



Universidad de Chile  
Facultad de Ciencias Sociales  
Departamento de Sociología  
Carrera de Sociología

Memoria para optar al título profesional de Socióloga

---

## **Académicas Chilenas en Cargos de Decisión y la Superación del Techo de Cristal**

**AUTORA: BELÉN MUÑOZ LIRA**  
**PROFESORA GUÍA: KARINA NAVARRO**

**Santiago, agosto de 2022**



## **AGRADECIMIENTOS**

Hay tantas personas a las cuáles agradecer en la culminación en este proceso. Partir dando las gracias a mis amigos de la universidad, Martín, Salvador, Gabriela, Andreas, Jan y Vanessa por hacerme el aguante en los momentos más complejos al interior de la carrera, de verdad son una gran ganancia que estoy segura que estarán por mucho tiempo en mi vida. También a mi amiga de toda la vida María Fernanda que nunca dudó de mis capacidades y estuvo desde el inicio para acompañarme en este camino.

Mi familia, mis padres, Leonardo, Sergio, Roberto, y en especial a mis hermanas Celeste, quién ha sido una de mis mayores puntales para darme seguridad y celebrar conmigo todas las ganadas, incluso las más pequeñas, y Daniela, quién en este último tiempo ha sido fundamental no tan solo en mi crecimiento como profesional, sino como mujer. No puedo estar más agradecida de la vida por tenerlas como hermanas. Ustedes me hacen cada día una mejor mujer.

Y para finalizar, agradecer a mi profesora guía Karina Navarro, quién sin todo su apoyo en este largo año y medio no creo que hubiese podido terminar este proceso de la manera tan calmada y feliz como lo estoy haciendo. Profesora, usted hizo que volviera a encantarme con la sociología y entender que hay mucho potencial en mi como profesional. Estaré eternamente agradecida de todo lo que ha hecho por mí.

¡Gracias Chini!

## ÍNDICE

<b>RESUMEN .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>UNIVERSIDADES CHILENAS FRENTE AL TECHO DE CRISTAL.....</b>	<b>9</b>
Situación en las Universidades Chilenas .....	9
Cargos de Decisión Universitaria.....	10
Estadísticas en Universidades Estatales de Santiago.....	12
<b>TECHO DE CRISTAL .....</b>	<b>15</b>
Definición conceptual.....	15
Factores del techo de cristal en el contexto Académico .....	16
Experiencias de Superación del Techo de Cristal.....	20
<b>FORMALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>21</b>
<b>HIPÓTESIS .....</b>	<b>22</b>
<b>MÉTODO.....</b>	<b>22</b>
<b>RESULTADOS Y ANÁLISIS.....</b>	<b>26</b>
Caracterización de la muestra .....	26
<b>Conciliación Familia-Trabajo .....</b>	<b>27</b>
<i>Maternidad.....</i>	<i>27</i>
<i>División tareas del hogar.....</i>	<i>30</i>
<i>Apoyo de pareja.....</i>	<i>31</i>
<i>Excepción a la regla.....</i>	<i>33</i>

<b>Factores Internos .....</b>	<b>34</b>
<i>Habilidades blandas</i> .....	34
<i>Trabajólica</i> .....	36
<i>Perseverancia</i> .....	37
<i>Seguridad (Reconfirmación de autoconfianza)</i> .....	38
<b>Características de Gestión.....</b>	<b>40</b>
<i>Motivos de postulación</i> .....	40
<i>Gestión cercana</i> .....	41
<i>Cargo momentáneo</i> .....	43
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>45</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>48</b>
<b>ANEXO 1.....</b>	<b>53</b>
<b>Consentimiento Informado .....</b>	<b>53</b>
<b>ANEXO 2.....</b>	<b>55</b>
<b>Pauta de entrevista.....</b>	<b>55</b>
<i>Entrevista</i> .....	55
<b>ANEXO 3.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla de categorías y códigos (Según objetivos y preguntas entrevista).....</b>	<b>58</b>

## RESUMEN

El techo de cristal es una problemática observada en las organizaciones laborales, la que afecta a las mujeres evitando que logren alcanzar cargos de mayor jerarquía. Esta misma situación se replica en las instituciones de educación superior y, si bien se conocen los motivos por los que no existen muchas mujeres en cargos de decisión, no existen suficientes investigaciones sobre los factores de por qué ciertas mujeres logran romper el techo de cristal. La presente investigación tiene como objetivo analizar los factores que las mujeres en cargos de decisión en universidades estatales atribuyen a la ruptura del techo de cristal en sus carreras académicas. Debido al interés de conocer las experiencias y los factores que las mismas mujeres identificaban, se optó por una metodología cualitativa. Se realizaron 9 entrevistas semiestructuradas a mujeres en cargos de decisión, para luego analizarlas, a través, de análisis de contenido. Los resultados muestran que la conciliación positiva del tiempo familiar con el laboral es un gran factor a la hora de romper el techo de cristal, pues genera condiciones propicias para aceptar los cargos. La existencia de un equilibrio exitoso de estos tiempos es en gran medida por la configuración y dinámica familiar que ellas poseen. Además, se presentan mujeres con mucha seguridad y confianza en sí mismas, y una motivación por cambiar las lógicas de gestión de los cargos que desempeñan.

*Palabras clave:* superación techo de cristal, mujeres en puestos de decisión, universidad estatal, análisis de contenido, conciliación familia trabajo.

## INTRODUCCIÓN

El espacio universitario se conoce como un área histórica de complejo acceso para las mujeres. Durante el siglo XX la educación se concebía como un bien escaso, donde el ingreso lo tenían los estratos altos y, más en específico los hombres (Ríos et al., 2017). Ya durante los años 50, las mujeres pudieron ingresar de manera más regular (Stuven et al., 2013), pero no fue hasta los últimos años del siglo pasado que el acceso fue más paritario (Stuven et al., 2013). En la actualidad se ha descrito que existe una reducción en la brecha de género en el ambiente universitario (Gaete, 2015; Segovia et al., 2020). En datos extraídos del anuario 2019 de la Universidad de Chile se señala que el porcentaje de mujeres matriculadas alcanza el 49,6% (Universidad de Chile, 2019). Con lo anterior, se entiende que existe una mejora en cuanto al acceso de las mujeres al área universitaria. En términos de equidad, no es suficiente ver la cobertura de los niveles de la educación por sexo, sino que se debe analizar más allá de las posibilidades de acceso y comprobar, por ejemplo, si hay igualdad en relación con la participación de las mujeres en los espacios de poder y prestigio (Stromquist, 2006). Pues, si bien en la universidad se cree que hay una participación cada vez más equitativa entre mujeres y hombres, en los espacios académicos y en especial en los cargos de alta jerarquía no se percibe de la misma manera (Segovia et al., 2020).

La sobrerrepresentación de mujeres en cargos de menor estabilidad, prestigio y salario, y las complejidades a las que se enfrentan para acceder a los cargos más altos en las jerarquías académicas, han sido problemáticas que han tomado relevancia en las últimas dos décadas (Brown, 2020; Segovia et al., 2020). En respuesta a la escasez de mujeres en cargos de mando, es que se presenta el concepto de *techo de cristal*, el cual es utilizado para describir el bajo grado de representación de las mujeres en los cargos jerárquicos más altos dentro de una organización y, para presentar las dificultades existentes que provocan una subrepresentación femenina en este nivel organizacional (Gaete, 2015). Se establece que las carreras de las mujeres se ven estancadas en un nivel jerárquico medio o bajo (Bekhouche et al., 2014; Powell & Butterfield, 2015; Yousaf &

Schmiede, 2017). Además, tienden a tener contrataciones menos permanentes y remuneradas (Bekhouche et al., 2014). Por último, los estudios en espacios universitarios son categóricos en evidenciar que la presencia de mujeres es limitada en los cargos de alta dirección y prestigio, esto independientemente de su cualificación o los méritos que hayan alcanzado a lo largo de sus carreras (Bozal, 2007; Bozal, 2008; CNED, 2020; Yousaf & Schmiede, 2017).

En varios estudios desarrollados en las últimas dos décadas quedan en evidencia las complicaciones que existen para las académicas al momento de alcanzar cargos de alto mando (Aguirre et al., 2019; Baeza & Lamadrid, 2019; Bozal, 2007, 2008; Camarena & Saavedra, 2018; Díez et al., 2009; Gaete, 2018; Padilla & Scott, 2012; Tomás & Guillamón, 2009). Varios informes demuestran la baja cantidad de académicas en posiciones de relevancia (CNED, 2020; Eytel et al., 2020; Universidad de Chile, 2013), pero también otros estudios muestran las dificultades que tienen para ascender en la pirámide organizacional (Bozal, 2007; Díez et al., 2009; Gaete, 2018; Padilla & Scott, 2012; Tomás & Guillamón, 2009). En cuanto a las experiencias de las mujeres que han logrado posicionarse en cargos de alta jerarquía la bibliografía es escasa. Normalmente se escribe desde las experiencias de las docentes que visualizan las dificultades (Martínez, 2012), más no desde las académicas que han logrado superar las diversas dificultades que conforman al techo de cristal.

Debido a lo anterior, esta investigación aspira a contribuir con un análisis de los factores que las propias mujeres que detentan cargos de decisión universitaria señalan como importantes a la hora de romper el techo de cristal en sus respectivas trayectorias académicas. Se utilizaron los relatos de vida de las académicas, que fueron recolectados a través de entrevistas semiestructuradas, para luego ser categorizadas y estudiadas bajo análisis de contenido. Según Canales (2006) este método de análisis entrega la posibilidad de conocer la realidad social a la que se enfrentan los sujetos. El investigar desde las académicas en cargos de decisión, entregará nuevas directrices sobre los estudios de techo de cristal en la academia, no tan sólo desde las problemáticas que experimentan las mujeres, sino desde la superación o conciliación de esas problemáticas. Además, el conocer desde las



propias mujeres sus realidades y relatos, ayudará a visibilizar las diversas dificultades que han vivido en sus carreras laborales y profesionales (Martínez, 2012) para llegar a los cargos que desempeñan en la actualidad. Los resultados de la investigación también pueden utilizarse como insumo para continuar visibilizando la problemática al interior de los espacios universitario, adicionando que otras mujeres que se enfrenten a las mismas dificultades puedan tomarlas de referentes, incentivando a que en un futuro no muy lejano puedan existir más mujeres en cargos de alta jerarquía universitaria (Aguirre et al., 2019; Del Pino et al, 2017; Martínez, 2012).

## **UNIVERSIDADES CHILENAS FRENTE AL TECHO DE CRISTAL**

### **Situación en las Universidades Chilenas**

En el espacio universitario se plantea que se han conseguido avances en la inclusión de las mujeres (Baeza & Lamadrid, 2019; Universidad de Chile, 2013, 2019), pues han transcurrido 140 años desde el ingreso de la primera mujer a la universidad. Sin embargo, siguen existiendo problemáticas por mejorar, especialmente en el contexto académico. Se presentan datos de informes realizados por la Universidad de Chile y la Universidad de la Frontera para establecer ciertos parámetros de la situación actual en Chile.

