el modelo económico.

Respecto de las coincidencias, en ambos grupos emerge reiterativamente la idea de que si bien se reconoce el sello e impronta que le impone a la UCM el hecho de ser una universidad confesional, no se pueden obviar los evidentes problemas que devienen de esa misma confesionalidad. Por lo pronto, ambos grupos insisten que una parte importante del sesgo machista presente en la institución proviene, precisamente, de su condición religiosa; aspectos que además de restringir la participación y transparencia, limitan las reales posibilidades de las muje-

res de acceder a cargos de responsabilidad y a subvertir las desiguales condiciones entre hombres y mujeres.

En este sentido pareciera estar claro, en la óptica de los/as entrevistados/as, que la mayor presencia de mujeres en cargos directivos en los últimos años no responde a la definición una política de largo alcance o a proyectos inclusivos, sino a situaciones coyunturales y al voluntarismo de las autoridades de turno; situación que termina reforzando la demanda por mayores espacios de participación y democratización de la institución.

Otro aspecto en el que pareciera haber coincidencias es en el reconocimiento que muchas de las dimensiones de acuerdo a las que se evalúa el desempeño de un académico/a que ocupa un cargo directivo poco tienen que ver con el género, dependiendo más bien de las competencias para el cargo, del liderazgo, de la preparación o de las condiciones individuales. Sumado a un cierto clima a nivel nacional, producto de una mayor sensibilización y de las movilizaciones sociales, favorable a la equiparación de derechos entre hombres y mujeres.

Entre los aspectos divergentes entre ambos grupos destaca no solo una distinta evaluación (como era de esperar) respecto del desempeño de las mujeres en cargos directivos en la UCM, sino también de los efectos que produce en la institución una cierta forma de administrar el poder expresada en verticalismo, autoritarismo y falta de transparencia en el manejo de los procesos de elección de directivos y evaluación de desempeño de los mismos. Condición que termina creando una profunda sospecha sobre la institución y desconfianza respecto de sus procesos y posibilidades de cambio.

En concordancia con lo anterior los/as académicos/as se muestran reticentes respecto de las políticas compensatorias o de "cuotas" hacia las mujeres, pues, a su juicio, tales medidas si bien garantizan una mayor presencia femenina en la gestión directiva, no garantiza procesos participativos y democráticos, ni menos un "buen trato".

Donde todos/as los/as entrevistados/as parecieran confluír y concordar es en la

visualización de las tareas pendientes de la UCM, tanto en lo que dice relación con la urgencia de democratizar la institución, como de la necesidad de implementar políticas explícitas en materia de género y acceso a los cargos directivos. Todo ello no simplemente en respuesta a las demandas y presiones sociales sino, principalmente, al deseo de tornar más coherente el discurso contenido en su proyecto educativo donde se apuesta por una institución inclusiva y las prácticas institucionales que no siempre parecieran coincidir con ese ideario.

Discusión

Históricamente la equidad e igualdad de género en el ámbito universitario ha sido motivo de debates y controversias (Tinkler & Jackson, 2014), pues, pese a que muchos derechos están garantizados en la ley como ocurre en Chile y en las propias normativas internas de las instituciones de educación superior, en la práctica se verifican profundas brechas que se expresan tanto en una desigual distribución de los cargos directivos (Venegas, 2017) como en las representaciones simbólicas, que continúan asignando a las mujeres papeles subordinados, ya sea en el ejercicio del poder o ya sea en la producción de conocimientos.

En esa configuración simbólica presente en la cotidianeidad de la vida universitaria, subyace una construcción binaria del quehacer académico (Leathwood, 2013), lo cual incide en que las mujeres académicas reconozcan y se autoimpongan límites producto del sexismo cultural vigente en la academia (Savigny, 2014).

Esa imposición se expresa en los roles destinados a las mujeres en las instituciones de educación superior (Kristel, 2012). Roles normalmente asociados a las actividades de base de la pirámide con la cual se representa la división de funciones y estructuras de poder universitario (Guil, 2004); esto es, académicas, administrativas y estudiantes desprovistas de poder, salvo el que deviene de su posición.

