

Galaz-Valderrama, 2023 Article

Percepção de Barreras de Género para el Ejercicio del Liderazgo en una Universidad Estatal de Chile

Wendolin Suárez-Amaya¹, Francisco Anibal Ganga-Contreras², Marcela Freire Pérez³,
Francisco Javier Villegas⁴

¹ Doctora en Ciencias Sociales. Académica de la Universidad Tecnológica Metropolitana, UTEM, Chile. ORCID: 0000-0003-3825-5781. E-mail: wsuarez@utem.cl

² Doctor en Gestión Estratégica y Negocios Internacionales, Profesor Titular de la Universidad de Tarapacá, Chile. ORCID: 0000-0001-9325-6459. E-mail: franciscoganga@academicos.uta.cl (autor de correspondencia)

³ Magíster en Gerencia Pública. Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile. ORCID: 0009-0005-3329-429X. E-mail: mfreire@utem.cl

⁴ Doctor en Didáctica. Área de Innovación de la Docencia, Dirección de Desarrollo Curricular de la Universidad de Antofagasta, Chile. ORCID: 0000-0001-8059-4299. E-mail: francisco.villegas@uantof.cl

RESUMEN

Las barreras de género en la academia son un conjunto de obstáculos que limitan la participación equitativa de las mujeres en el ámbito académico. Estas barreras pueden manifestarse de diversas formas, desde las expectativas culturales y estereotipos de género hasta las políticas institucionales y prácticas cotidianas. El objetivo del estudio es analizar las percepciones sobre barreras de género de académicas que ocupan posiciones de liderazgo en una universidad estatal de Chile, para comprender el desarrollo del liderazgo en este tipo de entidades educativas. El estudio utilizó una metodología cualitativa de tipo descriptiva con un diseño hermenéutico, con lo cual se hace una interpretación de la realidad según lo expresado por las participantes voluntarias. Como principales resultados, se identificaron barreras significativas para el liderazgo femenino, destacando la percepción de desigualdad de género y las dificultades en la participación y toma de decisiones. Las entrevistas revelaron que, aunque se han implementado políticas de género en las universidades chilenas, persisten desafíos como la cultura institucional, para asegurar una verdadera igualdad de oportunidades y desarrollo de mujeres en cargos de liderazgo universitario. Los hallazgos sugieren consideraciones que pueden ser útiles para desarrollar estrategias más inclusivas en la gestión universitaria.

Palabras clave: gestión universitaria, barreras de género, liderazgo femenino, educación superior.

ABSTRACT

Gender barriers in academia are a set of obstacles that limit women's equal participation in academia. These barriers can manifest themselves in various forms, from cultural expectations and gender stereotypes to institutional policies and everyday practices. The objective of the study is to analyze the perceptions of female academics in management positions in a state university in Chile on gender barriers to leadership development in public universities. The study used a qualitative and descriptive methodology, interpreting the reality as expressed by the volunteer participants. The main results identified significant barriers to female leadership, highlighting the perception of gender inequality and difficulties in participation and decision-making. The interviews revealed that, although gender policies have been implemented in Chilean universities, challenges persist, such as institutional culture, to ensure true equality of opportunity and development of women in university leadership positions. The findings suggest considerations that may be useful in developing more inclusive strategies in university management.

Keywords: university management, gender barriers, female leadership, higher education.



Submissão: 01/09/2024



Aceite: 24/10/2024



Publicação: 07/11/2024



Introducción

Durante las dos últimas décadas, ha existido un avance en la incorporación de mujeres al mundo del trabajo lo que ha significado una transformación cultural, posicionamiento en el mercado laboral y un cambio en las estructuras familiares (Ganga-Contreras et al. 2014). Sin embargo, el crecimiento de la inserción laboral de las mujeres no ha propiciado que puedan acceder de forma igualitaria a roles de liderazgo, especialmente en los países en desarrollo, donde la participación femenina en la fuerza laboral, en particular en cuanto a posiciones de liderazgo, refleja patrones de socialización específicos y generalizados, de manera hostil, para el avance de las mujeres (Alqahtani 2019; Johnson y Fournillier 2023). En ese escenario, y para comprender mejor este fenómeno -promoviendo una mayor participación de las mujeres en roles de liderazgo- es esencial conocer las brechas y las condiciones que lo explican, subrayando la necesidad de soluciones para alcanzar una paridad de género (Gupta et al. 2019; Lawson et al. 2022; Showkat et al. 2024).

Indagaciones previas realizadas en ambientes universitarios en Chile, como es el caso de la investigación realizada por Hirsch (2021) con la participación de cargos unipersonales (Rectoras, Vicerrectoras, Decanas, entre otros), permitió evidenciar que el liderazgo femenino se pone en duda de manera constante, generando que las mujeres tengan que reafirmar sus convicciones y decisiones, lo cual genera frustración y cansancio. En este sentido, existen trabajos que llaman la atención sobre la necesidad de entender a las universidades como una institución que se mueve en una matriz patriarcal, que organiza sus formas de trabajo y los roles al interior, afectando las subjetividades y las posibilidades de las trayectorias de las mujeres académicas (Crocco-Valdivia y Galaz-Valderrama 2023).

Como resultado, esta situación enfatiza que en áreas de la Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, (STEM) por sus siglas en inglés, existe una sub-presentación de las mujeres en dichos campos (Aguerrevere et al. 2021; Gómez-Arízaga et al. 2020) desde la cual existen perjuicios sociales y percepciones vinculadas a estereotipos de género en el ámbito universitario. De acuerdo con lo anterior, las principales razones que se han identificado para dicha afección se encuentra: la falta de modelos femeninos a seguir en estas áreas, los obstáculos de motivación para tener logros en las carreras STEM y la percepción de un ambiente hostil o poco inclusivo, que contribuyen a que las mujeres se sientan desalentadas (García-Holgado et al. 2021; García-Ramos et al. 2021; Hernández 2021; Hernández y Hernández 2023; Troncoso et al. 2023).

Así mismo, tal situación tiene como una de sus causas principales los estereotipos de género, donde se caracteriza y valora al trabajo femenino de manera distinta al masculino (Alcázar y Balarín 2018; Mc Dowell 2009; Larraz et al. 2023; van Tienoven et al. 2023; Maes y Marynissen 2024) y donde la hegemonía de los hombres en el contexto de las actividades laborales, se encuentra asociada a valoraciones desiguales entre los géneros, ya por la propia labor a realizar, la remuneración y los roles sociales del trabajo, entre otros aspectos.

Es importante señalar que, en los últimos años, se han experimentado cambios normativos y políticos en torno a la búsqueda de equidad para las mujeres, particularmente en Chile, lo que le ha otorgado un carácter estratégico, consecuentemente, para una agenda en particular: la agenda universitaria. Estos cambios han propiciado la generación de diagnósticos, estudios acerca de las políticas de género y acciones concretas con miras a la incorporación de mujeres en cargos de liderazgo, para ofrecer espacios libres de violencia y discriminación en los lugares de trabajo (Hernández 2023).

Por esta razón, resulta relevante conocer ¿cuál es la percepción de las directivas universitarias en Chile, sobre la existencia de elementos favorecedores o inhibidores para el acceso y ejercicio del liderazgo?

La respuesta a la interrogante, pretende analizar las percepciones sobre barreras de género de académicas que ocupan posiciones de liderazgo en una universidad estatal de Chile, para comprender el desarrollo del



liderazgo en este tipo de entidades educativas. Con ello, se pretende contribuir al proceso de toma de decisiones, presente y futuro, en instituciones de educación superior.