En datos publicados por el Consejo Nacional de Educación (CNED, 2020), la situación de contratos de las docentes universitarias en la región metropolitana en cuanto a variación de porcentajes ha sido baja desde los últimos 10 años. Las mujeres académicas con jornadas por hora representaban el 38% en 2011, y el 41,5% en 2020; las académicas en jornada media el cambio es algo más notorio y de igual manera existe menos diferencia entre hombres y mujeres, pues en el 2011 las académicas alcanzaban un 45,6% y en el 2020 un 49,2% y; en la jornada completa se vuelve a apreciar un alza desde un 37,5% en 2011 a un 43% en el año 2020 (CNED, 2020). Se puede estimar que las mujeres alcanzan una mejor

representación en las jornadas medias, una posición en la que se paga menos y existen menores seguridades laborales en comparación con la jornada completa (Del Pino et al, 2017). Además de una menor posibilidad de ascensos laborales. Sin embargo, también es una posición en la que existe mayor posibilidad para compatibilizar otras actividades a parte de las laborales.

La Universidad de Chile (2019) señala que existe una mejora de los porcentajes por género del personal académico. En el año 2015, el 35,1% eran mujeres, mientras que en 2019 este porcentaje subió 37,3%. Así, disminuyó la brecha de género, pero sigue siendo considerable. El 2014, sólo en tres de las 14 facultades existían mujeres decanas, y en dos había mujeres vicedecanas en la Universidad de Chile (Universidad de Chile, 2013). En la Universidad de la Frontera sólo ha existido una mujer decana en diez años y no se registraron vicerrectoras hasta 2010, pero en 2020, el 50% de las vicerrectorías estaban ocupadas por mujeres (Eytel et al., 2020). En la actualidad hay registros de tres mujeres rectoras en universidades del Consejo de Rectores de Chile (CRUCH) (Condemarin, 2021), sumándose una cuarta la recién electa Rectora Rosa Devés en la Universidad de Chile. Por lo tanto, es evidente que existe una brecha de acceso de mujeres a los cargos de mayor poder, especialmente en las rectorías y decanaturas.

### **Cargos de Decisión Universitaria**

El rol de los administradores en las organizaciones universitarias se reconoce como primordial para el correcto funcionamiento de los establecimientos. Al tener estas instituciones un rol fundamental en la estructura de la sociedad, no tan sólo en la formación de profesionales, sino también en la creación de conocimiento científico (Moncayo & Zuluaga, 2015), las repercusiones que puedan llegar a tener las decisiones tomadas por la persona detrás del cargo son inmensas (Del Pino et al. 2017), pues el impacto no queda traducido sólo en políticas internas de un espacio universitario determinado, sino que también pueden funcionar como declaraciones de cambio social (Moncayo & Zuluaga, 2015).

Para entender cómo se compone la estructura de dirección universitaria, se utilizarán parte de los lineamientos propuestos por Del Pino (2017), destacando cuatro niveles:

1. Rector/a: persona encargada de la dirección y supervisión de las actividades académicas, administrativas y financieras de la universidad. El cargo es obtenido mediante elección (voto) entre los pares académicos.
2. Equipo de rectorado: Equipo que depende del rector más el contralor. En este nivel se encuentran variados cargos como: prorector, vicerrector (e.g, académico, económico), contralor y secretario general. Además de direcciones generales con dependencia directa del rector. El equipo de rectorado generalmente son personas de confianza designadas por el rector electo.
3. Decanos y vicedecanos: son responsables de la dirección académica, administrativa y financiera de una determinada facultad, con foco especial en la docencia, investigación y otras actividades propias de la labor universitaria. También, en algunas universidades se presentan vicedecanos o secretarios de facultad. Los decanos son elegidos por los académicos de la facultad. El vicedecano es una persona de confianza designada por el decano.
4. Directores de departamento: son responsables de la dirección académica, administrativa y financiera de un determinado departamento. Se diferencia en que es una unidad dependiente de una facultad que desarrolla funciones en una disciplina afín al área de conocimiento de esa facultad. En algunas universidades, los directores son nombrados por el rector; en otras, son electos entre sus pares a nivel de departamento.

El contar con mujeres en los cargos de decisión, entrega la posibilidad de que exista mayor visibilización y una mejora en la gestión para propiciar la disminución de la brecha de género dentro de los espacios universitarios (Aguirre et al., 2019). Desde las propias académicas se reconoce que existe un gran impacto cuando una mujer ocupa un cargo de alta relevancia, por ejemplo, el de rectora, pues se percibe su gestión como un factor importante para avanzar en la igualdad de género en la organización (Gaete, Álvarez & Ramírez, 2019). Además, se

reconoce que cuando las mujeres forman parte de los procesos de toma de decisiones, sus acciones reflejan la necesidad de que existan mayores representantes dentro de la sociedad (Bekhouché et al., 2014).

### **Estadísticas en Universidades Estatales de Santiago**

Como se presentó en apartados anteriores, desde las universidades se plantea que existe una equiparación de género en cuanto a la cantidad de funcionarios/as, específicamente académicos/as. Sin embargo, fácilmente se puede denotar que esto no es tan correcto en la práctica, sobre todo se comienza a mirar la cúspide de la pirámide organizacional.

En este apartado, se busca establecer la brecha de género que existe en el nombramiento de los cargos directivos de universidades chilenas. El foco está en cuatro universidades claves para esta investigación, las cuales son: Universidad de Santiago de Chile (USACH), Universidad de Chile, Universidad Tecnológica de Santiago (UTEM) y la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación (UMCE). Las cuatro universidades presentadas, son claves para esta investigación de acuerdo con la labor que representan las universidades públicas, en donde se presentan según el Consorcio de Universidades de Estado de Chile [CUECH] (s.f.) como: “referentes de la educación chilena, de calidad, innovadoras en la formación académica (...) colaborando activamente con las políticas de Estado en Educación Superior”. Lo anterior, supone que las universidades pertenecientes al consorcio - en este caso las universidades seleccionadas y otras más- podrían funcionar como referentes para las universidades como instituciones en general (Labraña & Rodríguez, 2017).

Para llevar a cabo la labor de establecer la brecha de género en la selección de los cargos, se extrajeron datos desde las propias páginas web de cada institución, realizando posteriormente una base de datos, que resultó en la siguiente tabla:

**Tabla 1***Distribución por Sexo de Cargos Directivos segundo semestre 2021*

Cargos	USACH		U. de Chile		UMCE		UTEM	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
<i>Rector(a)</i>	1	0	1	0	0	1	0	1
<i>Prorrector(a)</i>	1	0	1	0	1	0	0	0
<i>Vicerrector(a)</i>	3	2	2	4	0	1	2	2
<i>Decano(a)</i>	6	2	12	2	2	2	5	0
<i>Vicedecano(a)</i>	8	7	9	5	0	0	0	0
<i>Director(a)</i>	24	6	77	46	13	4	21	18
TOTAL (N=292)	43	17	102	57	16	8	28	21

Fuente: Elaboración propia a partir de sitios webs de cada universidad

Como se visualiza en la Tabla 1, al interior de cada universidad existen diferentes tipos y cantidad de cargos, esto puede variar tanto por la gestión propia de cada institución como por la cantidad de facultades e institutos que existen al interior de cada universidad. Por ejemplo, dentro de la Universidad de Chile hay 14 facultades y 5 institutos, mientras que la USACH tiene 7 facultades, por lo tanto, se entiende que existan mayor cantidad de cargos directivos al interior de la Universidad de Chile. A pesar de que hay una paridad en el cargo de rector/a, esto es sólo una mera casualidad de las instituciones seleccionadas, pues si nos centramos en las 18 universidades estatales que existen a lo largo del país, sólo tres cuentan con rectoras en 2021 y dos de ellas se muestran en la Tabla 1 (Condemarin, 2021; CUECH, s.f.).

Es interesante la falta de prorrectoras en 3 de las 4 universidades -en la UTEM no existe este cargo-. Las vicerrektorías, se observan más equiparadas, como en el caso de la U. de Chile que de 6 cargos 4 son utilizados por mujeres o

en la UMCE que sólo hay una vicerrectoría y es utilizada por una mujer. En tanto la USACH tiene 2 vicerrectoras de un total de 5, y la UTEM tiene igualado el panorama entre hombres y mujeres con 2 cargos cada uno.

En relación con los/las decanos/as se visualiza una amplia brecha, donde en la USACH de 8 Decanos/as, 2 son mujeres, mientras que en la Universidad de Chile de 14 decanos/as, 2 son mujeres. En la UTEM no existen decanas. Y por su parte, la UMCE muestra mayor igualdad con 2 decanos y 2 decanas.

Siguiendo con la Tabla 1, el cargo en el que se visualiza una “menor” disparidad es el de vicedecano/a, cargo con el que sólo cuenta la USACH y la Universidad de Chile. En el caso de la primera universidad de 15 vicedecanos/as 7 son mujeres, y en la segunda de 14, 5 son mujeres. Si bien, existen menos mujeres en las vicedecanaturas, las diferencias no son tan abismales como en el caso de los directores (de departamentos y escuelas) dentro de las mismas casas de estudio, pues de 30 directores, sólo 6 son mujeres en el caso de la USACH, y de 123 directores en la Universidad de Chile, 46 son mujeres. En cuanto a la UMCE y la UTEM que también cuentan con estos cargos, la primera universidad cuenta con 4 directoras de un total de 17, y en la segunda universidad de 39 directores, 18 son mujeres.

El panorama general al interior de cada universidad es el siguiente: en la USACH de un total de 60 cargos directivos, cuenta con 17 mujeres asignadas, presentando la mayor brecha de género de las 4 universidades seleccionadas. La Universidad de Chile de 159 cargos directivos, 57 mujeres los ejercen. La UMCE que cuenta con 24 cargos directivos, 8 son asignados a mujeres. Y en el caso de UTEM que tiene 49 cargos directivos, 21 son desempeñados por mujeres, siendo así de las 4 universidades seleccionadas, la que cuenta con una mayor participación de mujeres en la dirección universitaria con relación a la cantidad de cargos que existen.