En el contexto latinoamericano y chileno queda demostrado en el reciente estudio

de AEQUALIS (2017) esa desigualdad que parece replicarse con mayor intensidad, dada las limitaciones de la legislación vigente o ausencia de ella (García y Navas, 2011). Con todo, al igual como ocurre en los países del primer mundo las mayores restricciones no guardan relación con políticas explícitas sino con las “brechas invisibles” (Ames, 2006), instaladas en tanto dispositivos de exclusión en la cultura androcéntrica hegemónica predominante en la academia.

Conclusión

A modo de conclusión se puede señalar que, pese a los indudables cambios experimentados por lo UCM en la última década, especialmente en lo que dice relación con una mayor presencia femenina en cargos directivos, al punto de superar a los varones (52,4% el 2016), tal tendencia no responde al desarrollo de una política de género que beneficie a todas las mujeres presentes en todos los estamentos de la Universidad, ni mucho menos producto de procesos democratizadores o participativos.

Muy por el contrario, esa mayor presencia pareciera responder, como señalan los/as entrevistados/as, a situaciones azarosas, coyunturales de una rectoría que ha reclutado mujeres para ocupar cargos directivos, en tanto sujetos de confianza, pero sin mudar en nada las formas de participación, la normativa vigente (o ausencia de ella tratándose de cuestiones de género) o del escrutinio público sobre la gestión de aquellos que detentan cargos de responsabilidad al interior de la institución.

Vale decir, esa misma presencia femenina deja al descubierto profundas brechas entre hombres y mujeres, pero lo que es peor devela una institución donde el poder y toma de decisiones están profundamente concentrados y legitimados tras un discurso religioso. Situación que redundo en prácticas autoritarias y verticalistas de parte de las autoridades de turno, matizadas con un cierto “paternalismo” / “maternalismo”, que termina limitando la reflexión crítica y acallando las disidencias.

En este contexto, junto con las exigencias de equidad e igualdad de género,

emerge la necesidad de democratización de la institución, en tanto exigencia ética y demanda política de una sociedad plural y diversa. Democratización que debería expresarse, entre otras cosas, en la elección democrática de las autoridades y en una participación activa y comprometida de todos los estamentos.

Desde el punto de vista del género se requiere un cambio sustantivo en el modo

de entender y ejercer el poder; esto es, un cambio de paradigma que reemplace el autoritarismo por un reconocimiento de autoridad que deviene de un ejercicio justo y democrático; pues, desde la óptica de los entrevistados la equidad e igualdad de género no se agotan en principios de cuotas o una distribución equitativa de cargos, sino en una apertura a la diversidad que conlleva la propia condición humana.