Fundamentos teóricos

Barreras de género

Las aproximaciones teóricas desde las cuales nos acercamos a observar la temática de género y el interés sociológico por conocer cuáles son las barreras y obstáculos asociados a la escasa presencia de mujeres en altos cargos y puestos de responsabilidad en el ámbito laboral y académico tiene una larga tradición en la investigación científica internacional. No obstante, la evidencia empírica acerca de las causas de la baja participación de las académicas en la cúspide de la educación superior se caracteriza por ser más tardía e insuficiente (Howe-Walsh y Turnbull 2016; Powell 2018, Avolio et al. 2020; Khan et al. 2024). En este aspecto, y de manera extensiva, es relevante citar el estudio acerca de la gestión de conocimiento vinculado con formación académicas y su relación con los cargos directivos (Ganga-Contreras et al. 2021) cuya la investigación, para el caso chileno, determinó que la suma de Rectores, Prorectores y Vicerrectores era de 75% perteneciente al género masculino versus el 25% restante perteneciente a las mujeres.

Por otra parte, para el caso de América Latina y el Caribe (ALC), los indicadores sobre la participación femenina en la ciencia no han tenido, por el momento, el mismo desarrollo que en otras regiones como Canadá, Estados Unidos o la Unión Europea, por lo que es difícil medir y analizar la brecha de género en la ciencia (Hausmann et al. 2008; Ramírez y Wotipka 2001; Auriol 2010; Bosco et al. 2023) a efecto de develar las causas, tensiones y consecuencias del problema.

Por otro lado, los estudios que se han preocupado por investigar el fenómeno de la segregación vertical en las universidades se caracterizan por su carácter descriptivo, más que explicativo (Levanon y Grusky 2016; Espino 2017; Maloutas y Spyrellis 2020; Hurtado-Reina et al. 2024; Wang y Warewanich 2024). Es decir, estos aportan una radiografía acerca de la participación de mujeres y hombres en la academia basándose, habitualmente, en fuentes estadísticas oficiales secundarias, y profundizando, en menor medida, en las dificultades que experimentan las docentes universitarias a lo largo de sus carreras académicas.

Cabe destacar que Buquet (2013) indagó sobre el contexto socioeconómico y las barreras de género con una propuesta de análisis desde la interseccionalidad señalando que el género puede interactuar con una serie de factores como la clase, edad o raza, que influyen en las desigualdades ya existentes. La manera en la que interactúan diferentes marcadores de desigualdad social es mucho más evidente en las trayectorias de las mujeres que en la de los hombres. Dicha situación ocurre, porque la categoría identitaria de los hombres no los excluye, margina o subordina de ciertas esferas. En cambio, “para las mujeres, no es posible estar exentas de un marcador de desigualdad, porque, aunque sean blancas, heterosexuales y de una clase social acomodada, previamente pertenecen a la categoría mujer” (Buquet 2013:180). Es así como la categoría género se encuentra como eje transversal de todas las barreras a las que se ven expuestas las mujeres, asumiendo y reflejando diversas formas de discriminación, en razón de su género.

Por su parte, aquellas investigaciones que han aplicado un método empírico, desde las propias experiencias y percepciones de las profesoras, coinciden en señalar barreras de diversa índole, internas y/o externas, que toman expresión desde lo personal, social y organizacional. En este orden de ideas, una barrera interna es la relacionada con la autopercepción, es decir, con el miedo a no cumplir con las expectativas respecto de lo que se espera por ser mujer.

Siguiendo con el tema de las barreras, el papel de la mujer, según los roles de género, socialmente adscritos, los estereotipos de género, la falta de modelos femeninos para las mujeres, la baja autoestima, el bajo sentido



de sí mismo, la falta de interés en el liderazgo y sobre adaptación a situaciones y comportamientos variados son elementos que generan un cúmulo de barreras internas que impiden que las mujeres aborden motivaciones por el cambio. Por su parte, las barreras externas podrían ser estereotipos de género, raciales, segregación en el mercado laboral, discriminación laboral, acoso sexual y psicológico en el lugar de trabajo, menores oportunidades de desarrollo o promoción profesional dentro de una organización, ausencia de políticas para promover un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal en la consecución de la corresponsabilidad en el ámbito doméstico y familiar (Agut y Martín 2007; Baeza y Lamadrid 2015; Faniko et al. 2022; James et al. 2023).

Barreras personales o individuales

Las barreras personales constituyen barreras autoimpuestas que impiden que las mujeres desarrollen una fuerte autoestima y confianza, necesarias para ayudar a progresar en sus carreras. Aspectos como la falta de autoestima, de confianza y la aversión a los desafíos, son algunas de sus manifestaciones (Sobaih et al. 2024; Watanabe y Kwarteng 2024). En este sentido, investigaciones previas demuestran que las académicas ven obstaculizadas sus carreras profesionales debido a la mayor carga de trabajo doméstico y de cuidados no remunerados, principalmente en lo relacionado con la maternidad, a diferencia de sus compañeros varones liberados del mandato social de los cuidados y, por tanto, de su práctica, en la mayor parte de los casos. Consecuentemente, ellas ven reducido el tiempo, dedicación y movilidad disponible para alcanzar los méritos que les permitan progresar en la vida profesional y académica (Batthyány et al. 2014; O Grada et al. 2015; Courtois y O'Keefe 2015; Kapareliotis y Miliopoulou 2019; Faniko et al. 2022; Gallego-Morón y Matus-López 2023; Nielsen et al. 2024).

Por otro lado, numerosos autores analizan la influencia de aspectos de índole cognitivo-emocional en el contexto de las barreras. Tal es el caso de Gullo y Sperandio (2020), quienes afirman que "las mujeres continúan enfrentándose a barreras significativas en su avance hacia roles de liderazgo debido a los estereotipos de género y las expectativas sociales" (p. 68). Recalcan, Tomás y Guillamón (2009); Gallego-Morón y Matus-López (2021), que los estereotipos generan condiciones propicias para el desarrollo de problemas de autoestima y autoimagen, lo que podría originar menos confianza en sus capacidades y, en ocasiones, sensación de culpa al priorizar sus carreras profesionales.

Barreras externas: sociales y/o organizacionales

Este fenómeno, respecto de las barreras externas, sean estas sociales u organizacionales, se ha manifestado que se encuentra relacionado con elementos o condiciones presentes en una determinada sociedad, organización o institución (en este caso, la universidad) y en la cual la cultura patriarcal es un reflejo evidente de las relaciones de poder (Gaete-Quezada, 2015; Ashraf et al. 2023). Estas barreras surgen a través de la cultura tradicional de nuestra sociedad, en la que predomina el modelo androcéntrico, que coloca al hombre (en el sentido de sexo y género, más que de humanidad) en el centro del mundo. Por lo tanto, este es un mundo, en el contexto de una sociedad, creado por y para los hombres, mientras que las mujeres están excluidas de las organizaciones, como resultado de las redes de hombres y las relaciones patriarcales perpetuadas por estos mismos (Torrado y Perera 2024; Galizzi et al. 2024).

La pervivencia de procesos discriminatorios en el seno de la carrera académica-científica y universitaria, como la existencia de sesgos de género en los procesos de evaluación o calificación (Huzum 2016; Nosrat et al. 2024) o la influencia de redes masculinas de poder (Pastor et al. 2021; Bracamontes et al. 2021; Faniko et al. 2022) repercuten en la invisibilización, la reproducción de las inequidades y en el bajo reconocimiento de las docentes y académicas. Estos factores organizacionales condicionarían sus elecciones, retroalimentándose de



una realidad que no las favorece y no las considera poseedoras de las características con las que la sociedad identifica el éxito y la excelencia en el ámbito académico, respecto de los hombres.

Ahora bien, como en la mayoría de las grandes instituciones, las universidades históricamente han sido esferas dominadas por hombres, con normas y prácticas construidas alrededor de sus experiencias y expectativas, por lo que aquellas variables son muy difíciles de cambiar. Lo anterior, refuerza la idea que la mayoría de las mujeres ingresa como personal de apoyo en la docencia y en la investigación donde aportan valor agregado, pero, el balance de las jefaturas al interior de las organizaciones universitarias aún favorece a los hombres. En este sentido, también, los regímenes de gobernanza, en el contexto universitario, tienden a definir operatorias de gestión que enfatizan modos en el cumplimiento de normas y de exigencias que apuntan a modalidades de índole burocrático las cuales no siempre recogen las situaciones particulares, las demandas e intereses de las académicas y profesoras de una institución universitaria (Rodríguez-Ponce et al. 2020).