# TECHO DE CRISTAL

## Definición conceptual

El concepto techo de cristal es un concepto acuñado en los años 80 para caracterizar las dificultades a las que se enfrentan las mujeres cuando intentan avanzar a cargos directivos de mayor poder, prestigio o salario dentro de organizaciones laborales (Bozal, 2008; Powell & Butterfield, 2015). Es una barrera que se posiciona en lo alto de las carreras laborales de mujeres que se presenta como sólida, invisible y acotada (Aguirre et al., 2019; Gaete, 2015). Sus obstáculos son tan diversos que llegan a ser difíciles de ubicar e incluso describir (Powell & Butterfield, 2015). Además, los obstáculos se van acumulando a medida que avanza la trayectoria laboral, siendo un peso constante para las mujeres en sus vidas profesionales (Aguirre et al., 2019). Es la principal explicación del impedimento que tienen las mujeres altamente cualificadas para alcanzar cargos de responsabilidad en las organizaciones que trabajan (Camarena & Saavedra, 2018). En esencia, el techo de cristal “es un fenómeno de discriminación vertical de género que se refiere al hecho de que las mujeres usualmente están subrepresentadas en cargos gerenciales superiores” (Macarie & Maldovan, 2014, p. 10).

Para comprender los aspectos de la vida laboral de las mujeres en los que se presenta el techo de cristal es pertinente dividir las problemáticas en dos: los componentes internos y los componentes externos. Los componentes internos se entienden como los elementos de la vida privada de la mujer, tales como subjetividades, aprendizajes y experiencias enmarcadas a la familia, el hogar, el cuidado de terceros, entre otros (Aguirre et al. 2019). Además de la autopercepción, confianza y ambición que cada una pueda tener (Yousaf & Schmiede, 2017); Mientras que los componentes externos vienen a responder a cómo es percibido el trabajo que realiza, tanto desde de la sociedad, como al interior de la organización que se desempeña (Aguirre et al., 2019). También se presentan discriminaciones estructurales basadas en prejuicios sexistas, inconscientes y profundamente arraigados en la sociedad (Segovia et al., 2020). Ambos componentes -internos y

externos- se verán entrelazados a lo largo de la trayectoria laboral de la mujer, por lo que es complejo entenderlos como problemáticas aisladas. Por esto último, es que la metáfora del techo de cristal funciona como catalizador del complejo contexto general al que se enfrentan las mujeres al momento de conseguir exitosamente un ascenso laboral.

Como complemento al techo de cristal, en el contexto académico entra en juego la metáfora de las fugas en la tubería, la que hace alusión a la desaparición de las mujeres en los peldaños más altos de la escalera académica, por una mayor promoción de los cargos a hombres que a mujeres (Segovia et al., 2020; Tomassini, 2012). Se plantea que la velocidad y el flujo por el que se avanza en las trayectorias académicas se miden por el paso de ciertos puntos o hitos de transición en la tubería (Tomassini, 2012). El sendero académico que se inicia con la licenciatura, los diversos postgrados, los nombramientos de profesor/a, investigador/a, jefe/a de departamento, decanato, etc. Se conoce como la tubería (Cooper, 2015). Es así como los traspies que se dan a lo largo del sendero de las mujeres pueden terminar en estancamientos o definitivamente en la salida del área docente y de la ciencia, generando una disminución considerable de las mujeres en el campo académico (Ortiz & Armendáriz, 2017), y por ende una menor representatividad en cargos que permitan avanzar hasta la cúspide jerárquica.

Otra metáfora que aparece como complemento al techo de cristal, es la del suelo pegajoso (*sticky floor*). Se desarrolló para ejemplificar que las mujeres transitan sobre un suelo en la base de la pirámide organizacional que las detiene y no les permite despegarse para acceder a posiciones de nivel superior (Santos Guerra, 2000, citado en Tomás & Guillamón, 2009).

### **Factores del techo de cristal en el contexto Académico**

Para comprender cómo funciona el techo de cristal en el contexto académico universitario, es preciso conocer las discusiones y propuestas en torno a este concepto. En el siguiente apartado se procederá a revisar autores que proponen maneras de categorizar las causas y aspectos de la vida de las mujeres académicas que se ven afectadas por este fenómeno.



Bozal (2007, 2008, 2014, 2016) ha investigado el punto de vista de las propias académicas, las barreras que identifican al intentar ascender laboralmente en la organización. Existen tres barreras que agrupan las dificultades y desigualdades. En primer lugar, las barreras personales, entendidos como conflictos internos que van en dudas ante la falta de referentes, priorización entre el trabajo y la familia, problemas con la autoimagen y autoestima, entre otras. En segundo lugar, las barreras organizacionales, donde hay modelos de gestión y áreas altamente masculinizadas, la misoginia y el poder masculino. En tercer lugar, las barreras familiares, en las que destacan la conciliación de maternidad y cuidado a terceros con el trabajo y las responsabilidades domésticas.

Díez et al. (2009) en su investigación concluyen que existen siete causas que impiden a las mujeres el acceso a cargos de mayor responsabilidad y prestigio en las organizaciones educacionales, estas son:

1. Presión social a asumir roles asignados ligados a lo doméstico y lo privado. El tener un cargo de mayor responsabilidad se percibe en el círculo familiar y social como un problema añadido, se asume que habrá un abandono de las responsabilidades familiares, de la pareja y/o del hogar.
2. La maternidad y el papel que se espera que las mujeres cumplan, así como las consecuencias externas e internas que sufrirían de no cumplir con estas expectativas.
3. Las diferencias en las percepciones de trayectorias laborales, mientras que para los hombres acceder a los cargos de dirección significa una forma de conseguir poder, prestigio social y reconocimiento, para las mujeres la importancia de ascender viene con una intención de propiciar cambios dentro de las organizaciones educacionales.
4. Expectativas que favorecen a los hombres, respaldadas en que las mujeres no están entrenadas para ejercer autoridad, son inseguras, tienen miedo, no son capaces de imponer orden o tomar decisiones.
5. Redes invisibles de apoyo en la que hombres se sostienen entre sí en las carreras y ascensos con estrategias solapadas, sutiles e inconscientes.

6. Falta de modelos de identificación de mujeres que se encuentren en cargos de poder y lo desempeñen con clara diferencia de los hombres.
7. El discurso de haber logrado la igualdad (hay una convicción de que actualmente no hay discriminación en el nombramiento de los cargos de dirección), se ha extendido tanto que se ha llegado a creer que la mujer es la que no puede o no quiere acceder a esos cargos, culpándola por no tener ambición.

Tomás y Guillamón (2009) encontraron que las razones y percepciones de las dificultades a las que se enfrentan las mujeres al acceder a cargos directivos académicos se pueden clasificar en barreras internas y barreras externas. Las primeras, se refieren a la internalización de conductas y actitudes femeninas que impiden el acceso a la igualdad y que se relacionan con los procesos de socialización de las mujeres, por ejemplo, el miedo a no cumplir con las expectativas asignadas a su rol de género. Mientras que las segundas, se componen por la estructura social, las dificultades de conciliar la vida laboral con la personal, los estereotipos sobre liderazgo y género mostrados en la cultura sexuada de las universidades, por ejemplo, la creencia de que tiene menos cualidades para dirigir o que no se sienten atraídas por ocupar cargos de poder.

Padilla y Scott (2012) encontraron tres grupos de factores que interactúan unos con otros para explicar la menor representatividad femenina en la vida académica. Estas son: las variables familiares, que se entienden como los roles tradicionalmente asignados a las mujeres en las labores matrimoniales (e.g., la maternidad, la crianza de los hijos, el cuidado de terceros), las variables de socialización en el lugar del trabajo, que se describen como políticas inadecuadas de selección, así como de desarrollo, evaluaciones del desempeño sesgadas en que participan mayoritariamente hombres, entre otras y; las variables del tipo de interacción, pues se señala que las colaboraciones en instituciones de educación superior propicia una mayor productividad, y que las mujeres tienden a interactuar en menor medida con sus colegas, resultando en pocas redes de contacto.

Gaete (2018) en su estudio sobre percepciones y experiencias de académicas en Universidades de Antofagasta pertenecientes al CRUCH logró

desarrollar una caracterización de las barreras que constituyen el techo de cristal en las universidades. En primer lugar, están las barreras personales, que se vinculan con la vida personal o familiar de las mujeres. Estas afectan o condicionan sus propias opciones de acceder a los cargos directivos. En segundo lugar, se encuentran las barreras organizacionales, las que se definen como elementos o situaciones que obstaculizan su acceso a los cargos directivos que están propiciadas por las mismas organizaciones en las que las mujeres desarrollan su carrera laboral. En tercer y último lugar las barreras sociales, que son aspectos distintivos de la propia cultura de la sociedad o el territorio donde funciona la organización laboral.

En síntesis, de los factores encontrados en investigaciones empíricas previas, se puede establecer que el más común y que al parecer tendría mayor incidencia en la vida de las mujeres académicas es la conciliación del trabajo con la familia, sobre todo si se es madre o se tiene a cargo el cuidado de un tercero (Bozal, 2007; Díez et al. 2009; Gaete, 2018; Padilla & Scott, 2012; Tomás & Guillamón, 2009). Se entiende por las organizaciones, la sociedad y las propias mujeres, que el tiempo posible para invertir en el trabajo remunerado se reduce considerablemente al momento de contar con estas otras responsabilidades (Bozal, 2007; Gaete, 2018).

La noción de que existen labores para mujeres y para hombres, también toma bastante importancia. Al existir estereotipos basados en el género, se construyen creencias en las que se establece que las mujeres no son aptas para desempeñarse en roles de mando o que simplemente no existe un interés por parte de ellas para desempeñar tales roles (Bozal, 2007; Díez et al. 2009; Gaete, 2018; Padilla & Scott, 2012; Tomás & Guillamón, 2009).

Por último, otros factores que toman especial relevancia son los relacionados con la masculinización de los altos cargos de trabajo, pues esto no tan sólo incide en la poca representatividad numérica de las mujeres, sino también en la toma de decisiones. Las redes invisibles de hombres favorecen que se sigan contratando entre ellos mismos, perpetuando el androcentrismo en las jerarquías (Díez et al., 2009; Gaete, 2018; Padilla & Scott, 2012). Además, el que se vean pocas mujeres

en los puestos de decisión no da espacio para que existan referentes (Bozal, 2007; Díez et al., 2009; Gaete, 2018), lo que genera mayor inseguridad para intentarlo, pues se subentiende como un espacio que está cerrado para las mujeres.

### **Experiencias de Superación del Techo de Cristal**

Los estudios sobre el techo de cristal son los suficientes como para dar un claro panorama de la situación al interior de los espacios universitarios, entregando tanto datos cuantitativos de la baja representatividad numérica, como cualitativos desde las experiencias de las propias afectadas. Sin embargo, los estudios cualitativos con foco en las mujeres que se encuentran en posiciones de decisión académica no han sido muy explorados.

Martínez (2012), en su investigación sobre las subjetividades de académicas de larga trayectoria y alta productividad en universidades chilenas observó las tensiones que fueron mencionadas en el apartado anterior, como trabajo académico y vida familiar (Bozal, 2007; Díez et al. 2009; Gaete, 2018; Padilla & Scott, 2012; Tomás & Guillamón, 2009). Sin embargo, destaca que las académicas las señalan como un problema al principio de sus carreras, relatando que tuvieron una maternidad retrasada en vista de terminar sus estudios o que sencillamente decidieron no ser madres. Los logros de las académicas dependieron netamente de sus esfuerzos personales, presentándose ellas mismas como una excepción a la regla. La lógica de aliadas no cuenta en este espacio debido a la alta competencia que existe entre las propias mujeres para acceder a estos cargos. La priorización de la carrera profesional individual fomenta a que las mujeres busquen diferenciarse de sus pares, limitando el desarrollo de nuevos espacios que promuevan e impulsen a que más mujeres lleguen a cargos con la misma relevancia.

