

# Mujeres Académicas en la Universidad Tecnológica de El Salvador: Género, gestión y liderazgo

## Women in Academia at the Technological University of El Salvador: Gender, Administration and Leadership

*Marta Judith Velásquez*<sup>1</sup>  
marta.velasquez@utec.edu.sv  
*Mercedes Carolina Pinto*<sup>1</sup>  
mercedes.pinto@utec.edu.sv  
*Blanca Ruth Orantes*<sup>1</sup>  
borantes@utec.edu.sv  
*Morena Guadalupe Magaña*<sup>1</sup>  
morena.magana@utec.edu.sv  
*Sandra Elizabeth Majano*<sup>1</sup>  
sandra.majano@utec.edu.sv  
*Vilma Elena Flores*<sup>1</sup>  
vilma.flores@utec.edu.sv

**Recibido: 2017-09-30**  
**Aprobado: 2018-01-15**

### Resumen

Aproximarnos al conocimiento de las experiencias de las mujeres en cargos de dirección en la Universidad Tecnológica de El Salvador, desde un análisis de género, ha sido el objetivo de esta investigación e identificar las barreras que afrontan en el ejercicio de su gestión, así como también las características de su liderazgo y los aportes que realizan a través de su gestión. La metodología utilizada es cualitativa para lo cual se realizaron entrevistas en profundidad a 9 mujeres universitarias en cargos de dirección. Los resultados obtenidos dan cuenta de las barreras de género internas y externas que enfrentan por ser mujeres; entre las primeras se recalca el conflicto derivado de la carga física y emocional en la conciliación trabajo y familia y en las barreras externas la percepción de una cultura patriarcal, que tradicionalmente ha asignado los roles de jefaturas y liderazgos a los hombres, haciendo mucho más difícil esta labor para las mujeres en cargos de dirección; no obstante, se destaca en su liderazgo, el despliegue de competencias que contribuyen a generar y ejecutar nuevos proyectos, y aquellas que se relacionan con un clima laboral favorable que aporta al tejido social como es el trabajo en equipo, el diálogo en la resolución de conflictos y la implementación de habilidades de la inteligencia emocional como la empatía y la escucha activa.

---

1 Docentes de la Universidad Tecnológica de El Salvador, El Salvador. Miembros de la Red de Género de Iberoamérica.

**Palabras clave:** mujeres académicas, educación superior, barreras de género, gestión y liderazgo.

### Abstract

The core objective of this investigation has been that of getting a closer look at the experience and knowledge of women in leadership positions at the Technological University of El Salvador from a gender-based analysis. It also identifies the barriers they face in the performance of their administration, as well as the characteristics of their leadership and the contributions that they make to higher education. With this in mind, a qualitative methodology was used; in-depth interviews were conducted with 9 women. The results obtained show internal and external gender barriers they face because of them being women. On the former, the conflict derived from the physical and emotional burden when trying to reconcile work and family is highlighted in the lives of women in Academia; and, within the latter, the perception of a patriarchal culture which has traditionally assigned leading roles to men, making it much more difficult for women in the same positions. Nevertheless, the development of particular competencies is a marked trait in academic women at UTEC, especially of those skills which contribute to generate and execute new projects and those that relate with a comfortable work environment, thus enhancing the social component in teamwork, the dialogue as a tool for conflict resolution and the implementation of emotional intelligence abilities such as empathy and active listening.

**Keywords:** women in academia, higher education, gender, administration and leadership barriers.

## Introducción

Entre los cambios más significativos para el desarrollo humano y el de las sociedades en las últimas décadas, destaca la participación de un mayor número de mujeres en el ámbito laboral desempeñando profesiones y ocupaciones que de acuerdo a roles y estereotipos de género han sido tradicionalmente asignados a hombres y con ello también se ha incrementado el posicionamiento de mujeres en cargos de dirección y liderazgo (Cáceres-Reche, Sahicola y Hinojo, 2015; Tomás-Folch y Guillamón, 2009).

Este proceso de transición de las mujeres, que se constituye como posibilidad para construir nuevas relaciones basadas en la igualdad y equidad de género, enfrenta numerosas barreras que forman parte de diversas estructuras históricamente legitimadas en los sistemas sociales, que han reforzado y naturalizado estas desigualdades sustentadas en la división sexual del trabajo y mantenidas por las bases de poder derivadas de esta división.

En ese sentido, Pratto y Walker (2004), han señalado como fundamento de estas desigualdades el control de los recursos por parte de los hombres, la ideología sexista, que justifica la subordinación de las mujeres, la atribución de las obligaciones sociales a las mujeres que disminuye su poder y el uso de la fuerza y la violencia por parte de los hombres para mantener las relaciones de desigualdad.

Aun cuando las investigaciones muestran los avances del camino recorrido hacia la igualdad de los géneros, es un hecho que la historia social atravesada por la discriminación y la subordinación de la mujer, persiste de muchas maneras tal como ocurre en el campo laboral (Rocha-Sánchez y Cruz del Castillo, 2013; Burin, 2008; Sánchez-Moreno y López-Yañez, 2008; Eagly y Carli, 2007) en el que las mujeres por el hecho de ser mujeres continúan enfrentando dificultades o limitando su desarrollo profesional y su liderazgo y gestión en puestos de dirección (Donoso, Figuera y Rodríguez-Moreno, 2011).