Referencias

- Ames, P. (2006). *Las brechas invisibles: Desafíos para una equidad de género en la educación*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Báez, J. (2012). *Investigación Cualitativa*. 2da. Ed. Madrid: ESIC Editorial.
- Barrientos, F. y Hess, A. (2016). La diversidad de género en los directorios chilenos. *Centro de Gobierno Corporativo UC*. Working papers 6.2016.
- Baszanger, I. (1992). Les chantiers d' un interactionniste américain. In I. Baszanger (Ed.). *La trame de la négociation: sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris, Francia: Éditions L'Harmattan, Pp. 11- 63.
- Berrios, P. (2005). El sistema de prestigio en las universidades y el rol que ocupan las mujeres en el mundo académico. *Revista Calidad de la Educación Superior*, N° 23, Pp.349 - 361.
- (2007). Análisis sobre las profesoras universitarias y desafíos para la profesión académica en Chile. *Revista Calidad de la Educación Superior*, N° 26, Pp. 37 - 53.
- Blanchet, L. & Gotman, A. (2001). *L' enquête et ses methods: l' entretien*. Paris, Francia: Nathan.
- Blickenstaff, J.C. (2005). Women and science careers: Leaky pipeline or gender filter? *Gender and Education*, 17(4), Pp. 369-386.
- Bolton, S. y Muzio, D. (2008). The paradoxical process of feminization in the professions: The case of established, aspiring and semi-professions. *Work, Employment and Society*, 22(2), Pp. 281-299.
- El Mercurio (domingo 13 de agosto de 2017). Menos de un tercio de los cargos directivos en educación superior están en manos de mujeres. Disponible en: <http://impresa.elmercurio.com/Pages/NewsDetail.aspx?dt=2017-08-13&dtB=13-08-2017%200:00:00&PaginaId=16&bodyid=1>
- Hymowitz, C. & Schellhardt, T. (1986). Corporate women: special report. *Wall Street Journal*, march, 24.
- Instituto de Investigación en Ciencias Sociales – Universidad Diego Portales (ICSO) (2017). ¿Las mujeres al poder? Participación en espacios de decisión. Disponible en: <http://www.icso.cl/noticias/%C2%BFas-mujeres-al-poder-participacion-en-espacios-de-decision/>
- Gabaldón, P. (2015). Chile, liderazgo femenino en el sector privado. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Gáinza, A. (2006). La entrevista en profundidad individual. En M. Canales (Ed.) *Metodología de la investigación*. Santiago: LOM, Pp. 219-263.
- García, G. E. y Nava, A. (2011). Inequidad de género en el ámbito universitario: El caso de la universidad del Caribe. *Ide@s CONCYTEG*, 6(75), Pp. 1157-1178.
- Guil, A. (2004). *Techos de cristal en la Universidad de Sevilla*. España: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto de la Mujer – Plan Nacional I+D+I 2001 – 2004.
- Glasser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. New York: Aldine.
- Kristel, A. R. (2012). Roles of women's higher education institutions in international contexts Higher Education. *Gender and Education*, 64(2), Pp. 177-191.

- Leathwood, C. (2013). Re/presenting intellectual subjectivity: gender and visual imaginery in the field of higher education. *Gender and Education*, 25(2), Pp. 133-154.
- O'zkanli O., Machado de Lourdes, M.; White K., et al. (2009). Gender and management en HEIs: Changing organizational and management structures. *Tertiary Education and Management* 15(3), Pp. 241-257.
- Saracostti, M. (2006). Mujeres en la alta dirección de la educación superior: posibilidades, tensiones y nuevas interrogantes. *Calidad en la Educación*, N° 25, Pp. 243-259.
- Savigny, H. (2014). Women, know your limits: cultural sexism in academia. *Gender and Education*, 26(7), Pp. 794-809.
- Strauss, A. (1992a). Une perspective en termes de monde social. In I. Baszanger (Ed.). *La trame de la négociation: sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris, Francia: Éditions L'Harmattan, Pp. 269-282.
- (1992b). Négociations: introduction a la question. In I. Baszanger (Ed.). *La trame de la négociation: sociologie qualitative et interactionnisme*. Paris, Francia: Éditions L'Harmattan, Pp. 11- 63.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1990). *Basic of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Tatli, A.; Vassilopoulou, J.; O'zibilgin, M. (2017). An unrequited affinity between talent shortages and untapped female potential: The relevance of gener quotas for talent management in high growth potential economies of the Asia Pacific region. *International Business Review*, 22(2013), Pp. 539-553.
- Tinkler, P. & Jackson, C. (2014). The past in the present: historicizing contemporary debates about gender and education. *Gender and Education*, 26(1), Pp. 70-86.
- Tokman, A. (2011). Mujeres en puestos de responsabilidad empresarial. Santiago: SERNAM. Disponible en: <https://estudios.sernam.cl/documentos/?eMjIyNzkyOQ==>-Mujeres_en_puestos_de_Responsabilidad_Empresa.
- Venegas, J. (2017). Participación femenina en cargos directivos en instituciones de educación superior chilenas. *Foro de Educación Superior AEQUALIS*.