Conocer desde la perspectiva de las propias mujeres que se encuentran en cargos de decisión y el cómo han sido sus experiencias superando los obstáculos presentados para llegar a la cima de la pirámide organizacional, da la posibilidad para que académicas se puedan identificar con sus pares (Aguirre et al. 2019), entregando el impulso necesario para que más académicas intenten ascender. Las mujeres que se encuentran en posiciones de decisión universitaria, pueden actuar

como líderes que contribuyan a un espacio de trabajo y sociedad más justa (Aguirre et al. 2019; Del Pino et al. 2017).

## **FORMALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Considerando los antecedentes expuestos anteriormente, la pregunta que guía la presente investigación es: ¿Cuáles son los factores que las mujeres en cargos de decisión en universidades estatales atribuyen a la ruptura del techo de cristal en sus carreras académicas en Santiago, durante el año 2022?

De este modo, el objetivo general del estudio es analizar los factores que las mujeres en cargos de decisión en universidades estatales atribuyen a la ruptura del techo de cristal en sus carreras académicas en Santiago, durante el año 2022. De este objetivo se desprenden cuatro objetivos específicos que son:

1. Caracterizar los antecedentes académicos/laborales de las mujeres en cargos de decisión en universidades estatales en Santiago.
2. Describir las vivencias de las mujeres en cargos de decisión en universidades estatales con relación a las dificultades que debieron enfrentar para alcanzar el cargo directivo que desempeñan.
3. Describir los factores que las mujeres en cargos de decisión en universidades estatales identifican como importantes para alcanzar el cargo directivo que desempeñan.
4. Categorizar los factores que las mujeres en cargos de decisión en universidades estatales identifican como importantes para alcanzar el cargo directivo que desempeñan.

## **HIPÓTESIS**

A partir de los antecedentes y nociones teóricas presentadas, es que se puede establecer una hipótesis general, la que indica que es probable encontrar en los relatos de las mujeres entrevistadas dificultades en la conciliación de su carrera profesional con su familia (Díez et al. 2009; Gaete, 2018; Guil, 2007; Padilla y Scott, 2012; Tomás y Guillamón, 2009), específicamente generando tensión en el área de la maternidad, resultando en entrevistadas sin hijos o habiendo decidido atrasar su maternidad luego de terminar con la etapa formativa universitaria, por lo que, podrían contar con hijos pequeños o adolescentes.

## **MÉTODO**

Considerando el objetivo central de la presente investigación, es que el uso de la metodología cualitativa parece ser el más adecuado. El análisis cualitativo permite explorar con mayor flexibilidad y profundidad la diversidad de percepciones que pueden surgir de las experiencias personales de reflexión sobre las formas en que articulan las distintas lógicas de acción (Hernández et al., 2014; Flick, 2012). Además de captar el proceso de construcción de significado que realizan los sujetos investigados (Canales, 2006).

El alcance de la investigación es exploratorio, pues a pesar de que existe una buena contextualización del techo de cristal y las dificultades que significa para la vida laboral de las mujeres académicas, aún no existen suficientes estudios centrados en los factores existentes para la superación de este en la carrera académica de mujeres en cargos de decisión universitaria.

El diseño del estudio es no experimental de carácter fenomenológico, en tanto que se pretende describir y entender cómo el fenómeno techo de cristal se ha hecho presente en la vida laboral de las sujetas investigadas, a partir de su punto de vista y propias experiencias (Hernández et al., 2014). El objetivo del diseño

fenomenológico es conocer las experiencias compartidas de los sujetos respecto de un determinado fenómeno (Hernández et al. 2014). El estudio es transversal, pues la recolección de datos se realizó entre los meses marzo – mayo del 2022, dentro de un momento determinado en el tiempo (Flick, 2012). Esta decisión radica en la factibilidad de desarrollar el estudio en los tiempos definidos para éste y en que no se buscan cambios en el tiempo, sino conocer la situación actual las informantes.

La técnica de producción de información primaria que se utilizó fueron los relatos de vida recolectados a partir de entrevistas semiestructuradas. Por un lado, los relatos de vida permitieron conocer las trayectorias laborales de las informantes al interior de la organización universitaria, entregando los hitos que ellas consideraron importantes y desequilibrantes para la llegada al cargo en que se desempeñan. Se presenta como relevante el uso de los relatos de vida en tanto se pone la subjetividad del sujeto, su experiencia y el impacto de esta experiencia en el eje central de la conversación (Cornejo et al., 2008; Cortés, 2011). Por otro lado, con las entrevistas semiestructuradas se pudo profundizar en elementos específicos que captaron la atención en cada relato. La ventaja de contar con una pauta flexible de preguntas es que la entrevista se puede adaptar a las características y necesidades específicas de las informantes, entregando la posibilidad de agregar comentarios o preguntas para precisar, adicionar o enriquecer la información recopilada (Flick, 2012; Troncoso & Amara, 2017).

La muestra constó de nueve entrevistas, aproximándose al tamaño mínimo sugerido por Hernández et al. (2014). Para validar el instrumento de producción de información, se realizaron dos entrevistas pilotos a académicas que cumplieran parte del perfil buscado, la primera en el mes de diciembre del año 2021 y la segunda en marzo de 2022. La pauta de entrevista definitiva se muestra en el Anexo 2 de este documento. Las entrevistas a la muestra final fueron realizadas entre los meses de marzo y mayo del presente año, teniendo una duración de entre cuarenta y cincuenta minutos cada una.

Tomando en cuenta las condiciones sanitarias generadas por la pandemia COVID-19, es que las entrevistas fueron realizadas en formato online sincrónico mediante la plataforma Meet de Google y presencial, de esta manera se buscó una

adaptabilidad en la preferencia de las entrevistadas y de las condiciones sanitarias propiciadas por cada universidad a la que pertenecieran las informantes. A través del formato de la video llamada se buscó mantener la fluidez en el diálogo, fomentando la espontaneidad y honestidad de las respuestas (O'Connor & Madge, 2017). Además de aportar a un ambiente íntimo y de confianza que es el que una entrevista debe tener (Hernández et al, 2014; Flick, 2012; Troncoso & Amara, 2017). Para asegurarse de contar con la información necesaria para el posterior análisis, es que todas las entrevistas fueron grabadas en audio -previo consentimiento informado de cada una de las entrevistadas cuyo formato se adjunta en el Anexo 1 de esta tesis-, siendo posteriormente transcritas por la misma investigadora responsable.

En cuanto al diseño muestral, el universo estuvo conformado por mujeres en cargos de decisión -Rectora, Vicerrectora, Decana, Vicedecana, y Jefa/Directora de departamento.- dentro de los espacios académicos de universidades estatales del CRUCH, con casa central en la Región Metropolitana, siendo estas universidades: USACH, Universidad de Chile, UMCE y UTEM. La selección de las informantes se realizó, a partir, de una base de datos que fue autoconstruida con la recopilación de los cargos y las personas que lo desempeñan en cada una de las universidades, quedando como resultado la Tabla 1. Por ende, el tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia, ya que se consideraron a aquellas mujeres que cumplieran con los criterios para el desarrollo óptimo de los objetivos de investigación. Además, como se buscó establecer contacto con mujeres en altos cargos, altas responsabilidades e influencias, sus agendas en más de un momento fueron un problema y se debió buscar a otra informante en reemplazo. El método para generar el contacto con las informantes fue a través de correos electrónicos enviados de manera individual, donde en un formulario Google se les presentaba el consentimiento informado y se les consultaba su disponibilidad para participar en la investigación. La recolección de las direcciones de correo fue, a través, de los perfiles profesionales existentes en las páginas web de cada institución.

La técnica de análisis de las entrevistas fue el análisis de contenido, el cual permite estudiar con profundidad y detalle las ideas, nociones, opiniones y



experiencias que las personas entregan desde el acto comunicativo (Guix, 2008). Es pertinente el análisis de contenido en esta investigación, pues no solo se tiene presente el mensaje que las informantes entregan, sino también el contexto en el que se enmarcan sus relatos (López, 2002).

Para situar los factores que identificaron las académicas entrevistadas, el análisis fue realizado, a partir, de categorías – presentadas en el Anexo 3- creadas en base a preguntas guías de la pauta de entrevista y por categorías emergentes, ya que las categorías en los antecedentes son centradas desde las dificultades que enfrentan las académicas con el techo de cristal y no desde su superación, por lo que, esas categorías no eran del todo pertinentes para el análisis y el exitoso cumplimiento de los objetivos (Santander, 2011). Además al tratarse de un tema poco estudiado, no se encontraron análisis ni categorías de análisis previas que fuesen de total utilidad. Como herramienta para facilitar el análisis se utilizó el software ATLAS-Ti 8.4.4, el que permite codificar, etiquetar y crear grupos de categorización a partir de documentos de texto, y con ello establecer redes y relaciones entre los elementos (Hernández et al., 2014).

## RESULTADOS

### Caracterización de la muestra

Para proteger el anonimato de las entrevistadas, en este apartado se realizará una caracterización general de la muestra sin entregar información que permita identificar a las informantes.

La muestra estuvo conformada por nueve informantes que se identifican como mujeres. Todas tienen postgrados, ocho del total tienen doctorado. Las informantes pertenecen a la Universidad de Santiago de Chile, Universidad de Chile, Universidad Tecnológica Metropolitana y a la Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación. Sus cargos van desde Directora de Departamento, Vicedecana, Decana, Vicerrectora, hasta Rectora.

La mayoría de las informantes están casadas y tienen hijos, lo que en principio se contradice con los antecedentes y la principal hipótesis de este estudio. La edad promedio de las entrevistadas es de 54 años, y están en el rango 42 a 65 años. Lo que indica que estos son cargos que en general se alcanzan en edad adulta y con una basta trayectoria laboral. En general las entrevistadas indican que antes de estar en los cargos que cada una desempeña en la actualidad, estuvieron realizando labores de gestión en periodos anteriores en secretaría académica o cargos superiores. De las mujeres que tienen hijos, la mayoría son hijos que están entre la adolescencia y adultez, solo una tiene un bebé.

Todas las entrevistadas además de contar con cargos de gestión con alta responsabilidades, también realizan investigación, teniendo equipos de trabajos consolidados y fondos nacionales de investigación ganados, por lo tanto, sus jornadas laborales son bastante abultadas. Por otra parte, en su mayoría las académicas continúan con labores de docencia, ya sea realizando cátedras o trabajando con tesis, tanto en pregrado como en postgrado.