De manera extensiva, los hallazgos indican que las académicas suelen estar en desventaja en cuanto a salarios y ascensos puesto que las relaciones que se promueven son jerarquías asimétricas entre académicos hombres y académicas mujeres (Arranz 2004; Escolano et al. 2009; Ávila 2018; Ramírez et al. 2021; Axelsdóttir et al. 2022; Colther 2022; Catalán y Albornoz 2023; Torrado y Perera 2024).

Metodología

Tipo y diseño de investigación

El presente estudio implementó una metodología cualitativa de tipo descriptivo analítico en el sentido de relevar una caracterización por especificación de propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a esta modalidad de análisis (Hernández 2023).

Para este propósito, el enfoque de investigación aplicado en el estudio está asociado a la manifestación de un fenómeno y sus elementos, con énfasis cualitativo; es decir, se enfoca en el estudio de cualidades, en unidades separadas inicialmente, y luego como un todo integrado. Lo anterior, constituye primordialmente una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es: persona(s), entidad étnica, social, empresarial, un producto determinado, entre otros. Todo ello como parte de un conjunto de nexos y relaciones que tiene con el todo, los cuales contribuyen a darle su significación propia. De esta manera, la investigación cualitativa trata de identificar la estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones (Martínez 2010).

Instrumento de recolección y muestra

Para estos efectos, la técnica de investigación del estudio fue la entrevista, con una guía de entrevista, validada por juicios de expertos. Desde esa pauta confeccionada, se procedió a entrevistar a siete (7) directivas que representan todos los niveles de dirección que conforma la estructura de la universidad pública seleccionada: Rectoría y Vicerrektorías, Directoras, Decanas, y lideresas de investigación. Cabe destacar que todas las académicas que participaron pertenecen a las áreas denominadas STEM.

Procesamiento y análisis de la información

De acuerdo con lo anterior, la estrategia relevada fue la siguiente: una vez obtenida y transcrita la información de las entrevistas, se procedió al proceso de categorización, estructuración y contrastación de los hallazgos, siguiendo el modelo propuesto por Martínez (2010) y que consta de cuatro etapas:



- **Categorización:** En esta etapa se toman las entrevistas transcritas y se divide su contenido en unidades semánticas que expresan una idea o concepto central. A partir de esta información se categoriza, es decir, se clasifica, conceptualiza y/ o codifica mediante términos o expresiones breves que sean claros e inequívocos (categoría descriptiva), el contenido o idea central de cada unidad temática. Posteriormente se establecen subcategorías o propiedades descriptivas para establecer relación de tipo "causas", condiciones, consecuencias, dimensiones, tipos, procesos, así como también las categorías que se podrán integrar o agrupar, de forma que se pueda integrar o agrupar en categorías más amplias y comprensivas, de acuerdo con su naturaleza y contenido.
- **Estructuración o descripción:** en la cual se presenta una síntesis descriptiva, matizada y vívida de los hallazgos, donde la categorización y el análisis se realizan aceptando y utilizando las teorías, las estructuras organizativas, los conceptos y las categorías descritos en el marco teórico y donde se promueve que las palabras y las acciones de las personas observadas hablen por sí mismas al lector.
- **Contrastación:** en esta etapa se relacionan y contrastan los resultados con aquellos estudios paralelos o similares que se presentaron en el marco teórico referencial.
- **Teorización:** en esta fase se intenta integrar en un todo coherente y lógico los resultados de la investigación en curso, mejorándolo con los aportes de los monitores reseñados en el marco teórico referencial, después del trabajo de contrastación.

Cabe destacar que para la presentación de resultados se exhiben varios recursos, siendo los más utilizados la identificación de categorías por su frecuencia de aparición en el discurso, con sus correspondientes segmentos significativos y su representación en mapas de procesos o mapas conceptuales, lo que nos permite expresar una línea narrativa. Estos mapas contienen conceptos o más bien etiquetas de "voces" que estructuran los segmentos del mapa y contribuyen al desarrollo de la discusión grupal, respetando las voces responsables de iniciar o mantener una estructura conceptual del discurso mantenido por la persona. Estas voces pueden ser coincidentes o contrapuestas, por lo que es importante la promoción por el respeto de las líneas discursivas de los participantes y la preservación de la particularidad de la voz, para incluir en el posterior análisis las interacciones dentro de la organización.

Para facilitar el procesamiento y análisis de la información se utilizó el software Atlas ti y la técnica de análisis cualitativa utilizada fue el modelo hermenéutico, específicamente el análisis del discurso, en el cual la magnitud de un dato o información está dada por su nivel de significación. A su vez, ese dato se presenta en un contexto individual y en una estructura personal y social que es necesario conocer para interpretarlo (Martínez 2010).

Resultados

Categorización

Los resultados de la percepción sobre las barreras para el ejercicio del liderazgo en universidades estatales chilenas por parte de las participantes del estudio, quienes ocupan cargos directivos, se desprende como resultado de un análisis cualitativo del discurso de las entrevistas realizadas, en el cual se identificaron las categorías más significativas y recurrentes, así como los vínculos entre estas categorías mediante un análisis semántico. La información procesada se resume en un mapa de procesos, el cual ha surgido como resultado de un análisis cualitativo, en el cual se identificaron las categorías más significativas y recurrentes, así como los vínculos entre estas categorías mediante un análisis semántico (Ver figura1).

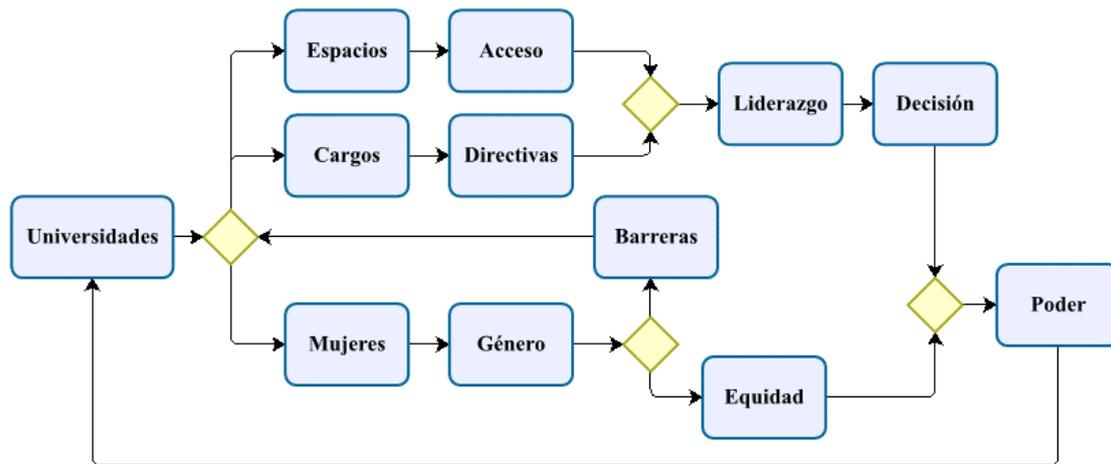


Figura 1: Mapa de procesos con categorías significativas identificadas en entrevistas sobre la percepción de mujeres directivas sobre barreras para el ejercicio del liderazgo en universidades estatales chilenas. Fuente: Elaboración propia de los autores a partir de categorías significativas (2024)

Percepción de mujeres directivas sobre barreras para el ejercicio del liderazgo en universidades estatales chilenas.

Los hallazgos procesados a partir de las expresiones de las participantes de este estudio contienen elementos clave, siguiendo la lógica de la categorización de contenidos y sus variables consignadas en las unidades semánticas. En este sentido, la institución de educación superior presenta zonas de permeabilidad y dinámicas para observar en el contexto propio de su quehacer, con el objeto de ir generando revisiones del trabajo, así como en su funcionamiento y comportamiento estratégico en la universidad.