El techo de cristal, el laberinto de cristal y las fronteras de cristal, (Burin, 2008; Eagly

y Carli, 2007) son algunas de las metáforas que hacen referencia a una serie de procesos de discriminación y barreras que no siempre llegan a ser visibles y conscientes, pero que evidentemente afectan el ejercicio en sus carreras profesionales, por lo que resulta fundamental hacer las investigaciones necesarias sobre las barreras y obstáculos que por razón de género continúan enfrentando las mujeres en el trabajo y en el ejercicio de su liderazgo, y de esa manera contribuir a identificarlas, nombrarlas y hacerlas visibles como paso importante para conseguir un contexto de igualdad de género, indispensable para el desarrollo humano pleno para mujeres y hombres.

Por otra parte, numerosas investigaciones sobre la manera en que la construcción genérica incide en las gestiones de hombres y mujeres, han encontrado que sus enfoques, valores y cosmovisión difieren en muchos sentidos y que puede llegar a tener diferencias importantes en el modo de ejercer el liderazgo (Rocha-Sánchez y Cruz del Castillo, 2013; Sánchez-Moreno y López-Yañez, 2008; Eagly y Carli, 2007), en consecuencia se suelen presentar estilos, aportes y maneras distintas de hacer las cosas tanto en el logro de objetivos organizacionales como en aspectos vitales como es la construcción del tejido social, respecto al cual se ha observado una tendencia y/o la prioridad, que las mujeres acostumbran atribuir al trabajo cooperativo y a las relaciones sociales que propician un clima laboral positivo (Sánchez-Moreno, López-Yañez y Altopiedi, 2014).

En este marco de avances y desafíos sobre la construcción de la igualdad de condiciones y oportunidades para las mujeres se plantea esta investigación que tiene como propósito conocer la experiencia de mujeres académicas en cargos de liderazgo de la Universidad Tecnológica de El Salvador, las características de su experiencia laboral y las contribuciones que realizan desde el ejercicio de su gestión, así como también las barreras y obstáculos que enfrentan por razones de género.

En la UTEC en su recorrido por más de 36 años se observa que las mujeres se han posicionado paulatinamente en los cargos

de gestión y liderazgo, su número ha ido en aumento y en la actualidad los cargos académicos de mujeres en vicerrectorías, decanatos y direcciones de escuela, giran en torno al 43% (Estadísticas de la Dirección de Recursos Humanos UTEC, 2017). Sin embargo, se conoce muy poco sobre cuáles son los factores que favorecen su ejercicio o, por otra parte, las barreras y desafíos que por razón de género están presentes en sus relaciones laborales. Consideramos que es sustancial conocer cuáles son sus experiencias y vivencias, aproximarnos a esta realidad y dar cuentas de las barreras de género tanto internas como externas a fin de incidir en los factores que las construyen y que limitan el desarrollo profesional de las mujeres, y ligado a ello, de qué manera las mujeres, configuran su identidad laboral, a partir de la división sexual del trabajo. Por otra parte, visibilizar y conocer su pensamiento, sus estrategias y formas de abordar la gestión constituye un punto relevante de esta investigación.

### Marco teórico

La literatura define las barreras de género en el ámbito laboral como aquellas limitaciones, obstáculos o impedimentos que las mujeres perciben, y/o poseen ante su proceso de toma de decisiones vocacionales, el acceso al empleo, el mantenimiento, cambio o promoción en el mismo (Cambriles, et al., 2007); a la luz del análisis de género, Moncaya-Orjuela y Zuluaga (2015) y Suárez-Ortega (2008), han planteado que cuando se habla de barreras se hace referencia a que estas limitaciones u obstáculos complican la vida de las mujeres por el hecho de serlo, visibilizando como las exigencias de los roles y estereotipos de género tradicionales se reproducen en el ámbito laboral, que se constituyen en barreras añadidas a las que ya de por sí presentan las diversas exigencias laborales.

En tal sentido, Eagly y Carli (2007), plantean como barreras los prejuicios que influyen en el hecho de que los hombres son promovidos más rápidamente que las mujeres, cuando ambos poseen, educación, trayectoria y calificaciones equivalentes.

Asímismo, estas mismas autoras señalan como muchas mujeres líderes luchan en reconciliar las cualidades que las personas prefieren en las mujeres, las tradicionales, con aquellas cualidades que la gente piensa que los líderes necesitan para tener éxito. Otra barrera que enfrentan las mujeres, es que interrumpen sus carreras para manejar los asuntos que implican las demandas de la familia y el trabajo.

Las barreras de género suelen tipificarse en barreras internas y externas. Las primeras hacen referencia a motivaciones, actitudes, percepciones, deseos, es decir a factores subjetivos y las segundas, a los elementos culturales e ideológicos que sostienen la división sexual del trabajo, el acceso a la formación, los recursos económicos, la cultura organizacional, como parte de las barreras externas o estructurales con las que se interactúan (Burin, 2008; Suárez-Ortega, 2008). En ese sentido, Rocha-Sánchez y Cruz del Castillo (2013), encontraron que las mujeres siguen enfrentando múltiples barreras subjetivas y estructurales que coexisten y se refuerzan mutuamente. Entre estas señalan la frecuente tensión que experimentan entre las demandas del escenario laboral y el familiar con la exigencia del trabajo doméstico y doble jornada que las mujeres suelen desempeñar, barrera que además de repercutir en su desempeño profesional, finalmente puede llegar a afectarles en su autorrealización personal y en su salud física y emocional.