## Conciliación Familia-Trabajo

La conciliación del tiempo familiar y el trabajo tal como se señaló en los antecedentes es algo a tener en cuenta al pensar en el techo de cristal, en especial cuando se es madre (Bozal, 2007; Díez et al. 2009; Gaete, 2018; Padilla & Scott, 2012; Tomás & Guillamón, 2009). Sin embargo, también se pueden generar tensiones a nivel familiar y de relación de pareja. En el siguiente apartado, se observa cómo las entrevistadas han lidiado el conciliar sus familias y sus cargos, y como esta conciliación ha sido un gran factor para el avance de sus carreras y su desempeño en los cargos de decisión.

### *Maternidad*

En los relatos la maternidad en primera instancia no es presentada como un factor de relevancia al momento de decidir aceptar los cargos en los que se desempeñan, pues en este punto la mayoría señala que sus hijos son grandes y autónomos, por lo cual, no generan una mayor preocupación y no requieren de especial dedicación en la actualidad.

*“Cuando yo, tuve cargos, ya tenía a mis hijos ya grandes, así que no tenía problema”  
(Entrevistada 7).*

*“Mi hijo ya es grande, la verdad es que, mi hijo ya tiene... va a cumplir 25 años este año y está en otra, o sea, él igual es muy independiente, a pesar de que vive en mi casa” (Entrevistada 9).*

No obstante, lo anterior no refleja que la maternidad sea algo que estuvo exento de complicaciones o que fue sencillo conciliar siempre. Las principales dificultades de aquellas que fueron madres se presentan en la etapa formativa universitaria, mientras cursaban pre y postgrados.

*“...cuando tuve el problema fue cuando estaba sacando mi postgrado (...) nació mi hija mayor y era, bien complejo (...) ser estudiante de postgrado y en ese tiempo yo*

*trabajaba en la universidad y hacía clases en la universidad, entonces, uf, fueron tiempos bien difíciles, bien difíciles” (Entrevistada 3).*

*“Pero acá en la universidad el tema maternal fue un atado, el tema maternal sobre todo cuando fui estudiante, la pasé pésimo, porque tuve profesores que... y profesoras, y profesoras que... una profesora me acuerdo que me dijo un día ‘usted, por qué está haciendo el doctorado? Usted si va a tener hijos...” Estaba embarazada ahí, tremenda guatita’ qué sé yo, y tenía que dar el examen de calificación... ‘pa’ que la pasa mal con esto?’ me dice, ‘sí usted debería mejor dedicarse a, ya que tiene tantos...’ Todo el mundo sabía que yo tenía hartos hijos, entonces me dio así como un consejo de que yo debería dejar la parte académica y dedicarme en realidad a la parte materna” (Entrevistada 5).*

En cuanto a la decisión de ser madres o no, se plantean tres escenarios, donde en algunos casos la maternidad se reconoce como muy deseada y planificada.

*“Yo siempre quise ser madre(...) como que nunca me planteé que... me lo planteé como una carga, jamás y era parte de mi vida y que yo había decidido y es así, si me hubiese tenido que elegir, no sé, habría hecho las dos cosas... no, no creo que haya influido mayormente” (Entrevistada 8).*

En otros como algo que sucedió sin mayor planificación.

*“No, la maternidad y lo que después me ha pasado después no fue consciente, porque yo soy de verdad muy del presente” (Entrevistada 9).*

Mientras que en otros, no se tuvo en consideración o nunca se manifestó el deseo rotundo de ser madre, decidiendo finalmente no tener hijos.

*“Yo voy a decir algo políticamente incorrecto, la maternidad nunca fue un tema para mí (...) esa idea de que tú tuviste que tener ese deseo alguna vez en la vida me parece erróneo” (Entrevistada 1).*

*“No es como que me negué, sino que nunca la idea bajó, si elegía la maternidad entendía que quería que fuese con un deseo rotundo, afirmativo, como nunca se generaron esas condiciones, nada, no pasó” (Entrevistada 6).*

Es claro que en el caso de las entrevistadas la maternidad no se observa como un obstáculo para alcanzar el cargo laboral en sí, siendo esto una contradicción a priori con la bibliografía antes presentada (Bozal, 2007; Díez et al. 2009; Gaete, 2018; Padilla & Scott, 2012; Tomás & Guillamón, 2009), pues son mujeres que presentan una maternidad en paralelo a su desarrollo universitario y laboral, destacándose lo necesario como para ejercer cargos de alta jerarquía. Sin embargo, en el caso de aquellas que fueron madres, no se desconoce las complicaciones que significó el conciliar la vida de estudiante/académica con sus hijos y las complejidades que pueden existir en esta materia para que otras mujeres se desempeñen en los mismos –o similares- cargos que ellas ejercen.

*“Yo veo la mayor parte de mis cercanas que trabajan en la academia no son madres y yo creo que sí, hay algo no resuelto no es muy difícil entender que quién ejerce maternidad haciendo carrera académica, lo hace con mucho... como costo, esfuerzo digamos, duplicando, triplicando las energías desplegadas” (Entrevistada 6).*

A pesar que la maternidad en la actualidad no es presentado en los relatos como un obstáculo o como algo a lo que tener en mayor consideración al día de hoy, si se reconoce como central en el desarrollo de sus carreras. Independiente si se fue madre o no, muchos de los logros obtenidos por cada una se ve interpelado por la decisión de ser madre o no. En el caso de las mujeres que son madres por cómo lidiaron con este panorama, y en el caso de las que no lo fueron, por cómo contaban con más tiempo para dedicar al trabajo a diferencia del resto de mujeres que habían decidido formar familia.

### *División tareas del hogar*

Las tareas para mantener un hogar es algo que se ha planteado como un rol que deben cumplir las mujeres en la organización familiar, llegando a pensarse como algo intrínseco al género femenino. Se percibe como una más de las responsabilidades que las mujeres deben asumir en la vida. Sin embargo, en los relatos de las informantes se observa que las tareas domésticas se comparten equitativamente con sus parejas y que no es algo de lo que ellas deban estar a cargo, tanto en acción como en organización de las tareas.

*“Y mi esposo es muy buen papá, que nosotros no tenemos rol, no tenemos género en mi casa, pasa que él me dice que vive en la casa, entonces cómo no va hacer un plato de comida, cómo no va a limpiar” (Entrevistada 4).*

*“Pasa que mi marido es el dueño de casa, él se dedica a [indica profesión] entonces él trabaja en la casa fundamentalmente (...) nosotros nunca hemos tenido a alguien que nos ayude en el aseo, en las tareas domésticas, entonces si la casa está desordenada, hecha un desastre es problema de nosotros dos” (Entrevistada 9).*

La división de los roles se presenta como una herramienta de utilidad para ambas personas pertenecientes a la relación de pareja, entendiendo que hay momentos en que uno de los dos debe tomar mayores responsabilidades en el hogar para el máximo desarrollo de sus carreras profesionales como individuos.

*“Yo tenía 22 años y él 24... venía un bebé en camino y fuimos viendo la oportunidades que se fueron dando en ese momento y lo que fuimos haciendo fue como un sistema, yo siempre digo de rotación, porque estudiaba yo primero, terminaba de estudiar el postgrado, el magister y entraba él a estudiar su magister, terminaba su magister entraba yo al doctorado, porque alguien tenía que hacerse cargo en un porcentaje más importante de los hijos, de la casa, que sé yo” (Entrevistada 8).*

Las responsabilidades al interior del hogar son compartidas por ambas personas de la pareja, entendiendo que ambos son individuos que deben desempeñar roles al interior y exterior de la familia.

### *Apoyo de pareja*

A lo largo de las entrevistas, se denota una gran carga laboral y académica en la vida de las informantes, por lo tanto, el contar con una persona al lado que conozca y comprenda cómo funciona el ambiente académico y en qué consiste el trabajo que realizan es algo que se resalta positivamente, pues se propone como un factor decidor al momento de mantener la relación.

*“Yo creo que si hubiese tenido a mi lado un compañero que no tuviera idea de lo que yo hacía, estaría separada a estas alturas, pero como él sabe lo que hago, las tensiones que teníamos eran justamente por el horario, la disponibilidad, que, eso es lo que más tensionaba, no por lo que yo hacía en realidad, porque lo conocía bien” (Entrevistada 3).*

*“Él es mi partner, entonces yo creo que para estos cargos, tú tienes que tener detrás alguien muy bueno y que te apoye mucho, te entienda y te quiera, y que entienda tú decisión, y la apoye” (Entrevistada 4).*

Se percibe a la pareja como un apoyo fundamental para tomar nuevos desafíos, dejando en claro que sin la contención, afrontar el día a día sería mucho más complejo y agotador. Se plantea que el contar con una pareja que contenga, hace posible tener una mejor disposición al ejercer el cargo.

*“Pero indudablemente no me sentiría con las ganas, el entusiasmo, las fuerzas y la disposición como lo asumo ahora de que alguien igual te banque y te diga, ‘anda, anda, atrévete y anda, no pasa nada, si alguna cosa de esas sale mal y fin’” (Entrevistada 1).*

Además, la construcción familiar se presenta como un pilar para la vinculación de pareja, donde se visualiza a los hijos como el objetivo común y central de prioridad, sustentado en el trabajo colaborativo. Se señala a la relación como un equipo en igualdad de condiciones, oportunidades y acción.

*“Él siempre me apoyó, en el magister en toda la parte digamos, en todos los procesos difíciles, el cuidar a los niños, sin él no hubiese podido terminar un magister (...) debo reconocer que él es gran parte de esta empresa, porque sin él con dos hijos, no sé, no estaría en el cargo creo yo” (Entrevistada 2).*

*“Siempre me ha colaborado mucho para hacerme esto más fácil, eh y yo cuando puedo colaboro con él para que su vida sea más fácil también, yo creo que somos un buen equipo” (Entrevistada 8).*

El contar con un compañero que entienda las labores que se realizan y que tenga el mismo objetivo familiar, no es lo único destacable, pues de igual manera, se presenta como importante la posibilidad de dejar de lado por momentos un cargo que muchas veces puede ser tensionante y consumidor, tal como lo señala una entrevistada, en donde se muestra agradecida por el solo hecho de contar con su pareja y permitirle esos respiros.

*“Él me obliga a no hablar de la universidad (...) entonces me obliga a salir y a entender que la vida no es unidimensional, entonces esas cosas me alegran mucho, que esté él ahí al lado” (Entrevistada 9).*

Es destacable como la pareja toma un rol fundamental a la hora de pensar en un apoyo, llegando incluso a darles créditos por los logros laborales individuales alcanzados, pues sin contar con esa persona al lado se deja en evidencia que no se estaría de la misma manera en los cargos que desempeña cada una. El mantener la relación no es visto como una responsabilidad, como se presenta en el análisis de Díez (2009), más bien es un sustento para alcanzar metas y atreverse a afrontar



desafíos. El mantener la relación no es exclusiva responsabilidad de ellas, sino también de estar con personas que comprendan sus decisiones y estilos de vida.