Estructuración: Segmentos significativos del discurso

Con el propósito de identificar elementos articulados, en este apartado se hace una integración de las categorías más significativas a partir de las frecuencias de aparición en el discurso y las relaciones que se van entretejiendo tanto por su funcionalidad de sentido, por lo que compone el texto discursivo como por las relaciones que se brindan desde el texto analizado (Canales 2006). Las categorías se agrupan para mostrar los segmentos significativos del discurso que dan respuesta a la pregunta de investigación.

Cambios normativos y de política: la universidad estatal como espacio que favorece el liderazgo femenino

En el contexto universitario chileno, las instituciones de educación superior han experimentado cambios significativos hacia la equidad de género en términos de representación, participación y acceso a cargos de gestión y toma de decisiones, lo cual se puede observar en la siguiente declaración de una de las participantes: “Considero que los instrumentos y políticas han fomentado y posibilitado el acceso a mujeres a cargos directivos. En todos los procesos relacionados con las carreras, programas, planes, entre otros, se considera la equidad de género, es un tema presente”. Estos cambios se han visto reflejados en la implementación de políticas, programas y prácticas destinadas a abordar las brechas de género en la trayectoria académica, promoviendo la igualdad de oportunidades y protegiendo contra el acoso y la discriminación de género.

De esta forma, las mujeres, como individuos dentro de este contexto, han experimentado un aumento en su participación y representación en cargos directivos y de liderazgo, impulsado por políticas y acciones que promueven la equidad de género; sin embargo, la propia gestión universitaria puede entorpecer el desarrollo



académico y, con ello, impacta en el número de mujeres que deseen asumir cargos y liderazgos en las universidades.

Lo anterior, implica que el desarrollo de instrumentos en este ámbito, tal como señala una participante “deben velar por un reconocimiento de las actividades en cargos directivos, favoreciendo, al menos, el interés de mujeres por alcanzar dichos puestos al interior de las universidades”. En este sentido, se reconoce su capacidad para promover el acceso de otras mujeres a posiciones de liderazgo y para contribuir con perspectivas diversas en la toma de decisiones, lo cual debería tener impactos “positivos en la dinámica de trabajo organizacional basada en liderazgos que debieran ser más colaborativos y orientados al consenso.

Otra participante destaca la necesidad de focalizar esfuerzos hacia la empatía e inteligencia emocional, en un trabajo organizacional apoyado por la diversidad y la inclusión en la toma de decisiones, lo que debe favorecer la innovación y la adaptabilidad de la institución a nuevas demandas y exigencias. Es decir, establecer una dinámica de trabajo organizacional que enfatiza el desarrollo profesional y promoción de las carreras del funcionariado, los temas sociales y éticos que atañen a la institución y en la conciliación del trabajo y la vida personal y familiar, dando mayor apoyo al trabajo de su personal”.

Barreras de género: la universidad estatal chilena como espacio que inhibe el desarrollo del liderazgo.

A pesar de los avances, reflejados en materia de política y normativa para promover la equidad de género en el acceso a cargos directivos y al ejercicio del liderazgo, aún se perciben desafíos en la reducción de brechas de género y en la plena valoración y promoción del trabajo femenino en roles de liderazgo, subrayando la importancia del compromiso continuo de toda la comunidad universitaria en la promoción de la equidad de género, lo cual es posible observarlo en la siguiente declaración: “no considero que hoy la universidad estatal en Chile es un espacio propicio para el desarrollo del liderazgo en mujeres”.

En los últimos años, y principalmente desde el 2018 producto de los impactos del movimiento MeToo a nivel mundial, es que las universidades han desplegado una serie de acciones para promover la equidad de género en distintos ámbitos (Dinamarca y Trujillo 2021). En lo que respecta al acceso a cargos directivos, se han materializado ciertas acciones que, han contribuido a la reducción de brechas de género al interior de las instituciones. Ello mediante la generación y puesta en marcha de Políticas de igualdad de género impulsadas por el medio externo, pero que requieren de un mayor reconocimiento y protagonismo intramuros.

Una participante destaca que aún existen deficiencias para que las mencionadas brechas puedan seguir reduciéndose, pero también para promover una real consideración, valoración y potenciamiento del trabajo de mujeres en cargos de liderazgo. “Ejemplos de acciones que deben materializarse en el corto plazo son fortalecer las políticas de equidad de género y establecer compromisos explícitos para garantizar la paridad de género en cargos directivos y en los procesos de promoción”.

Al respecto añade otra entrevistada “No tengo claro si existen acciones consensuadas de las Universidades estatales para promover la participación de mujeres en cargos directivos”. En este sentido, se intenta resaltar que las iniciativas desarrolladas actualmente por las universidades no han sido proactivas, sino más bien, reactivas ante la presión ejercida por movimientos sociales (feministas) que han permeado la gobernanza universitaria, y por ende, ha llevado a mujeres a postular a cargos de elección y, a la comunidad académica a promover la equidad de género apoyando con su voto a las postulaciones de mujeres.

De esta forma, las personas directivas que ocupan posiciones de liderazgo y toma de decisiones en instituciones universitarias, se ven influenciadas por políticas institucionales, leyes y criterios de acreditación que promueven la equidad de género. Al respecto una participante declara: “Me parece que los avances han sido significativos, la nueva Ley 21.369, los nuevos criterios y estándares de la Comisión Nacional de



Accreditación (CNA) para universidades y planes de estudio, han incluido aspectos de equidad de género y eso se ha traducido en una participación real de mujeres en cargos de dirección y liderazgo.” Empero, aunque se observan avances en la inclusión de mujeres en estos roles, persisten desafíos relacionados con las barreras estructurales y sociales que pueden limitar su acceso y reconocimiento en cargos directivos, como se evidencia en este segmento significativo: “Existe generación y puesta en marcha de políticas de igualdad de género impulsadas por el medio externo, pero que requieren de un mayor reconocimiento y protagonismo intramuros”.

En este sentido, el liderazgo, entendido como la capacidad de influir, inspirar y guiar a otros hacia la consecución de objetivos comunes dentro de un contexto universitario, es fundamental en este proceso, como ejemplifica una participante: “En lo que respecta al acceso a cargos directivos, se han materializado ciertas acciones que han permitido la reducción de brechas (...) y en lo global, aún existen deficiencias para que las mencionadas brechas puedan seguir reduciéndose, pero también para promover una real consideración, valoración y potenciamiento del trabajo de mujeres en cargos de liderazgo. En lo anterior, es necesario reconocer que la equidad de género es un proceso continuo que requiere compromiso a largo plazo y donde la participación de toda la comunidad universitaria es factor fundamental para su éxito”.

De esta manera, la incorporación de mujeres en roles de liderazgo no solo promueve la equidad de género, sino que también enriquece la toma de decisiones al aprovechar perspectivas únicas y habilidades diversas. En relación con lo anterior, una participante comenta: “considero que, con una mayor incorporación de mujeres en espacios en la toma de decisiones, se han producido cambios en la forma de ejercer el liderazgo en universidades estatales chilenas. Estoy segura de eso, las mujeres tenemos más habilidades blandas, y podemos tomar decisiones con una perspectiva más amplia.”

En este sentido, la equidad de género se convierte en un aspecto fundamental, abordando desafíos como la participación desigual en cargos de liderazgo, el acoso, la discriminación y la violencia de género, lo cual se observa en la apreciación de una participante: “Las acciones del movimiento feminista de 2018, tuvieron un rol central para que, tanto las universidades como el Estado chileno, adoptaran políticas para abordar estos temas. Obligó a las universidades a conformar mesas de coordinación y diálogo con las autoridades en torno a avanzar en igualdad de género y a la protección contra abusos, acoso sexual, sexismo en la docencia, y violencia de género (...) actualmente existen cinco rectoras, en donde históricamente era un espacio masculino.”

El contenido analizado a partir de las entrevistas permite identificar las barreras como obstáculos, desafíos o limitaciones que dificultan el avance y la participación equitativa de las mujeres en cargos directivos y de liderazgo en el contexto universitario chileno. Estas barreras pueden manifestarse en diversas formas, como sesgos de género, discriminación, falta de reconocimiento del trabajo de las mujeres, ausencia de oportunidades equitativas y normas culturales y estructurales que perpetúan la desigualdad de género.