También, Hawley, Torres y Rasheed (en Moncayo y Zuluaga, 2015), han planteado barreras de tipo externas o contextuales entre las cuales señalan la discriminación y el hostigamiento en razón del sexo, menor salario para las mujeres en igualdad de puestos que los varones, falta de apoyo por parte de otros miembros de mayor jerarquía dentro de la organización y carencia de modelos y referentes femeninos; así mismo señalan barreras culturales o socializadas. Por ejemplo, en el ámbito académico: los mitos respecto a la preferencia de las mujeres por la enseñanza sobre la investigación o la falsa percepción respecto a que la desigualdad de género, en el ámbito académico, ya no existe y que ahora son los más cualificados

los que obtienen los mejores puestos; sin embargo la realidad y las investigaciones demuestran que la segregación y la desigualdad continúan presentes en el camino y en las metas laborales de las mujeres universitarias (Sánchez-Moreno y López-Yáñez, 2008) que no solamente constatan el “techo de cristal sino más bien como han planteado Eagly y Carly (2007), el laberinto de cristal, haciendo referencia a los múltiples tropiezos y barreas que enfrentan en el ascenso de sus carreras profesionales.

Por su parte Moncayo-Orjuela y Zuluaiga (2015), señalan que es fundamental reconocer la dimensión simbólica del liderazgo pues contiene un arraigado componente cultural de género que ha situado a los hombres en los cargos de dirección y que interactúa con la dinámica organizacional y por tanto con el desempeño del liderazgo de las mujeres. Otros planteamientos como el de Tomás-Folch y Guillamón (2009), visibilizan como el género persiste como criterio diferenciador para el posicionamiento de la mujer en puestos de liderazgo en el ámbito universitario, pues aun cuando se observa un aumento del colectivo femenino de estudiantes universitarias y de la titulación de más mujeres, no ocurre lo mismo cuando se trata de docencia e investigación y menos aún en la ocupación de cargos de dirección por mujeres.

Lagarde (2011), ha señalado barreras subjetivas o internas que se construyen socialmente como mandatos hacia las mujeres fundamentalmente como “seres para otros” lo que con frecuencia genera conflictos y sentimientos de culpa cuando se envuelven en el trabajo productivo y en consecuencia el continuar con su “doble jornada” en el cumplimiento de los mandatos de ser cuidadoras de la familia, con el trabajo doméstico y reproductivo, conlleva una sobre carga física, afectiva y emocional. Los sentimientos de culpa, los conflictos de pareja por la exigencia de la doble jornada y el rechazo a oportunidades de ascenso, y movilización laboral, suelen estar presentes en los procesos de transgresión de los roles tradicionales asignados a las mujeres (Rocha-Sánchez y Cruz del Castillo, 2013; Burin, 2008).

## Metodología

La metodología que se utilizó, de acuerdo a los objetivos de esta investigación, es cualitativa, por medio de entrevistas en profundidad (Robles, 2011; Navas-Aras, 2006; Taylor y Bogdan, 1992) que buscan adentrarse en la vida de la personas, detallar y comprender sus experiencias y significados tal como son expresadas en sus propias palabras en las que refieren aspectos que forman parte de la vida interior y subjetiva, así como también matices del contexto social que están presentes en estas experiencias; para ello se entrevistaron a 9 académicas en cargos de dirección: vicerrectoras, decanas y directoras de escuela de la UTEC.

Se construyó un cuestionario sobre barreras de género internas (subjetivas) y externas (estructurales) y sobre características del liderazgo (Rocha-Sánchez y Cruz del Castillo, 2013; Burin, 2008; Suárez-Ortega, 2008; Cambriles, et al., 2007), que sirvió como guía de aplicación flexible en cada una de las entrevistas semiestructuradas. Las narrativas, de corte dialógico, fueron recogidas en una o más entrevistas con un promedio de 80 minutos de duración y fueron realizadas por las integrantes del equipo de investigación; sus contenidos fueron transcritos literalmente y se analizaron con ayuda del software cualitativo NVivo 7. Se codificaron los contenidos y se elaboraron los nodos de acuerdo a los objetivos propuestos para su respectivo análisis. En este artículo se presentan resultados de las vivencias y experiencias, la identificación de barreras de género en el ejercicio de la gestión de las académicas y características del ejercicio de su liderazgo, con el fin de visibilizar el solapamiento de su trabajo académico y las relaciones de género, así como también develar sus aportes en el campo de la educación superior.

La participación de las 9 entrevistadas responde a la convocatoria realizada a las académicas en los cargos de dirección de la UTEC que decidieron participar en este estudio: vicerrectoras, decanas y directoras de escuelas. Los tiempos en el ejercicio de cargo de gestión varían entre 1 y 25 años, sus edades entre los 37 y 61 años y su estado

civil es diverso; 8 de ellas tienen hijos. En el análisis de resultados se hace referencia a los contenidos de las entrevistas nombrándolas como Académica 1 (Acad.1), Académica 2 (Acad. 2), y así sucesivamente.

### Resultados

El análisis e interpretación de los contenidos de las entrevistas se ha realizado de acuerdo a la tipificación de las barreras internas (subjetiva) y externas (estructurales) (Burin, 2008; Suárez-Ortega, 2008; Cambriles, et al., 2007), para ello y dada la extensión de los contenidos narrativos, se presenta una muestra de las experiencias y las vivencias de las académicas sobre aspectos que permiten identificar las vivencias y experiencias significativas en el cargo de gestión y liderazgo, la presencia de barreras y las relaciones de género presentes en el ejercicio de su gestión, así como también las características de su liderazgo.