### *Excepción a la regla*

Se percibe como una fortuna el contar con una pareja en la cual apoyarse, con la que compartir las labores del hogar y crianza, y el desarrollar la maternidad de la manera en la que se hace. En definitiva, se reconocen como una excepción a la regla por alcanzar el desarrollo familiar que tienen y el contar con la posibilidad de conciliar exitosamente la vida familiar con la laboral.

*“Bueno tengo muchas colegas de mi generación que ya no están en pareja, muchas, por eso te digo, hasta soy un bicho raro, muchas terminaron sus relaciones de parejas (...) mujeres muy capaces, muy, muy capaces, pero que tienen que invertir mucha energía, porque no es solo la carga de la responsabilidad laboral que tienen, pero sino que también tienen que esa misma carga la tienen en sus casas, entonces, sí, yo veo ahí que tienen una carga que yo no tengo, pero te digo, esto es una situación tan excepcional, porque no es la regla” (Entrevistada 5).*

Además, se hace énfasis en que gran parte de las mujeres académicas no logran acceder a los puestos que las entrevistadas desempeñan, porque no cuentan con la suerte de habitar un contexto y dinámica familiar similar a la que ellas señalan en sus relatos.

*“Yo tengo la suerte de haber tenido un marido en ese momento que me permitió tener una vida familiar, los bienes materiales que tenemos y yo poder hacer mi carrera, entonces yo creo que soy una afortunada(...) por eso yo insisto en que soy una excepción de pronto a la regla y que en general no pasa así, o sea lo veo” (Entrevistada 2).*

*“No, ha sido bueno yo creo que es muy importante contar con una pareja que tenga otra mentalidad, o sea... estamos en otra fase y la verdad es que me siento muy afortunada (...) una de las limitaciones puede ser porque las mujeres tenemos mucha carga en general, yo soy afortunada, pero sé que no es lo común y igual uno*

*como que siempre está como asumiendo más responsabilidades de las que probablemente corresponden y a mí también me pasa” (Entrevistada 5).*

El que se reconozcan como excepción a la regla o como un “bicho raro” evidencia lo extraño que es el que puedan tener una vida dividida exitosamente entre la familia y el trabajo, sin mayores sobresaltos ni complicaciones. El contar con una pareja que haga que las responsabilidades maternas y del hogar sean menos pesadas es una suerte que en el general de las mujeres académicas no se logra fácilmente en ojos de las entrevistadas.

Finalmente, el contar con una pareja y organización familiar propicia, se percibe en general como un factor de alta importancia para posibilitar el acceso y ejercer en los cargos que cada una se desempeña en el día de hoy.

## **Factores Internos**

Para esta sección, se entenderán los factores internos como factores ligados a la personalidad, y a su manera de actuar. Se buscará describir cómo las entrevistadas identifican que sus características personales han influido en su desarrollo profesional/académico y en su modelo de gestión directivo.

### *Habilidades blandas*

A través de los relatos de las entrevistadas se reconocen las habilidades blandas como el contar con la capacidad de ser empática, generar confianzas, ser mediadora, etc. Se percibe como importante el contar con habilidades blandas para desempeñar el cargo, entendiendo que estas habilidades desembocarán en relaciones labores positivas y equipos de trabajo cohesionados.

*“Desde la perspectiva más personal, humana, me interesan las personas, yo creo que de verdad siento... soy bastante empática, entonces yo creo que la interacción con los demás... lo pongo por sobre otras situaciones (...) además porque yo creo*

*que son capaces de... a ver, qué palabra es la que mejor refleja, pero reunir... articular a grupos humanos, eso yo creo". (Entrevistada 8).*

*"Yo tengo que tener buenas relaciones con la gente que trabajo, me gusta llevarme bien, me gusta crear confianza con la gente que trabajo, eso es fundamental, o sea, yo creo que no podría trabajar en un equipo en donde hubieran tensiones, hubieran roces, mal ambiente, para mí sería imposible (...) una de las características que yo creo que siempre trato de poner paños fríos, tratar de ser como mediadora, ocupar las habilidades blandas" (Entrevistada 3).*

Las entrevistadas reconocen que el tener como principio la utilización de las habilidades blandas no es siempre un arma que se utiliza en las gestiones directivas, sobre todo cuando se piensa en modelos masculinos -o masculinizados- de gestión. Las habilidades blandas estereotípicamente se visualizan como poco útiles dentro de los cargos de decisión, sin embargo, ellas deciden reivindicarlas y posicionarlas en la centralidad de sus gestiones, tomando estas "debilidades" como sus fortalezas.

*"Como que se asume la gestión como una cuestión nada, como administrativa, pero a mí me parece muy... como un arte mayor trabajar con un equipo, liderar procesos (...) que hay como un cambio de valencia como de patrones de liderazgos hipermasculinizados, por ejemplo, la humildad que aparezca como fuerza y no como debilidad, la capacidad de escucha, incluso la propia fragilidad o la conciencia de límites, digamos esto de no tengo fuerza infinita (...) Entonces claro se activan como otras disposiciones, no la voz impositiva, sino la escucha, claro la invulnerabilidad, sino más bien la humildad, la fragilidad como fuerza" (Entrevistada 6).*

*"Me he dado cuenta de que en realidad tengo (...) esa cosa de un líder muy positivo, de un líder que lleva realmente las riendas de una facultad y acompañado de mucha adaptabilidad y flexibilidad empática en general con casi todas las personas (...) pido perdón con mucha facilidad, no soy orgullosa, para nada, cuando me equivoco soy la primera en reconocer que me equivoqué" (Entrevistada 5).*

Además, estas características no solo se reconocen como importantes en sus propias gestiones, sino también en las gestiones de otras mujeres que ellas han podido observar.

*“Son mujeres extremadamente apasionadas en lo que hacen, comprometidas y muy tareístas, en el buen sentido, responden las tareas, responden a la gente, conversan con la gente, van a hablar, incluso en los momentos más álgidos de cualquier situación, son capaces de escuchar y responder, entonces yo creo ahí hay una característica” (Entrevistada 9).*

*“Yo creo que sin naturalizarlo, el liderazgo de mujeres... tienen más orejas, escuchan más, amplían la mirada respecto a las dimensiones que están en juego, en la composición de los equipos” (Entrevistada 6).*

Por lo tanto, las habilidades blandas toman un rol de alta importancia a la hora de ejercer sus cargos, pues reconocen que gracias a poner en práctica estas habilidades sus equipos de trabajos funcionan cohesionadamente y no generan grandes conflictos. El contar con estas características se observa como un factor para que existan menos obstáculos a la hora de ejercer correctamente su trabajo.

### *Trabajólica*

Se entiende que los cargos que ejercen las entrevistadas contienen una alta carga laboral, algo que se ha extendido a lo largo de su trayectoria académica/laboral, por lo tanto, se reconoce en sus relatos que han debido trabajar bastante, definiéndose a ellas mismas como trabajólicas.

*“No, creo que no, igual soy trabajólica, entonces yo creo que... no es algo que yo eche de menos, sinceramente, tampoco siento que me falte tanto tiempo, siento yo” (Entrevistada 2).*

*“Creo que otras de las cosas que me ayudan muchísimo, bueno es que soy súper trabajólica, trabajo muchísimo y en general trato de que las cosas funcionen y se terminen” (Entrevistada 5).*

Se identifica que el contar con más trabajo del habitual es algo que no molesta del todo, pues existe una disposición positiva respecto a las labores.

*“Pero sí, efectivamente uno tiene más trabajo probablemente que el habitual, pero yo creo que ha sido como en general en mi vida el trabajo lo he tomado con mucho, no solo con responsabilidad, con ganas, con cariño, entonces yo creo que siempre ha sido como trabajadora, trabajólica incluso” (Entrevistada 8).*

También, se señala que las jornadas abultadas de trabajo es algo con lo que se debe lidiar obligatoriamente, por lo tanto, si alguna otra mujer quiere tener un cargo como el que ellas desempeñan deben ser trabajólicas para lograr destacarse.

*“Tienes que ser un mujer que en definitiva le dediques demasiado tiempo, trabajólica como digo yo, porque si no, no hay cómo destacarse” (Entrevistada 6).*

En definitiva, el ser trabajólica no se observa solo como una cualidad para alcanzar el cargo directivo, sino también es una característica que hay que poseer para mantener el cargo y sobreponerse a las largas horas de trabajo a las que están constantemente expuestas.

### *Perseverancia*

La perseverancia se destaca en el relato de las entrevistadas. Se presenta como una característica que ha estado presente a lo largo de su trayectoria académica, entendiendo que antes del éxito siempre hay que pasar por fracasos.

*“Esa idea, no soy una persona que se mida por el éxito, sino tal vez por una porfía y por la experiencia de perder un montón de veces, montón de proyectos, montón de posibilidades, y de siempre cómo hacer que eso no sea tan importante, al contrario, hacer que eso sea una fuente de aprendizaje y poder tener la porfía (...) entonces esa cierta persistencia yo creo que ha sido una cuestión muy sistemática en toda esa carrera” (Entrevistada 1).*

*“Soy súper jodida, de verdad, soy súper jodida, soy cargante, tú me dices que no y lo hago, y lo hago, y lo hago, persistente” (Entrevistada 4).*

La perseverancia no solo tiene relación con levantarse luego de un fracaso, sino también es tener claro el objetivo, tener responsabilidad por las tareas y trabajos asumidos.

*“Yo creo que mi rasgo que me ha permitido avanzar es perseverar en lo que creo que debo hacer, asumo con mucha responsabilidad las tareas, decir, me comprometo y me esfuerzo” (Entrevistada 7).*

*“Yo creo que primero ser responsable, yo creo que en general soy bastante responsable... uy, qué... he sido responsable y yo creo que las cosas que me propongo hacerlas he hecho con buenos resultados” (Entrevistada 8).*

El ser perseverantes es finalmente una de las características que han permitido que se encuentren desempeñando el cargo que cada una tiene. Se entiende que estos no son cargos que vienen dados de inmediato, es necesario que exista una trayectoria anterior que las ampare, lo que significa que hay gran cantidad de trabajo -sostenido en el tiempo- de por medio.

#### *Seguridad (Reconfirmación de autoconfianza)*

La seguridad en sí misma está presente a lo largo de los relatos. Se presenta que de vez en cuando es necesario recordarse a ellas mismas que se merecen estar en los cargos, que tiene las capacidades.

*“Si te toca ahora es por algo, o sea, siempre tengo que estar diciendo ‘está bien dónde estoy’, tengo como darme la autoconfianza de que estoy en el cargo, porque me lo merezco, porque tengo las competencias para aquello” (Entrevistada 2).*

*“Una tiene que creerse el cuento, una tiene que saber que una se la puede, saber que yo soy capaz, que tengo todas las capacidades” (Entrevistada 3).*

Se reconoce que llega a ser agotador realizar este ejercicio, pues no solo deben recordarse a ellas mismas el valor que tienen, sino que deben demostrarles al resto que merecen estar donde están y que son personas aptas para ejercer como jefas.