Superar estas barreras implica implementar políticas y prácticas que promuevan la equidad de género y el reconocimiento del talento y capacidad de las mujeres para ocupar roles de liderazgo en las universidades. Vale decir que en términos generales hay diversidad de criterios entre las barreras internas y/o externas que pueden estar afectando el acceso a cargos directivos y desarrollo de liderazgo. Entre las barreras internas que aparecen con mayor frecuencia destacan la perpetuación de los valores masculinos en el acceso a cargos directivos, junto con los estereotipos asociados al género y la falta de mentoras.

Por su parte, en lo que respecta a las barreras internas destaca la elección personal, que está aparejada en la mayoría de los casos con el sentimiento de culpa y la necesidad de hacer doble o triple jornada de trabajo por la dedicación a las labores de cuidado, lo que emparenta con el fenómeno de la doble presencia, es decir, estar en el lugar de trabajo en la universidad, pero pensando en asuntos personales, familiares o de los hijos.

También es destacable que estas académicas perciben que las áreas STEM son menos visibles en las mujeres, y se determinan como barreras, lo cual refuerza la escasa participación de ellas en estas áreas. Estas barreras



representan un desafío significativo, especialmente en el contexto de las instituciones de educación superior, como señala una participante, al declarar que es necesario: “que se reconozca en su desarrollo académico el tiempo que están fuera por embarazo para que esto no sea un problema en el desarrollo a la carrera y promover que ingresen más académicas al área STEM: de hecho, ya se generó un procedimiento de ingreso por equidad de género”. De esta forma, para superar estos obstáculos y fomentar la equidad de género en el ámbito universitario, es crucial abordar tanto las barreras estructurales como las sociales, que restringen la participación de las mujeres en roles de liderazgo. Lo anterior, implica desarrollar y fomentar políticas y prácticas que promuevan la igualdad de oportunidades y el reconocimiento del talento y las capacidades de las mujeres para ocupar puestos de liderazgo en las universidades.

En definitiva, las participantes en general perciben avances desde lo normativo y la aplicación de acciones concretas que favorecen su acceso a cargos directivos; pero, no así, en el desarrollo del liderazgo lo que implica que el avance hacia la equidad de género en el ámbito universitario chileno debe asumirse en un compromiso continuo de todas las partes interesadas, así como también estableciendo medidas concretas que promuevan la inclusión y el reconocimiento del talento y capacidad de las mujeres para ocupar roles de liderazgo en las universidades.

Contrastación y Teorización

Relación entre acciones afirmativas para reducir brechas de género y su influencia en el desarrollo de liderazgo de mujeres en universidades chilenas

Partiendo del supuesto que la universidad constituye un espacio que facilita u obstaculiza oportunidades de acceso o presenta barreras que influyen en la participación de las mujeres, especialmente en roles directivos, se califican aquellas acciones afirmativas que favorecen el desarrollo de las carreras académica, el acceso a cargos directivos y el desarrollo del liderazgo.

De manera complementaria, se resalta cómo la distribución de estos roles directivos dentro de las universidades no solo refleja la estructura organizacional, sino que también configura un escenario donde se gestan dinámicas de poder, como se observa en la declaración de una participante: “Todas las barreras identificadas van en desmedro de poder impulsar una mayor presencia de mujeres en cargos directivos o para impulsar el desarrollo de ellas en cargos de liderazgo”. Sin embargo, la situación de género puede actuar como un factor determinante en la forma en que estas dinámicas se desarrollan, como se señala a continuación: “se requiere visibilizar el trabajo realizado por mujeres en cargos de liderazgos y, los sellos que imponen las mujeres en los puestos que han asumido y, con ello existirán más posibilidades para que puedan ser elegidas en cargos como Rectora, Vicerrector o Decana”.

En este sentido, las barreras de género y la búsqueda de equidad de género impactan directamente en las relaciones de poder dentro de las instituciones académicas, lo cual es evidenciado en el siguiente segmento significativo: “En lo que respecta al acceso a cargos directivos, se han materializado ciertas acciones que, como en la universidad, ha permitido la reducción de brechas (...) y en lo global, aún existen deficiencias para que las mencionadas brechas puedan seguir reduciéndose, pero también para promover una real consideración, valoración y potenciamiento del trabajo de mujeres en cargos de liderazgo. Por lo anterior, es necesario reconocer que la equidad de género es un proceso continuo que requiere compromiso a largo plazo y donde la participación de toda la comunidad universitaria es factor fundamental para su éxito”.

Por ejemplo, el siguiente segmento significativo destaca la importancia de fomentar el acceso a espacios de liderazgo: “Asumiendo evidencia de literatura de casos internacionales, es de esperar que los cambios tengan impactos positivos en: la dinámica de trabajo organizacional, basada ahora en liderazgos que deberían ser más colaborativos y orientados al consenso, y también focalizados en la empatía e inteligencia emocional, un trabajo



organizacional apoyado por la diversidad y la inclusión en la toma de decisiones, lo que debe favorecer la innovación y la adaptabilidad de la institución a nuevas demandas y exigencias, una dinámica de trabajo organizacional que enfatiza el desarrollo profesional y promoción de las carreras de sus funcionarios y funcionarias, los temas sociales y éticos que atañen a la institución, y en la conciliación del trabajo y la vida personal y familiar, dando mayor apoyo al trabajo de su personal”.

De esta manera, las universidades se ven influenciadas por la interacción entre las situaciones de poder y las estructuras de género presentes en su interior, las cuales no son exclusivamente institucionales, tal como declara la siguiente informante clave: “No tengo claro si existen acciones consensuadas de las universidades estatales para promover la participación de mujeres en cargos directivos o ha sido los cambios sociales, feministas, que han impactado permeando en el ámbito universitario y ha llevado a mujeres a postular a cargos de elección y, a la comunidad académica a promover la equidad de género apoyando con su voto a las postulaciones de mujeres”.

En este sentido, el acceso diferencial a los espacios y los roles directivos genera una compleja red de relaciones donde las dinámicas de poder se entrelazan con las cuestiones de género. En consecuencia, la forma en que las mujeres participan en estos ámbitos y acceden a posiciones de liderazgo no solo influye en su situación individual, sino que también tiene un impacto en la estructura misma de la universidad y en la distribución del poder dentro de ella, como es evidenciado en la siguiente declaración de unas de las informantes: Además entre mujeres nos impulsamos y pueden participar más mujeres en cargos directivos en general, ya que las mujeres como fortaleza tenemos que, si estamos en cargos altos, promovemos a otras mujeres a cargos altos, y nos ayudamos a enfrentar nuevos desafíos”.

El análisis de las entrevistas ha permitido seleccionar constructos y vínculos más significativos del conjunto. Los resultados obtenidos han permitido evidenciar discursos compuestos por segmentos significativos que fundamentan una percepción de las participantes, representados en el mapa de procesos precedente (figura 1) el cual describe las características generales de la percepción, sintetizando esta información mediante categorías y vínculos basados en los traslapes entre los segmentos que han sido analizados mediante la herramienta de coocurrencias del software Atlas.ti, permitiendo configurar una red semántica entre los diferentes constructos emergentes del análisis inductivo realizado empíricamente con los discursos transcritos a formato texto (ver figura 2).

Los resultados obtenidos en esta investigación se relacionan con investigaciones previas señaladas en el marco teórico, cuyos hallazgos indican que las académicas perciben una serie de barreras, tanto internas como externas, que refuerzan la pervivencia de procesos discriminatorios en el seno de la carrera científica y académica, en general, lo que genera sesgos, arbitrariedades e inequidades que repercuten en el desarrollo de la carrera académica de una mujer.

Del mismo modo, se reconoce, entre las entrevistadas, que de manera recurrente existe la influencia de un contexto normativo y político, aplicables al caso chileno, lo que ha favorecido las cuotas de participación y la existencia de acciones afirmativas para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo, sin embargo, se tiende a percibir que aún falta por desarrollar líneas de acción comprometidas en la materia. Por otra parte, también se evidencia un grupo minoritario de académicas que no percibe barreras externas, adjudicables a la universidad sino como resultado de una decisión personal que autoliquida la posibilidad de participar con mayores reconocimientos en el contexto universitario.