### Logros y vivencias

El desempeño de las mujeres en el espacio del trabajo productivo, con la oportunidad para desarrollar otras competencias laborales y tener acceso a recursos económicos propios, ha posibilitado que cada vez más mujeres incorporen esta experiencia como elemento central y positivo de su identidad, lo que ha significado trastocar los roles y estereotipos tradicionales femeninos y participar en el trabajo productivo, como lo ha señalado Lagarde (2011) con una mayor conciencia de constituirse en protagonistas de nuevos mundos, en este sentido, para todas las académicas de la UTEC, que fueron entrevistadas, alcanzar un cargo de gestión y liderazgo, ha sido una experiencia positiva y satisfactoria, acompañada de un sentimiento de logro relacionado con el hecho de ser independientes, alcanzar una mejor economía y con ello mejor calidad de vida; además, de acuerdo a sus declaraciones, ha sido muy importante: *“El hecho de ser reconocidas socialmente, de saberse que es una persona de confianza y que su opinión cuenta en asuntos importante de la institución, tener un cargo en el que es capaz de to-*

*mar decisiones, de conducir equipos, y lograr un desempeño muy superior a otros”.*

Otro aspecto que ellas señalaron respecto al trabajo en el ámbito laboral es la oportunidad, que les ha ofrecido de crecer y desarrollarse académicamente y continuar su formación profesional, con nuevos aprendizajes y crecimiento personal que enriquece su experiencia de vida y su autorrealización, sin embargo, esta vivencia contrasta con una realidad en la que algunas de ellas reconocen la dificultad por la falta del tiempo para dedicarlo a alcanzar metas académicas como obtener o finalizar sus estudios de doctorado. Una de las académicas manifiesta: *“El doctorado es una deuda conmigo misma y con la Universidad”* (Acad. 7). Los resultados muestran el importante papel que las vivencias y experiencias laborales tienen para las mujeres académicas, en su identidad y autorrealización personal.

### Conciliación familia y trabajo para las mujeres académicas en cargos de gestión

Una de las barreras de género que para muchas mujeres se encuentra profundamente internalizada en la subjetividad, es el trabajo de cuidados a la red familiar, a la que se les brinda ayuda para la realización de sus actividades para la vida diaria, trabajo que ha tenido como característica, el tener escasa o casi nula remuneración y que al igual en otras sociedades, es una realidad que se vive en el contexto salvadoreño (García y Menéndez, 2016; Ormusa, 2016) y que forma parte de los roles y estereotipos que la estructura social demanda, refuerza y regula cuando estos son cumplidos por las mujeres (Lagarde, 2011; Pratto y Walker, 2004), en tanto que la incorporación de los hombres a la realización del trabajo del cuidado doméstico es aún escaso en la mayoría de familias.

En El Salvador datos de encuestas recientes indican que ciertamente hay una mayor proporción de familias en las que el hombre se ha incorporado al trabajo doméstico, sin embargo, no es proporcional a la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado; en promedio las mujeres trabajan tres horas más que el hombre en el ámbito doméstico (García y Menéndez, 2016). Al

respecto las académicas de la UTEC., señalaron que para ellas ha sido difícil articular trabajo y familia, pues son ellas las que han asumido fundamentalmente, esa responsabilidad, aun cuando la mayoría señala que ha contado con el apoyo de su pareja, su madre, una empleada u otros familiares, la percepción es que se han sentido responsables del funcionamiento de la familia, la crianza de sus hijas o hijos y han asumido tanto la administración como la ejecución del trabajo doméstico y reproductivo. Acompaña a esta experiencia un sentimiento de logro en cuanto a haber creado las estrategias necesarias para organizar y enfrentar la doble jornada, pero también declararon haber experimentado episodios importantes de afectación de su salud física y emocional.

Al preguntar sobre la articulación trabajo y familia una de ellas respondió: “Ha sido bastante difícil porque la mitad de la cabeza está en el trabajo y la otra mitad en la casa” (Acad. 4). En la misma línea otra de ellas declaró: “Es la parte más difícil, más difícil porque se tiene que otorgar tiempo de la familia, aunque una no quisiera al tiempo laboral, por ejemplo, hay actividades que chocan en horarios familiares, voy a citar el caso del domingo... las obligaciones laborales hacen que haya que trabajar el domingo, allí está aquello de estira y encoge con la familia” (Acad. 2).

Asimismo, la doble jornada ha estado presente para muchas cuando expresan que al regresar a casa tienen que asumir el trabajo del cuidado doméstico: “Van a hacer la cena o a preparar los uniformes de los niños para el siguiente día o almuerzos, van a realizar la limpieza en la casa o a meter ropa en la lavadora... mentalmente uno anda pensando en todo... y el agotamiento es bastante fuerte” (Acad. 4).

Al hablar de conciliación familia y trabajo, otra académica manifestó: “Me siento realizada al trabajar, pero el sentimiento me gana cuando tengo que regresar de las vacaciones y dejar a mi familia... Se llega a tener problemas en el hogar sobre la responsabilidad de los hijos y se entra en el conflicto de dedicarle más tiempo a la familia... el trabajo remunerado lo consume y requiere más de lo debido” (Acad. 6).

Es evidente que las mujeres académicas de la UTEC., tienen muy clara la importancia de su desarrollo profesional y las metas y aspiraciones ligadas a este proyecto de vida, pero también han señalado lo que ellas consideran ha sido complicado cuando se trata de cumplir sus expectativas respecto a tener una familia y dedicarles el tiempo necesario; al compartir sus experiencias sobre lo que ha significado el trabajo en el hogar, las mujeres recalcaron sus sentimientos de preocupación o dudas acerca del tiempo dedicado a estas tareas. “A veces ser mujer... se complica, porque no podemos dejar de lado nuestros sueños profesionales y como mujeres realizarnos con una familia, tener nuestros hijos, disfrutar cada momento de ellos” (Acad. 7).

Otra académica manifestó la forma diferente en que una mujer se preocupa en relación a un hombre: “La mujer es la que más pasa preocupada, los hombres no se preocupan por: que le va a pasar a la niña (a su hija) en la guardería o con las tareas (escolares)” (Acad. 4).