*“Tratando de demostrar, es un problema, porque uno siempre tiene que tratar de demostrar, no, no tendría uno porque estar demostrando constantemente, pero, ha sido sí, hay que tratar constantemente de demostrar que uno es buena, que lo sabe hacer bien y eso no es fácil” (Entrevistada 3).*

*“Yo creo que si hay que estar preparada para el cargo, si bien es cierto uno tiene mucho que aprender y uno aprende mucho, pero al menos... tienes que dar cuenta en tu expe... en tu recorrido de vida y eso probablemente una de las... de nuestras limitaciones, siempre hay que ir dando examen” (Entrevistada 8).*

La necesidad de seguridad no solo va dada por reconocer las cualidades que se tienen, también es necesario pensar en los espacios de poder como posibles para poder perseguirlos.

*“En vez de decir (...) ¿por qué no voy a poder ser gerente? Es pensar que ese espacio también nos pertenece, nos pertenece cualquier espacio, nos pertenece el espacio de la casa y el de la calle, ¿quiere ser gerente o quiere ser funcionaria? ¿quieres ser astronauta o quieres quedarte tejiendo? da lo mismo, cualquier espacio es posible para las mujeres” (Entrevistada 9).*

A diferencia de lo presentado en bibliografía que señala que se tiene la idea de que las mujeres en general no tienen autoridad, son inseguras e incapaces de tomar decisiones (Bozal, 2007; Díez et al. 2009; Gaete, 2018; Padilla & Scott, 2012; Tomás & Guillamón, 2009), y que por estas razones no persiguen los puestos directivos. En las informantes se presenta la seguridad en ellas mismas como algo central y desequilibrante a la hora de desempeñarse en estos cargo.

Se demuestra que se genera una dinámica de revalidación de capacidades por parte de los pares, pues la gestión y competencia de las entrevistadas está constantemente en tela de juicio. Sin embargo, las entrevistadas señalan que tienen

muy en claro cuáles son sus cualidades y que en realidad se ganaron el estar en los cargos que cada una desempeña. Hay una trayectoria que las valida, existen relaciones laborales sanas con sus equipos y tienen la perseverancia para alcanzar sus objetivos.

Finalmente, la seguridad que cada una siente viene dada por las características propias que ellas poseen. Son mujeres que están muy conscientes de sus cualidades y fortalezas. Son mujeres seguras de su trabajo y en cómo lo pueden ejercer.

### **Características de Gestión**

El siguiente apartado responderá a las características que hacen distintivas la gestión de las entrevistadas del resto, repasando las motivaciones para aceptar el puesto y en cómo ellas perciben el cargo que desempeñan.

#### *Motivos de postulación*

Se repite bastante que el motivo principal para postularse tiene un sentido de generar un cambio, de ayudar y poner al servicio de las personas sus conocimientos.

*“Yo sé que estoy bien acá, porque es por un bien mayor (...) pero yo necesitaba un poquito más de poder para ayudar a mi gente” (Entrevistada 4).*

*“Yo no quiero irme de la universidad con el puro Kino acumulado de esa investigaciones y de esos papers, yo quiero que algo de esto sirva para incrementar mejores políticas públicas, entonces yo en términos de investigación... yo quiero que esa producción de conocimientos se ponga al servicio de la incidencia pública, y creo que este deseo personal que yo tengo, es un deseo compartido de varios y varias investigadores e investigadoras de la facultad” (Entrevistada 1).*

El deseo personal no es algo que quede como prioridad. Se presenta que llega la oportunidad para postularse, sin ser antes una opción en su radar. Señalan



sentir un compromiso con el equipo de trabajo y con la institución. Existe una necesidad de aportar, de devolver.

*“no me imaginaba en este cargo, nunca para mi estuvo en mi mente ser [cargo], no estuvo en mi cabeza, pero vi que era necesario hacer cambios” (Entrevistada 7).*

*“La gente, alguno colegas me dijeron ‘bueno ahora te toca presentarte’, así es que me empezaron a animar y... así surgió. La pensé bien y... y dije que quizás era un buen momento para aportar a la universidad” (Entrevistada 8).*

El crecimiento profesional no aparece en los relatos como absoluta motivación para postularse o aceptar los cargos, como lo presenta Martínez (2012), en su lugar, se señala la responsabilidad que sienten con las instituciones y las personas que las componen. Además, en general aparece que no es un objetivo que persigan en sus carreras el llegar al cargo en sí, más bien desean el cargo para propiciar los cambios que ellas, las personas que las postularon y que votaron por las entrevistadas creen necesarios realizar.

### *Gestión cercana*

Se presenta una concepción generalizada de que las gestiones son cercanas, derribando la idea de que son cargos solitarios. Se genera una dinámica colaborativa en sus equipos de trabajo, buscando que entiendan y se sientan importantes en sus labores. Además, se plantea una necesidad de generar espacios dialogantes con las personas de cada estamento.

*“Mi forma de estar en la gestión es distinta a las anteriores, claramente hay un sello particular, y yo fui descubriéndome en ese proceso, porque me di cuenta que no sirve de nada enojarse, por ejemplo, o ser muy rígido cuando de pronto eso necesito que alguien colabore y no voy a permitir una colaboración eh, autentica siendo que alguien se siente presionado o perseguido..., no sé como una especie de persecución o perseguido. Entonces siento que mi rol es como de convencer a todos, de que todos somos parte importante de esto, de involucrarlo” (Entrevistada 2).*

Se busca hacer una diferenciación con respecto a gestiones anteriores de los mismos cargos. Proponiendo el trabajo colectivo como una distinción en cuanto a abordar el trabajo. El diálogo constante se plantea como central y necesario.

*“Entonces no quiero una escuela que pese, que huelga a encierro en donde no se hablen las cosas, y yo creo que eso también es un cambio, como de forma de posicionarte en un puesto de liderazgo frente a quienes comparten un espacio contigo” (Entrevistada 6).*

*“Mi estilo es bastante más conciliador, mas, yo soy mucho mas de trabajar en equipo y... de tomar decisiones de manera conjunta, y eso yo lo reflejé, o sea, yo creo que soy más, en mi interacción cotidiana con la gente así” (Entrevistada 8).*

El proponer una gestión cercana es vista desde una manera en que las personas pertenecientes a la institución se sientan convocadas a relacionarse con las autoridades.

*“Por eso mi [gestión en el cargo] es más cercana a los alumnos, es más cercana a los académicos, y yo fui académica hasta el año pasado, entonces quién mejor que yo qué sé lo que está pasando (...) Mi forma de ser es muy extraña. Yo conozco a otros [que están en mi cargo en otros lados] que son súper parcos, son un nivel así como dioses, en mi caso no es así” (Entrevistada 4).*

*“El cargo (...) es un cargo muy frío, muy inalcanzable, muy cómo, así como casi pedirle hora a un presidente de la república y no, (...) en mi caso es un cargo super alcanzable que tiene que ser muy cercano” (Entrevistada 5).*

Se posiciona en la centralidad de la gestión de las entrevistadas el generar espacios de diálogos entre la institucionalidad y los diversos estamentos. Se entiende que existe una lógica de “endiosamiento” en gran parte de los cargos en los que se desempeñan, de los cuales, ellas buscan desmarcarse al proponer nuevas formas de administrar.

### *Cargo momentáneo*

Si bien el acceder a estos cargos de decisión ha sido resultado de una larga trayectoria académica/laboral para cada una de las informantes, no se presenta como un objetivo final. Se entiende que en realidad estos son solo cargos de paso, por un determinado tiempo. Son cargos que tienen un objetivo, una misión a la cual responder.

*“Sí, no veo que yo haya nacido para esto, hay que asumirlo con responsabilidad, pero no es algo que yo diga ‘que es algo que yo quiero, que sea parte de mi carrera por la eternidad’ (...) este cargo no es que te haga feliz, no, pero siento que me he fortalecido” (Entrevistada 2).*

*“Y cuando yo crea que no tenga nada más que hacer, me voy a ir, porque este no es mi ambiente, te das cuenta? (...) pero yo necesitaba un poquito más de poder para ayudar a mi gente, pero una vez que lo logre ya me devuelvo a mi vida normal, porque hay gente que le gusta esto y a mí no” (Entrevistada 4).*

*“La idea de que yo no me quiero perpetuar en el cargo, entonces tengo la libertad de trabajar intensamente en cosas que a lo mejor van a ser complicadas para la institución o voy a decir para mi reputación (...) Entonces como yo sé que no me quiero quedar y que quiero cumplir la misión que me otorgaron, que me pusieron en las manos, lo voy a hacer” (Entrevistada 9).*

Finalmente el concebir el cargo como momentáneo responde a que las motivaciones principales de las entrevistadas para aceptarlos, no viene dada por un crecimiento profesional/académico personal, sino por un bien mayor que es realizar cambios al interior de la institución y/o en los equipos de trabajo directo. La momentaneidad genera la oportunidad de realizar los cambios, pues al no existir netamente una búsqueda de crecimiento laboral/académico, no les importaría -a priori- que se vea comprometida su reputación. Quieren realizar cambios y esa es la prioridad.

A pesar de que en la bibliografía se revisa como un factor de imposibilidad para acceder a los puestos que las mujeres quieran hacer cambios en las instituciones (Díez, 2009; Padilla y Scott, 2012), en las entrevistas se refuerza como una motivación, no tan solo para que ellas se postulen a los cargos, sino para que sus pares decidan levantar sus candidaturas y sean electas para emprender esta misión.

## CONCLUSIONES

Retomando la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que las mujeres en cargos de decisión en universidades estatales atribuyen a la ruptura del techo de cristal en sus carreras académicas en Santiago, durante el año 2022? Se presentan principalmente tres resultados.

El primero tiene relación con la conciliación del tiempo familiar con el laboral, en donde se visualiza que existe un equilibrio exitoso de estos tiempos en gran medida por la relación de pareja que ellas tienen. La división de labores domésticas y de crianza toman un rol desequilibrante a la hora de generar una conciliación entre el hogar y el trabajo. Además, en las mujeres que son madres -la mayoría- no existe una especial complicación por el cuidado de los hijos en la actualidad, pues sus hijos ya son personas adultas o jóvenes. El segundo resultado, en una mirada más personal, se presentan mujeres con mucha seguridad hacia sus cualidades (buen uso de habilidades blandas, trabajólicas y perseverantes). Se destaca que la seguridad hacia lo que pueden entregar laboralmente es lo que ha permitido sus postulaciones y la posterior elección de sus pares o en el caso de las que desempeñan cargos de confianza ser seleccionadas. Por último, las características que presentan las gestiones son en sí un factor para que las entrevistadas se encuentren ejerciendo en la actualidad. Al proponer cambios en las lógicas de gestión (gestión cercana y motivos para postulación desinteresados), se propiciaron los espacios para que ellas en específicos fueran electas para estos cargos.