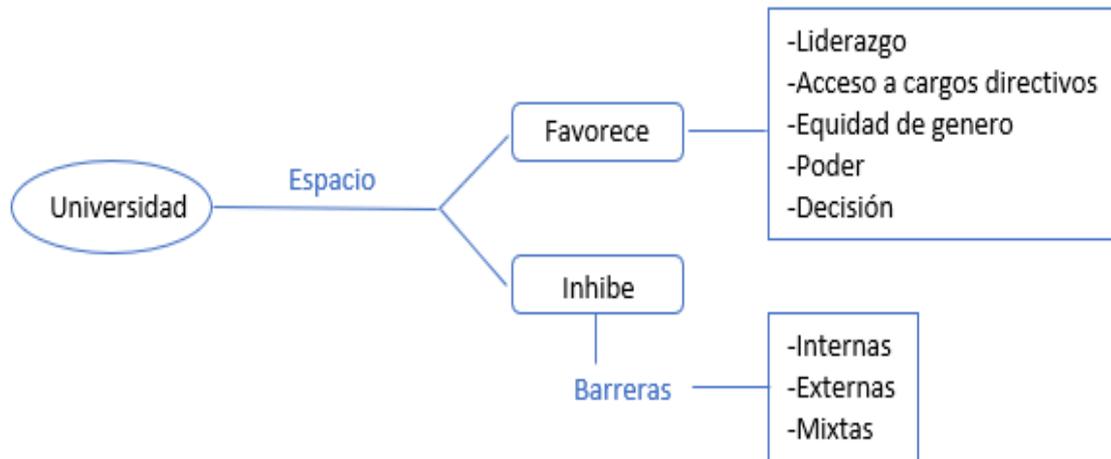


Figura 2: Mapa de procesos ampliado: Universidad chilena como espacio que favorece o inhibe el desarrollo del liderazgo femenino en cargos directivos. Fuente: Elaboración propia por parte de los autores (2024)

Finalmente, con relación a las percepciones de ámbito general, las académicas directivas coinciden en precisar que con las acciones afirmativas o de buenas prácticas como por ejemplo, acciones de conciliación de la vida laboral, personal y familiar, el fortalecimiento de las políticas de género, la concientización vía formación, la visibilización de los logros de las académicas, la incorporación creciente de académicas en carreras STEM para tratar de equiparar y los programas de mentoría, entre otras iniciativas, pueden servir como elementos diferenciadores para el desarrollo de liderazgo en mujeres y para el clima de mejores realizaciones de trabajos y tareas académicas.

Conclusiones

Las académicas directivas de una universidad pública chilena se enfrentan a diversas interacciones, frustraciones y formas de gobernanza particulares en la organización de educación superior, lo que quedó evidenciado a través del análisis de contenido, en razón de una suma de percepciones respecto a la existencia de barreras para el ejercicio de liderazgo, por extensión en las universidades chilenas, lo que revela una compleja red de experiencias, entre las que destacan tanto las dificultades como las oportunidades que enfrentan las mujeres en roles directivos, y revela a su vez, la percepción que se tiene respecto al rol que está cumpliendo la universidad como espacio promotor y/o inhibidor en términos de equidad de género.

En este sentido, las acciones y políticas adoptadas, influenciadas por movimientos como el feminismo, y otros movimientos sociales, han abierto espacios para las mujeres en cargos de liderazgo, aunque persisten desafíos significativos en diversas materias. Las narrativas compartidas por estas informantes señalan la importancia del acceso equitativo a los roles directivos y la necesidad de visibilizar el trabajo de las mujeres en dichos cargos; con todo, también colocan de manifiesto las barreras institucionales y culturales que aún limitan la participación femenina en la toma de decisiones.

Las interacciones entre el poder y las estructuras de género al interior de las universidades, y aún más en las instituciones de educación superior estatales, crea un entorno dinámico y desafiante donde las mujeres luchan por un mayor reconocimiento y participación en el marco del panorama laboral de lo que significa una carrera académica. Estas pugnas no solo impactan en la situación individual de las mujeres, sino que también moldean la propia estructura y cultura de las instituciones académicas. (Hernández y Hernández 2023). En



última instancia, las percepciones compartidas por estas líderes subrayan la importancia de un compromiso continuo con la equidad de género en todos los niveles de la comunidad universitaria.

Los resultados del análisis realizado permiten sostener que, en el contexto universitario chileno, se evidencian cambios significativos hacia la equidad de género en términos de representación, participación y acceso a cargos de gestión y toma de decisiones en las instituciones de educación superior. Este avance se ha visto respaldado por la implementación de políticas, programas y prácticas destinadas a abordar las brechas de género en la trayectoria académica, promoviendo la igualdad de oportunidades y protegiendo contra el acoso y la discriminación de género. El testimonio de las personas que participaron revela la presencia de medidas concretas que han facilitado el acceso de las mujeres a cargos directivos, con la conformación de gabinetes y vicerrectorías paritarias, así como, la promoción de Rectoras como una experiencia inédita.

Estos cambios representan hitos significativos en el camino hacia la equidad de género en el ámbito universitario chileno. A pesar de estos avances, persisten desafíos identificados por las entrevistadas, quienes señalan la necesidad de un mayor reconocimiento y protagonismo intramuros de las políticas de equidad de género, así como la existencia de deficiencias en la reducción de brechas y en la valoración del trabajo femenino en roles de liderazgo.

Junto a esto, el liderazgo femenino emerge como una fuerza transformadora en este contexto, como lo evidencian las opiniones de las participantes. De esta forma, las mujeres líderes aportan perspectivas únicas y habilidades diversas que enriquecen la toma de decisiones y promueven una cultura organizacional más colaborativa y orientada al consenso. Por lo tanto, es posible concluir que el avance hacia la equidad de género en el contexto universitario chileno, a partir de un registro de académicas de una institución, requiere de un compromiso sostenido y la implementación de medidas concretas que promuevan la inclusión y el reconocimiento del trabajo de las mujeres en todos los niveles de la institución académica.

Si bien se han logrado progresos significativos, persisten desafíos que requieren una atención continua y una acción concertada por parte de toda la comunidad universitaria. A partir de los hallazgos es posible identificar nuevas líneas de desarrollo, como, por ejemplo, ampliar el estudio hacia académicas de otras áreas del conocimiento lo que sería de interés en el contexto de un estudio comparativo o correlacional para conocer la percepción de académicas de otras universidades. Por último, realizar un estudio de brechas de género abre la posibilidad de ahondar en múltiples temas como el desarrollo de trayectorias de vida libres de estereotipos limitantes, mejores condiciones en el ambiente laboral académico y mejores posibilidades para el empoderamiento que promueva la participación de mujeres en la academia.

Agradecimiento

Los autores agradecen a la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID, Chile) por el patrocinio recibido a través del proyecto FONDECYT Regular N° 1231766, de cuya elaboración emerge el presente artículo.