Muchas de ellas que han dejado atrás el período de la crianza de hijas o hijos; cuando en retrospectiva, revisan la conciliación familia y trabajo, algunas se cuestionan si dedicaron suficiente tiempo a su familia: “el trabajo que yo tenía me demandaba mi tiempo... quizá no le dedique todo el tiempo que debí” (Acad. 1).

Otra de ellas manifestó que para algunas mujeres tiene consecuencias el conflicto trabajo-familia: “La baja moral que siente la mujer por dejar a sus hijos, más si son chiquitos” (Acad. 4).

Es importante señalar que al referirse a la conciliación familia-trabajo, las académicas mencionan sobre todo dificultades referidas al tiempo y a los cuidados que consideran deben o debieron dar a su hijos o hijas.

En sus declaraciones se percibe la autorrealización de las académicas entrevistadas, en sus trabajos profesionales, pero también la responsabilidad internalizada exigiéndose a sí mismas el cumplimiento de los roles tradicionales. Es claro que las mujeres, en este caso, han asumido la doble y algunas la triple jornada, en tanto que dedican su tiempo y energía física y emocional a

cubrir las necesidades del cuidado familiar y así mismo, algunas de ellas han sumado una tercera jornada de trabajo profesional remunerado extra o la continuación del trabajo académico extendido en el hogar; manifiestan haber contado con apoyos para las tareas domésticas, de parte de la pareja, de la mamá, o de empleadas; no obstante, declararon que son ellas las que han tenido esta responsabilidad, por lo que seguramente no es extraño que la mayoría de ellas, habiendo realizado la doble y triple jornada de trabajo, hayan reportado importantes episodios de dificultades físicas y emocionales: trastornos en la salud, cansancio, ansiedad y depresión.

Es trascendente señalar que las mujeres entrevistadas también tienen claridad sobre alternativas para el cambio hacia la igualdad a través de la corresponsabilidad que los hombres deben asumir equitativamente en la distribución de tareas del hogar; una de ellas expresó: “hay estereotipos que debemos romper; primero hay que estar claras en, qué es lo que como mujer desea, si cumplir con el rol de la sociedad: “madre” y “esposa”, o una mujer con derecho a tener un buen trabajo y una familia, porque el cuidado de los hijos es de ambos, no exclusivamente de la mujer” (Acad. 3).

A lo que también habría que agregar la necesidad de una efectiva corresponsabilidad de las estructuras institucionales en el cumplimiento de esta función social que tiene una pertinencia para todos los actores y actrices de una sociedad.

### **Estructura social, discriminación y expectativas de roles tradicionales hacia las mujeres académicas en cargos de liderazgo**

Las barreras externas de género están referidas fundamentalmente a la estructura social que establece normas y roles basándose en la división sexual del trabajo y que regulan las expectativas, los comportamientos y las oportunidades hacia hombres y mujeres en los diferentes espacios de convivencia; en tal sentido, desde su experiencia laboral, las académicas reconocen avances sobre las oportunidades y condi-

ciones en el desempeño de su trabajo remunerado, sin embargo, observan actitudes discriminatorias que suelen enfrentar como resultado de una tradición patriarcal en nuestro país, que ensalza los valores masculinos por sobre los femeninos (Navarro-Mantas, Velásquez y López-Megías, 2015; De Lemus, Navarro-Mantas, López-Megías, Velásquez y Ryan, 2014;), marcando con estas actitudes las relaciones en el ámbito laboral. Esta cultura patriarcal y machista ha sido objeto de análisis, especialmente por organizaciones sociales de mujeres, cuyo trabajo e incidencia de los últimos dos decadas se ha visto concretado en logros importantes como son dos leyes enfocadas a prevenir y erradicar la discriminación y la violencia contra las mujeres: *La Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres* (2010) y la *Ley Especial Integral para una vida libre de violencia para las Mujeres* (2010) y que entraron en vigencia a partir del año 2012; ambas leyes contiene mandatos para a las instituciones de educación formal en sus diversos niveles y en particular para las instituciones de educación superior en cuanto a la responsabilidad de formar profesionales libres de prejuicios sexistas que incidan en la eliminación de las desigualdades y la discriminación de género. Esta percepción de la sociedad machista, las académicas la expresaron con las siguientes palabras: “Cotidianamente se conoce, que el que pueda ejercer más que todo, funciones de liderazgo y jefatura, por lo general siempre ha sido el hombre, pero yo creo que en esta institución de una u otra manera le dan cierta cobertura a la mujer, por lo tanto, uno tiene esa gran responsabilidad de hacerlo bien” (Acad. 2).

En relación a la construcción social y el machismo añade: “Yo recuerdo que, en mi casa, cuando estaba joven, en la mesa del comedor nadie se podía sentar en la cabecera, porque le correspondía a mi papá, y eso era pecado mortal. Entonces digo yo, que si desde ahí, a una le van fomentando eso, ya se imaginará usted en el área sentimental o en el área laboral... viéndolo de esa manera, yo siento que poco a poco, si se ha mantenido esa posición” (Acad. 2).



También suelen estar presentes experiencias y sentimientos de la poca visibilidad de logros y aportes de las mujeres en los espacios laborales; una académica lo expresó con las siguientes palabras: “El problema es que yo no veo que avance tanto como yo quisiera... y opino que sí se dan algunos ejemplos, llamémoslo así, de mujeres que se destacan, creo que son más las excepciones que la norma; yo sí considero que El Salvador sigue siendo un país que pone la cosa difícil para las mujeres” (Acad. 1).

Las barreras externas o estructurales de acuerdo a la percepción de las académicas presentan una mayor exigencia por ser mujeres, al desempeñar su liderazgo, como ellas señalan: “Es un doble reto... aprender a coordinar en un mundo en donde se vive en masculino, se habla en masculino y se ve en masculino, entonces aprender a que la escuchen a una en medio de un mundo de hombres entonces sí representa un gran reto” (Acad. 4).

“Por los mismos estereotipos en los cuales hemos crecido, nos enseñaron que el hombre es el que manda, es el que sabe, entonces, ha costado hacer ver a la mujer, que puede tener las mismas expectativas económicas, pero no porque es mujer, sino porque es una profesional que igual puede hacer un buen trabajo” (Acad. 3).

En esta misma línea añaden: “yo siento que los hombres se encargan de demostrar que quién toma todas las decisiones en la casa, es el hombre y entonces en el trabajo también lo quieren repetir, pero la cosa es que, en una institución educativa universitaria, nosotros no podemos bajar la cabeza y quedarnos calladas ante una cosa que no es correcta o que esté errada o que podría ser mejor si yo expreso mi idea” (Acad. 5).

Algunas docentes compartieron experiencias en las que se observa la expectativa que persiste en algunos hombres respecto a que las mujeres deben estar en un lugar de subordinación: “Un día me dijo un profesor: Yo no sé cómo se dejan manejar por una mujer... ¡Pero es que yo no los manejo! Le dije: nosotros trabajamos como equipo” (Acad. 9).

“Todavía existe, no sé cómo llamarle, si eso es sexismo o si es discriminación, hay que buscar el término idóneo... a veces se

nota que se hace recomendaciones y no son tan valoradas o tan escuchadas como cuando lo hace un hombre” (Acad. 8).

Otra de las barreras externas en la estructura social se relaciona con las desigualdades salariales para las mujeres en relación a los hombres, que con igual formación realizan la misma tarea. En El Salvador, los hombres ganan en promedio un 16% más que las mujeres haciendo la misma tarea, aun cuando las académicas no revelan experiencias directas sobre esta barrera, sí ponen su atención a esta realidad: “Creería que en la mayoría de sociedades los salarios de la mujer son menores comparados con los de los hombres, ¿por qué se da esto? Porque las mujeres somos vistas como de menor valor, el trabajo de la mujer es menos valorizado que el del hombre, aunque sea el mismo, porque no estamos hablando de que uno sea mejor que el otro, porque no es competencia, los dos tenemos las mismas capacidades” (Acad. 4).

No obstante, esta realidad de país, en el caso de la UTEC, las académicas manifestaron que consideran que no hay diferencias en ese sentido y que, a ellas como mujeres, la institución les ha dado oportunidades para su crecimiento académico y laboral: “la academia y particularmente la UTEC, a mí siempre me ha apoyado mucho, me ha dado esa oportunidad de crecer académica y profesionalmente” (Acad. 7).

Las narrativas sobre las experiencias de las académicas develan el análisis de la realidad que ellas hacen desde una mirada de género, quienes advierten en mayor o menor medida las desigualdades y las barreras que surgen en el espacio laboral.

## Discusión y conclusiones

Esta investigación ha tenido como propósito analizar y visibilizar las experiencias de las mujeres académicas de la UTEC en cargos de dirección. Los resultados destacan una serie de vivencias y logros relacionados con el ejercicio de su liderazgo tales como la autonomía económica, la independencia, la autorrealización personal y el reconocimiento social, así mismo mencionan el sentirse profesionales com-

petentes y capaces de conducir equipos de trabajo y desarrollar proyectos. Como ya se ha señalado en otros estudios, el trabajo académico brinda una satisfacción y una realización muy grande a las mujeres, en tanto que propicia condiciones para el desarrollo de habilidades cognitivas, gerenciales y relacionales (Lupano-Perugini, 2009). Se destaca en ellas su motivación para continuar aprendiendo y creciendo académicamente. Sin embargo, alcanzar estos logros, en el contexto de una cultura patriarcal y androcéntrica, ha significado enfrentar diversas barreras de género internas y subjetivas que se entrelazan con la estructura social que forma y refuerza las barreras externas.

Los resultados evidencian cómo la preocupación y responsabilidad por el cuidado de la familia continúa siendo un rol que ellas cumplen en mayor medida, y de acuerdo a sus percepciones, no tiene el mismo peso en sus parejas masculinas, compañeros de trabajo y jefes varones; la barrera del trabajo doméstico ha tomado diferentes proporciones para las académicas entrevistadas en función de variables como la economía familiar, el contar con el apoyo de empleadas domésticas, el tener hijos o hijas y la etapa del desarrollo en la que se encuentran, así como también si han tenido el apoyo de sus madres quienes han continuado con el rol de cuidadoras en ese rol vitalicio que las mujeres suelen asumir con las siguientes generaciones (Rocha-Sánchez y Cruz del Castillo, 2013). En este sentido como también han señalado Eagly & Carli (2007), las mujeres que desempeñan trabajos productivos, cuando asumen roles tradicionales femeninos se les dificulta continuar avanzando hacia el logro de nuevas metas académicas, se ven en la necesidad de posponerlas en ciertas etapas del ciclo de vida familiar, y consecuentemente retrasar el desarrollo de sus carreras profesionales, entre otras barreras que pueden estar presentes. Llevar la doble responsabilidad, trabajo y familia, forma parte de una ideología sexista que refuerza y exige el cumplimiento de estos roles a las mujeres; las dobles y en algunos casos las triples jornadas, influyen en su salud física y emocional, y entonces, no es casual que se

vean afectadas como resultado del estrés y agotamiento que se genera.