Referencias

Aguerrevere G, Araujo MC, Bosch M, Mendoza M 2021. The Big Opportunity: From Crisis to the Transformation of Women's Employment. Available from <https://publications.iadb.org/en/big-opportunity-crisis-transformation-womens-employment>



- Agut S, Hernández M 2007. Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología* 25(2):201-214. <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/84814/1/7.pdf?sequence=1>
- Alcázar L, Balarín M 2018. Desigualdad en la academia: mujeres en las ciencias sociales peruanas. Grupo Sofía y GRADE. Available from: <https://www.grade.org.pe/publicaciones/desigualdad-en-la-academia-mujeres-en-las-ciencias-sociales-peruanas/>
- Alqahtani T 2019. Barriers to Women's Leadership. *Granite Journal: A Postgraduate Interdisciplinary Journal* 3(2):34-41. Available from: <https://acortar.link/uaQeOY>
- Arranz F 2004. Las mujeres y la universidad española: estructuras de dominación y disposiciones feminizadas en el profesorado universitario. Available from: <https://docta.ucm.es/bitstreams/e1bebf92-0ad7-4b20-9846-de0ed3734837/download>
- Ashraf M, Cheema HA, Farooq M, Mustafa B, Answer A, Shahid S, Ashraf N 2023. Gender bias and ‘doctor brides’. A social dilemma of medical students in Pakistan. *Journal of the Pakistan Medical Association*, 73(05): Article 05. Available from: <https://doi.org/10.47391/JPMA.6965>
- Auriol L 2010. Careers of doctorate holders: Employment and mobility patterns. OECD. Recuperado de https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/careers-of-doctorate-holders_5kmh8phxvfv5-en
- Ávila M 2018. Feminismo neoliberal, esa “otra” cosa escandalosa. Investigación y género. Reflexiones desde la desde la investigación para avanzar en igualdad. Available from: <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/80208/Pages%20from%20Actas%20VII%20Congreso%20I%20BG%202018-6.pdf>
- Avolio B, Chávez J, Vilchez C 2020. Factors that contribute to the underrepresentation of women in science careers worldwide: A literature review. *Social Psychology of Education*, 23: 773–794 Available from: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11218-020-09558>
- Axelsdóttir L, Steinþórsdóttir FS, Einarsdóttir PJ 2022. A gender budgeting Community of Practice and targeted implementation projects: A potential to challenge gender biases in decision-making in research organisations? En: *A Community of Practice Approach to Improving Gender Equality in Research*. Routledge.
- Baeza A, Lamadrid S 2015. ¿Igualdad en la academia? Barreras de género e iniciativas en una universidad pública (2013-2018). *Pensamiento Educativo*. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana 56(1): 1-17.
- Batthyány K, Genta N, Perrotta V 2014. La dimensión de género en el saber experto en cuidado infantil. *Psicología, Conocimiento y Sociedad* 4(1):33-58. Available from: <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pcs/v4n1/v4n1a03.pdf>
- Bosco A, Verney S, Bermúdez S, Tonarelli A 2023. Surviving in a male academia: Gender gap, publication strategies and career stage in South European political science journals. *European Political Science*, 23: 773-794. 794 Available from: <https://doi.org/10.1057/s41304-023-00443-8>



- Bracamontes PE, Castañeda XY, Pérez R 2021 Análisis con visión de género de las desventajas acumuladas de las investigadoras en los procesos de producción del conocimiento en México. *Brazilian Journal of Education, Technology and Society* 14(Special Edition): 61-74. <http://dx.doi.org/10.14571/brajets.v14.se1.2021.61-74>
- Buquet A 2013. ¿Sólo el género importa? Una mirada interseccional a los obstáculos que enfrentan las académicas. El caso de la Universidad Nacional Autónoma de México. Available from: <https://encr.pw/oLp0t>
- Canales, M 2006. Metodologías de investigación de investigación social. Introducción a los oficios. Sexismo en Educación Superior: Santiago: LOM.
- Catalán AME, Alborno N 2023. Sexismo en Educación Superior: ¿Cómo se Reproduce la Inequidad de Género en el contexto Universitario? *Psyke* 32(1): Article 1. Available from: <https://doi.org/10.7764/psykhe.2021.35613>
- Colther C 2022. Desigualdad de género en el sistema universitario chileno. *Multidisciplinary business review*, 15(1):50-62 794 Available from: <https://dx.doi.org/10.35692/07183992.15.1.6>
- Courtois ADM, O'Keefe T 2015. Precarity in the ivory cage: Neoliberalism and casualisation of work in the Irish higher education sector. *Journal for Critical Education Policy Studies* 13(1) Available from: <https://discovery.ucl.ac.uk/id/eprint/1538710/>
- Crocco-Valdivia A, Galaz-Valderrama C 2023. Mujeres en la academia: Exploración de una organización generizada a partir de una revisión sistemática. *Estudios pedagógicos (Valdivia)* 49 (2): 439-454 Available from: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052023000200439>
- Dinamarca C, Trujillo M 2021. Educación superior chilena y violencia de género: demandas desde los feminismos universitarios. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 19(2): 191-212. 794 Available from: <https://doi.org/10.11600/rllcsnj.19.2.4537>
- Escolano E 2009. El poder como asignatura pendiente de las académicas en las universidades españolas. En: *Género y trabajo en las universidades* (pp. 83-127). Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Espino A 2017. Gender equality in Uruguay. *Gender Equality in a Global Perspective*. Available from: <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315639505-6/gender-equality-uruguay-alma-espino>
- Faniko K, Ellemer N, Derks B 2022. Lack of ambition or lack of support? Diverging career experiences of men and women explain the persistence of gender bias. *Journal of Applied Social Psychology* 52(9): 851-864. Available from: <https://doi.org/10.1111/jasp.12883>
- Gaete-Quezada R 2015. El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio. *Revista Iberoamericana de Educación Superior* 6(17):3- 20
- Galizzi, G, Mc Bride K, Siboni B 2024. Patriarchy persists: Experiences of barriers to women's career progression in Italian accounting academia. *Critical Perspectives on Accounting* 99, 102625. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2023.102625>



- Gallego-Morón N, Matus-López M 2023. Exploring self-exclusion as a gendered barrier in Spanish universities. A mixed methodological study. *Women's Studies International Forum*. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102797>
- Gallego-Morón N, Matus-López M 2023. Exploring self-exclusion as a gendered barrier in Spanish universities. A mixed methodological study. *Women's Studies International Forum*, 99: 102797-794 Available from: <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102797>
- Ganga-Contreras F, Alarcón N Paillamán M, Navarrete E, Araya-Castillo L 2021. Formación académica del ápice estratégico de las universidades estatales en Chile. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 10(2): 261-281. 794 Available from: <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2021v10i2.p261-281>
- Ganga-Contreras F, Piñones-Santana M, Pedraja-Rejas L, Valderrama Hidalgo C 2014. Igualdad de género: un gran desafío para la gerencia de Latinoamérica. *Prisma Social*, (13):852-882.
- García-Holgado A, Verdugo-Castro S, Domínguez A, Hernández-Armenta I, García-Peñalvo FJ, Vázquez-Ingelmo A, Sánchez-Gómez MC 2021. The experience of women students in engineering and mathematics careers: a focus group study. *IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)* (pp. 50-56).
- García-Ramos L, Peña-Baena R 2021. Empowering young women into STEM in Latin America: W-STEM 2021 *IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)*, Vienna, Austria, 2021:1087-1092. 794 Available from: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9453890>
- Gómez-Arízaga MP, Navarro M, Martín A 2020. Socio-Emotional Dimensions in Gifted Chilean High School Students with Interests in STEM: Influence of Gender and University Enrichment Program Participation. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education* 16(12): em1929. 794 Available from: <https://doi.org/10.29333/ejmste/9374>
- Gullo GL, Sperandio J 2020. Gender and the superintendency: The power of career paths. *Frontiers in Education* 5:68. Available from: <https://doi.org/10.3389/feduc.2020.00068>
- Gupta GR, Oomman N, Grown C, Conn K, Hawkes S 2019. Gender equality and gender norms: framing the opportunities for health. *The Lancet* 393(10190):2550–2562. Available from: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(19\)30651-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(19)30651-8)
- Hausmann R, Tyson LD, Zahidi S 2008. The global gender gap. World Economic Forum. Available from: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2008.pdf
- Hernández C 2021. Las mujeres STEM y sus apreciaciones sobre su transitar por la carrera universitaria. *Nova scientia*, 13(27): 00026. 794 Available from: <https://doi.org/10.21640/ns.v13i27.2753>
- Hernández C, Hernández C 2023. Hernández C 2021. Las mujeres STEM y sus apreciaciones sobre su transitar por la carrera universitaria. *Nova scientia*, 13(27): 00026. 794 Available from: <https://doi.org/10.21640/ns.v13i27.2753>
- Howe-Walsh L, Turnbull S 2016. Barriers to women leaders in academia: tales from science and technology. *Studies in Higher Education*. 41(3): 415–428. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.929102>