Las barreras estructurales también han estado presentes en los procesos de socialización que las académicas han vivido en sus familias y en la sociedad en su conjunto, en las que reconocen las relaciones de poder, los estereotipos de género y la subordinación que se espera de las mujeres respecto a los hombres; a través de las entrevistas, en el ejercicio de poner en voz alta importantes experiencias de su vida, las académicas observan avances respecto a las oportunidades y condiciones de desempeño laboral para las mujeres; sin embargo, manifestaron que enfrentan actitudes y comportamientos discriminatorios que son resultado de una tradición patriarcal en nuestra sociedad, que marca las relaciones laborales en las que se expresan prejuicios sexistas respecto a que es el hombre el que puede y debe estar en el liderazgo, que las mujeres no tienen suficiente capacidad para el ejercicio del poder y que en estas condiciones a las mujeres se le presentan mayores exigencias, en tanto que deben demostrar su capacidad no por el hecho de ser profesionales sino por ser mujeres.

Los resultados de esta investigación nos dejan la responsabilidad de continuar analizando la realidad de las mujeres, determinar si existen otras barreras de género que investigaciones como las de Rocha-Sánchez y Cruz del Castillo (2013), Burin (2008), Sánchez-Moreno y López-Yañez (2008) y Eagly y Carli (2007) han evidenciado en otros contextos.

En cuanto a la modalidad que las académicas de la UTEC desarrollan en sus liderazgos, en los resultados obtenidos, se observa una tendencia a combinar diversas competencias de la inteligencia emocional como es su enfoque en la persona, la empatía, el diálogo y el consenso entre las personas que están a su cargo. Sobre estas competencias particulares de la inteligencia emocional para el logro de objetivos organizacionales es importante recalcar que al igual que la mayoría de comportamientos de la persona humana, estos son construidos y aprendidos socialmente, por lo que no deben atribuirse a una "supuesta naturaleza" de las mujeres; en tan-

to los ambientes propician nuevos enfoques gerenciales y sobre todo la construcción de nuevas masculinidades, los hombres también despliegan estas y otras habilidades de la inteligencia emocional.

A partir de los resultados obtenidos se puntualiza la necesidad de continuar avanzando hacia la construcción de una universidad libre de prejuicios y estereotipos de género que aún persisten en las relaciones laborales. Así mismo es necesario investigar de qué manera esta construcción de género se vive y se expresa en las otras relaciones de la UTEC., en los roles masculinos tradicionales en la estructura social universitaria, pues conociendo y nombrando esta realidad tendremos mejores oportunidades para derivar los procesos y programas necesarios para su transformación. Como institución de educación superior tiene la posibilidad y

la responsabilidad de ser y de formar profesionales con un pensamiento crítico que permita analizar los contextos desde una perspectiva de género y aportar a los cambios que se requieren para una sociedad justa, democrática y libre de violencia para todas y todos.

Finalmente, queremos agradecer a todas las mujeres que participaron en este estudio y que nos han permitido acercarnos a sus experiencias y vivencias; reconocer e identificar a través de sus percepciones, características importantes de las relaciones de género en el ámbito universitario; pero sobre todo, queremos agradecerles porque al transitar el camino del liderazgo, indudablemente, son ahora mujeres referentes con experiencias que aportan a otras mujeres y hombres que emprenden este camino.

## Referencias

- Asociación Organización Mujeres por la Paz, Ormusa. (2016). *Mujer y Mercado Laboral 2016*. San Salvador, El Salvador: Impresos Continental, S.A. de C.V.
- Burin, M. (2008). Las fronteras de cristal en la mujer. Género, subjetividad y globalización. *Anuario de Psicología*, 36 (1),75-86.
- Batista, J. y Bermúdez, M. (2009). Inteligencia Emocional y Liderazgo Femenino en cargos de dirección en organismos público. *Revista Redhecs*, 4(7).
- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory. En A. Mills, & P. Tancred (Eds.). *Gendering organizational analysis* (pp. 248-260). Newbury Park, CA: Sage.
- Bass, B., & Avolio, B. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
- Bolívar, A., López, J., & Murillo, F. J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- Bosak, J., & Sczesny, S. (2011). Exploring the dynamics of incongruent beliefs about women and leaders. *British Journal of Management*, 22, 254-269. doi:10.1111/j.1467-8551.2010.00731.x.
- Cáceres, P., Lorenzo, M., & Sola, T. (2009). El liderazgo estudiantil en la Universidad de Granada desde una dimensión introspectiva. *Bordón*, 61, 109-131.
- Cáceres, P., Sachicola, A., & Hinojo, M. (2015). Análisis del liderazgo femenino y poder académico en el contexto universitario español. *European Scientific Journal*, ESJ, 11(2), 296-313.
- Crosby, D. B. (2012). Meeting the challenge: Teaching sensitive subject matter. *The Journal of Effective Teaching*, 12(2), 91-104.
- Dopson, S., Ferlie, E., McGivern, G., Fischer, M. D., Ledger, J., Behrens, S., & Wilson, S. (2016). *The impact of leadership and leadership development in higher education: a review of the literature and evidence*. London: Leadership Foundation for Higher Education.
- Eagly, A. H. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale: Erlbaum.
- Eagly, A., & Johannesen-Schmidt, M. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.

- Eileen, K., & Raffo, D. (2014). A potential generation gap: perspectives on female leadership. *Gender in Management: An International Journal*, 29(7), 419-431.
- Eklund, K. E., Barry, E. S., & Grunberg, N. E. (2007). Gender and leadership. En A. Alvinus (Ed.), *Gender differences* (pp. 129-150). Sweish Defence University: Intech Open Science.
- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493.
- El Homrani, M., Conde, A., & Ávalos, I. (2016). Liderazgo estudiantil y ramas de conocimiento: Un estudio aproximativo en la Universidad de Granada. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 4(2), 177-197.
- Flecha, C. (2014). Desequilibrios de género en educación en la España Contemporánea: Causas, indicadores y consecuencias. *Áreas. Revista Internacional de Ciencias Sociales*, (33), 49-60.
- García, A. (2010). Viejos retos y nuevas realidades de las mujeres en la Educación Superior. *Revista de Antropología Experimental*, 10(3), 29-46.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2004). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Hausmann, R., Tyson, L. D., & Zahidi, S. (2010). *The global gender gap report*. Cologny, Switzerland: World Economic Forum.
- Huber, G. L., & Gürtler, L. (2013). *Aquad 7. Manual del programa para analizar datos cualitativos*. Tübingen: Softwarevertrieb Günter Huber.
- Iglesias, A. (2016). Educación universitaria y ciudadanía global ¿Puede la igualdad de género ser optativa? *Revista Educação em Questão*, 54(40), 12-41.
- Inman, M. (2014). Bringing life to leadership: The significance of life history in reviewing leadership learning within higher education. *International Journal of Leadership in Education*, 17(2), 237-256.
- Joy, L. (2008). *Advancing women leaders: The connection between women board directors and women corporate officers*. New York: Catalyst.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- López, M., Rodríguez-García, A. M., & Ágreda, M. (2016). Estudio del liderazgo estudiantil desde las motivaciones para su elección. El caso de la Universidad de Santo Tomás de Bucaramanga (Colombia). *European Scientific Journal, ESJ*, 12(34), 370-383.
- Lorenzo, M., Reche, M., Hinojo, F. J., & Díaz, I. (2013). Student leadership: a case study at the University of Granada, Spain. *International Journal of Leadership in Education*, 16(1), 94-105.
- Lorenzo, M., Torres, C., Pareja, J. A., Hinojo, F. J., López-Núñez, J. A., Cáceres, M. P., ... Lorenzo, R. (2007). El liderazgo estudiantil en la universidad: Un cuestionario para evaluar sus percepciones. *Revista para la Gestión de Centros Educativos. Praxis*, 1-17.
- Lupano, M. (2011). *Liderazgo, género y prejuicio. Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes* (Tesis doctoral). Universidad de Palermo, Palermo, Italia.
- Madrigal, B., Madrigal, R., & Reyes, M. G. (2013). Las reticencias culturales del liderazgo femenino. ¿Cómo se percibe?. *GénEros*, 20(13), 77-96.
- Meler, I. (2004). Género y subjetividad: La construcción diferencial del super-yo en mujeres y varones. *Revista Subjetividad y Cultura*, 21, 1-10.
- Merma, G., Ávalos, M. A., & Martínez, M. A. (2016). La relevancia encubierta del género: Las percepciones de los futuros maestros sobre la igualdad y las desigualdades contextuales. *La Manzana de la Discordia*, 10(2), 93-104.
- Miles, B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. London: Sage Publications.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2014a). *Datos y cifras del curso escolar 2014/2015*. Madrid: MECD.
- \_\_\_\_\_ (2014b). *Datos básicos del sistema universitario español. Curso 2013/2014*. **Madrid: MECD.**

- \_\_\_\_\_ (2015). **Las cifras de la educación en España. Curso 2012-2013. Madrid: MECD.**
- Murphy, M., & Curtis, W. (2013). The micro-politics of micro-leadership: exploring the role of programme leader in English universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 35(1), 34-44.
- Pareja, J. A., López, J. A., El Homrani, M., & Lorenzo, R. (2012). El liderazgo en los estudiantes universitarios: una fructífera línea de investigación. *Educación*, 48(1), 91-119.
- Peterson, R. A. (2001). On the use of college students in social science research: Insights a second-order meta-analysis. *Journal of Consumer Research*, 28, 450-461.
- Quinlan, K. (2014). Leadership of teaching for student learning in higher education: What is needed? *Higher Education Research & Development*, 33(1), 32-45.
- Riquelme, A. M., Rivera, S., & Díaz, R. (2014). La instrumentalidad y expresividad hacia la mujer con éxito. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1430-1445.
- Rusch, E. A. (2004). Gender and race in leadership preparation: A constrained discourse. *Educational Administration Quarterly*, 40(1), 14-46.
- Schuh, S., Hernández, A., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R., Frieg, P., & Van Dick, R. (2014). Gender differences in leadership role occupancy: The mediating role of power motivation. *Journal of Business Ethics*, 120(3), 363-379.
- Shepherd, S. (2017). Why are there so few female leaders in higher education: A case of structure or agency? *Management in Education*, 31(2), 82-87.
- Shollen, S. L. (2015). Teaching and learning about women and leadership: Students' expectations and experiences. *Journal of Leadership Education*, 14(3), 35-52.
- Simonsen, J., & Birkenholz, R. (2010). Leadership courses required in agricultural teacher education programs. *Journal of Agricultural Education*, 51(3), 114-124.
- Strong, R., Wynn, J. T., Irby, T. L., & Lindner, J. R. (2013). The relationship between students' leadership style and self-directed learning level. *Journal of Agricultural Education*, 54(2), 174-185. doi:10.5032/jae.2013.02174
- Vassiliki, B. (2011). Male educational leadership in Greek primary schools: A theoretical framework based on experiences of male school leaders. *International Journal of Educational Management*, 25, 164-185.