- Hernández R 2023. *Metodología de investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Hirsch B 2021. Participación femenina en gestión directiva universitaria en Chile. *Gobierno y Administración Pública* (2): 62-77. Available from: <https://revistas.udec.cl/index.php/gyp/article/view/5970/6486>
- Hurtado-Reina J, Meza P, Velasco E 2024. Women in higher education: Leadership, coordination, and bibliography. *Frontiers in Education* 9, 1368431. Available from: <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1368431>
- Huzum N 2016. Gender bias in academic evaluations: A meta-analysis. *Journal of Higher Education* 57(2):247-273.
- James R, Fisher JRB, Carlos-Grotjahn C, Boylan, MS, Dembereldash B, Demissie MZ, Diaz C, Gibbs B, Konia R, Lyons K, Possingham H, Robinson CJ, Tang T, Butt N 2023. Gender bias and inequity holds women back in their conservation careers. *Frontiers in Environmental Science*, 10:1056751. 794. Available from: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1056751>
- Johnson NN, Fournillier JB 2023. Intersectionality and leadership in context: Examining the intricate paths of four black women in educational leadership in the United States. *International Journal of Leadership in Education*, 26(2):296-317. Available from: <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1818132>
- Kapareliotis I, Miliopoulou GZ 2019. Gender bias in academia: An attempt to render the intangible tangible. *Advanced Series in Management Diversity within Diversity Management*, 22. 794 Available from: <https://11nq.com/tcVJ0>
- Khan M, Sulaiman R, Nazir O, Khan S, Awan S 2024. The unseen in the glass ceilings: Examining women's career advancement in higher education institutions through a multi-level institutional lens. *Human Resource Development International*, 1-28. 794 Available from: <https://doi.org/10.1080/13678868.2024.2342762>
- Larraz B, Roig R, Aybar C, Pavía JM 2023. COVID-19 and the Housework Gender Division: Traditional or New Gender Patterns? *Journal of Family Issues*, 45(6):1403-1430. Available from: <https://doi.org/10.1177/0192513X231172287>
- Lawson MA, Martin AE, Huda I, Matz SC 2022. Hiring women into senior leadership positions is associated with a reduction in gender stereotypes in organizational language. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(9): e2026443119. Available from: <https://doi.org/10.1073/pnas.2026443119>
- Levanon A, Grusky DB 2016. The persistence of extreme gender segregation in the twenty-first century. *American Journal of Sociology*. Vol. 122(2): 573-619 (47 pages) The University of Chicago Press.
- Maes J, Marynissen L 2024. The Impact of Partners' Relative Wages on Couples' Gender Division of Paid Work after Parenthood across Origin Groups. *Social Sciences*, 13(6):296. Available from: <https://doi.org/10.3390/socsci13060296>
- Maloutas T, Spyrellis SN 2020. Segregation trends in Athens: The changing residential distribution of occupational categories during the 2000s. *Regional Studies*. *Regional Studies*, Taylor & Francis Journals, vol. 54(4):462-471. Available from: <https://doi.org/10.1080/00343404.2018.1556392>



- Martínez M 2010. *Ciencia y arte de la metodología cualitativa*. Editorial Trillas, México.
- Mc Dowell L 2009. *La definición del género*. En *El género en el derecho*. Ensayos críticos (pp. 5-6).
- Nielsen MW, Pedersen JV, Larregue J 2024. Getting ahead in the social sciences: How parenthood and publishing contribute to gender gaps in academic career advancement. *The British Journal of Sociology*, 75(3): 322-346. Available from: <https://doi.org/10.1111/1468-4446.13088>
- Nosrat C, Martin-Tuite P, Jiang F, Broering J, Shindel AW 2024. Gender Bias in Letters of Recommendation: Relevance to Urology Match Outcomes and Pursuit of Fellowship Training/Academic Career. *Urology*, 183: 281-287. Available from: <https://doi.org/10.1016/j.urology.2023.09.053>
- O Grada A, Ní Laoire C, Linehan C, Boylan G, Connolly L 2015. Naming the parts: a case-study of a gender equality initiative with academic women. *Gender in Management*, 30(5): 358-378. Available from: <https://doi.org/10.1108/GM-09-2013-0118>
- Pastor I, Belzunegui À, Moreno B, Mañas C 2021. La igualdad de oportunidades en la universidad: las percepciones del PDI. *Papers: Revista de Sociología*, 95(2): 457-481.
- Powell GN 2019. *Women and men in management*. SAGE Publications, Inc., Thousand Oaks, California.
- Ramirez FO, Wotipka CM 2001. Slowly but surely? The global expansion of women's participation in science and engineering fields of study, 1972-92. *Sociology of Education*. 74(3):231 DOI:10.2307/2673276
- Ramírez PEB, Bernal XYC Mora RP 2021. Análisis con visión de género de las desventajas acumuladas de las investigadoras en los procesos de producción del conocimiento en México. *Cadernos de Educação Technology and Society (BRAJETS)* v.14, Special Edition: 61-74, Available from: <http://dx.doi.org/10.14571/brajets.v14.se1.2021>
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L, Rodríguez-Ponce J 2020. La influencia de los regímenes de gobernanzas sobre la calidad de las titulaciones universitarias: un estudio exploratorio desde Chile. *Fronteiras: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, 9 (3): 182-196 794 Available from: <http://dx.doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3.p182-196>
- Santos HG, Jacomine PKT, Dos Anjos LHC, Oliveira VA, Lumbreras JF, Coelho MR, Rizzato M, Almeida JA, Araújo Filho JC, Oliveira JB, Cunha TJF 2018. *Sistema Brasileiro de Classificação de Solos 5.ed*. Revista e ampliada -Brasília, DF. Embrapa,356 pp.
- Showkat M, Nagina R, Nori U, Baba MA, Shah MA 2024. Empowering women in the digital age: Can digital financial services fulfil the promise of financial autonomy and gender equality in the attainment of Sustainable Development Goal 5? *Cogent Economics & Finance* 12(1),2342459. Available from: <https://doi.org/10.1080/23322039.2024.2342459>
- Sobaih AEE, Abu AE 2024. Challenges to Cracking the Glass Ceiling among Saudi Women in the Tourism Industry. *Tourism and Hospitality*, 5: 203–224. Available from: <https://doi.org/10.3390/tourhosp5010014>
- Tomás M, Guillamón C 2009. Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras



universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de Educación* 350: 253-275. Available from: <https://core.ac.uk/download/pdf/78545919.pdf>

Torrado MPE, Perera P 2024. La academia vaciada: Neoliberalismo, patriarcado y crisis del conocimiento crítico. *En-Claves del Pensamiento*, 36: 19-36. Available from: <https://doi.org/10.46530/ecdp.v0i36.672>

Troncoso E, Suárez-Amaya W, Ormazabal M, Sandoval L 2023. Does the Faculty's Perception of Gender Discrimination Relate to Its Assessment of Organizational Democracy in the University? *Behavioral Sciences*. 2023, 13(6): 450. 794 Available from: <https://doi.org/10.3390/bs13060450>

van Tienoven TP, Minnen J, Glorieux A, Laurijssen I, Te Braak P, Glorieux I 2023. Locking Down Gender Roles? A Time-Use Perspective on Gender Division of Household Labour during the COVID-19 Pandemic Lockdown in Belgium. *Journal of Family Issues*, 44(3):654-680. Available from: <https://doi.org/10.1177/0192513X211054463>

Wang H, Wareewanich T 2024. A Gender Role Perspective on Women's Leadership in Chinese Higher Education. *International Journal of Engineering Pedagogy (iJEP)* 14(3):108-122. Available from: <https://doi.org/10.3991/ijep.v14i3.48497>

Watanabe K, Kwarteng A 2024. Unveiling the glass ceiling phenomenon and mitigating strategies through organizational justice: a conceptual paper, *Cogent Business & Management*, 11(1):2331981 Available from: <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2331981>