En cuanto a la hipótesis, de acuerdo a los resultados presentados, esta se niega, pues se planteaba que se encontrarían problemas en conciliar la vida familiar con la laboral, específicamente en la maternidad, viendo mujeres con hijos pequeños y/o adolescentes (Martínez, 2012). En los resultados en cambio, se visualiza la maternidad como una arista que en la actualidad no genera especiales complicaciones, ya que los mayores problemas ocurrieron mientras estaban estudiando en la universidad. En la actualidad los hijos son adultos independientes, por lo que, ya no son responsabilidad directa de las entrevistadas.

Es bien establecido -tanto por investigaciones previas como por la presente- que la maternidad juega un rol fundamental a la hora de pensar en la vida laboral de las mujeres. A pesar de que se presenta el tener hijos como un impedimento para acceder a los puestos de decisión (Bozal, 2007; Díez et al. 2009; Gaete, 2018; Padilla & Scott, 2012; Tomás & Guillamón, 2009), a partir de la experiencias de las entrevistadas en esta investigación, se demuestra que en algún momento de su recorrido académico fue una complicación el ser madres, pero en la actualidad no es un gran factor para evitar el acceso al cargo que desempeñan. Sin embargo, esto último no desconoce las complicaciones que pueden existir en otras mujeres que son madres para acceder a los puestos de decisión, pues son las mismas entrevistadas que reconocen las dificultades entre sus propias pares.

La creencia de que la mujeres no son aptas para desempeñarse en roles de mando o que no existe interés por parte de ellas para tomar cargos de decisión (Bozal, 2007; Díez et al. 2009; Gaete, 2018; Padilla & Scott, 2012; Tomás & Guillamón, 2009), no se encuentra en los relatos de las informantes, en su lugar, se describe una seguridad que ha estado presente a lo largo de todo el recorrido académico/laboral, teniendo muy en claro, que son mujeres que pueden y quieren presentarse a cumplir una labor de mando.

El centrarse en los factores que han hecho posible el que mujeres accedan a cargos de alta jerarquía ayudan a dar una nueva perspectiva a los estudios presentados en bibliografía sobre el techo de cristal. Aportando, a que otras mujeres se puedan sentir identificadas y sepan que es posible acceder a estos puestos sin comprometer por completo su vida privada.

En cuanto a limitaciones presentadas en la investigación, la diversidad de la muestra fue un problema, pues una parte importante de las informantes pertenecían a una misma institución. En virtud del escaso tiempo con el que se tenía para realizar las entrevistas y la dificultad que significó armar una muestra significativa, es que se decidió continuar con las informantes que se contaban. Para futuros estudios, se aconseja generar distintas instancias de contacto con las posibles entrevistadas, anticipándose a que el primer acercamiento no resulte exitoso.

Si algo queda claro con esta investigación, es que se hace urgente generar nuevos insumos sobre el techo de cristal en el contexto académico, específicamente de su superación, pues como se presentó en los antecedentes y a lo largo de esta investigación, existen pocos estudios referente a esta temática.

Finalmente, la presente investigación funciona como un primer acercamiento para conocer factores del por qué algunas mujeres logran romper el techo de cristal en el contexto universitario estatal. De este modo, es que sería interesante continuar la línea de investigación centrándose en los factores socioeconómicos de las mujeres en cargos de decisión o haciendo una trayectoria académica más detallada para comprender las condiciones materiales en las que realizaron sus estudios de pre y postgrado. También, sería interesante adentrarse con mayor profundidad en la temática de maternidad, comprendiendo, por ejemplo, cómo la edad puede ser un factor decidor al momento de encontrarse con mujeres en altos cargos que hayan decidido -o no- ser madres, pues no es casualidad que el rango etario de las informantes de la presente investigación sean desde los 42 años hasta los 65 años. Otro punto a considerar, sería aproximarse desde las universidades privadas y comprobar si se generan condiciones y resultados parecidos a los de esta investigación.

## REFERENCIAS

- Aguirre, C. D. P., Escobar, K. C., Mochizuki, S., Rangel, B. G. R., & Delgado, D. C. C. (2019). Académicas en cima: Una revisión desde el techo de cristal en la educación superior. *Jóvenes en la Ciencia*, 5(1-10). <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/articulo/view/3018>
- Arriagada, S. D. P., Cartes, R. V., Rivas, L. A., & Cornejo-Saavedra, E. (2018). Presencia de las mujeres en la alta gestión universitaria. Las universidades públicas en Chile. *Páginas de Educación*, 11(2), 176–198. <https://doi.org/10.22235/pe.v11i2.1633>
- Bekhouche, Y., Hausmann, R., Tyson, L. D., & Zahidi, S. (2014). *The Global Gender Gap Report 2014*. [http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR\\_CompleteReport\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2014.pdf)
- Bozal, A. G. (2007). Docentes e investigadoras en las universidades españolas: visibilizando techo de cristal. *Revista de Investigación Educativa*, 25(1), 111-13.
- Bozal, A. G. (2008). Mujeres y ciencia: Techos de cristal. *EccoS-Revista Científica*, 10(1), 213-232. <http://dx.doi.org/10.5585/eccos.v10i1.1056>
- Bozal, A. G. (2014). Techos de cristal blindado. *International Journal of Developmental and Educational Psychology: INFAD. Revista de Psicología*, 6(1), 129–134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6918631>
- Bozal, A. G. (2016). Techos universitarios de cristal blindado. *Investigaciones Feministas*, 7(2), 25–39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5779867>
- Brown, J. V. E., Crampton, P. E. S., Finn, G. M., & Morgan, J. E. (2020). From the sticky floor to the glass ceiling and everything in between: Protocol for a systematic review of barriers and facilitators to clinical academic careers and interventions to address these, with a focus on gender inequality. *Systematic Reviews*, 9(26), 1-7. <https://doi.org/10.1186/s13643-020-1286-z>
- Camarena, M. E., & Saavedra, M. L. (2018). El techo de cristal en México. *La ventana. Revista de Estudios de Género*, 5(47), 312–347.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de investigación social: Introducción a los oficios*. LOM Ediciones.



- CNED. (2021). *Planta académica*. INDICES Educación Superior. Recuperado el 05 de julio 2021, de <https://www.cned.cl/indices/planta-academica>
- Consortio de Universidades del Estado de Chile. (s.f.). *Visión*. Recuperado el 01 de diciembre de 2021 de <https://www.uestatales.cl/cue/?q=node/25>
- Condemarín, A. (2021). La progresiva irrupción de las mujeres en el mapa de las Universidades estatales y públicas de Chile. *Crónica digital*. <https://www.cronicadigital.cl/2021/06/25/la-progresiva-irrupcion-de-las-mujeres-en-el-mapa-de-las-universidades-estatales-y-publicas-de-chile/>
- Cooper, J. (2015). ¿Por qué la meritocracia traiciona a las mujeres académicas en las instituciones de educación superior? Análisis y propuestas. En FLACSO (Ed.), *Seminario Internacional. Calidad de la Educación Superior y Género*. (131–150). El Telégrafo EP.
- Cornejo, M., Mendoza, F., & Rojas, R. C. (2008). Research with Life Stories: Clues and Options of the Methodological Design. *Psykhe (Santiago)*, 17(1), 29–39. <https://doi.org/10.4067/S0718-22282008000100004>
- Cortés, P. C. (2011). El sentido de las historias de vida en investigaciones socioeducativas. Una revisión crítica en Hernández, F. Sancho, J. y Rivas, J. (Ed.). *Historias de Vida en Educación: Biografías en Contexto* (68-74). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7515256>
- Diez, E., Terrón, E., & Anguita Martínez, R. (2009). Percepción de las mujeres sobre el “techo de cristal” en educación. *Revista Interuniversitaria de formación del profesorado*, 64(23), 27–40. <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/2956479>
- Eytel, B., Rojas, C., Salvo, S., Aedo, C. & Vivallo, O. (2020). *Diagnóstico de situación y relaciones de género en la Universidad de la Frontera*. Universidad de la Frontera. [https://www.ufro.cl/images/UFRO\\_AL\\_DIA/2020/diciembre/24/Diagnostico-Situacion-y-Relaciones-de-Genero-en-UFRO.pdf](https://www.ufro.cl/images/UFRO_AL_DIA/2020/diciembre/24/Diagnostico-Situacion-y-Relaciones-de-Genero-en-UFRO.pdf)
- Flick, U. (2012). *Introducción a la investigación cualitativa*. Morata
- 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. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2015.17.159>
- Gaete, R., Álvarez, J., & Ramírez, M. (2019). Reflexiones y experiencias de profesoras-investigadoras mexicanas sobre el techo de cristal. *Calidad en la Educación*, (50), 457–491. <https://doi.org/10.31619/caledu.n50.494>

- Girón, A. (2018). *¡Atrévete a cambiar, rompiendo el techo de cristal!* (pp. 93–107). Comisión Nacional de los Derechos Humanos. <http://ru.iiec.unam.mx/4481/>
- Guix, J. (2008). El análisis de contenidos: ¿qué nos están diciendo? *Revista de calidad asistencial*, 23(1), 26-30. [http://doi.org/10.1016/S1134-282X\(08\)70464-0](http://doi.org/10.1016/S1134-282X(08)70464-0)
- Hernández S., Fernández, R. & Baptista L. (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial Mc Graw Hill
- López, F. (2002) El análisis de contenido como método de investigación. 4, 167-179. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=309707>
- Macarie, F. & Moldovan, O. (2014). The Glass Ceiling in the Public Sector: A case Study Regarding Romanian Elected Managerial Challenges of the Contemporary Society, 7(2), 10-16. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2642745](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2642745)
- Martínez, S. (2012). Ser o no ser: tensión entre familia, subjetividad femenina y trabajo académico en Chile. Un análisis desde la psicología feminista. *La Ventana*, 4(35), 133-163. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-94362012000100006&script=sci\\_abstract](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-94362012000100006&script=sci_abstract)
- Moncayo, B. C., & Zuluaga, D. (2015). Leadership and gender: Female barriers in academic administration. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 39, 142–177. <https://doi.org/10.14482/pege.39.8449>
- O'Connor, H., & Madge, C. (2017). Online interviewing. In N. FieldingR. Lee, & G. Blank *the SAGE Handbook of Online Research Methods* (pp. 416-434). SAGE Publications Ltd, <https://dx.doi.org/10.4135/9781473957992.n24>
- Ortiz-Ortega, A., & Sánchez, S. A. (2017). Miradas comparativas para el análisis de las trayectorias académicas de las investigadoras en México. *Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 29(74), 171–192. <https://reencuentro.xoc.uam.mx/index.php/reencuentro/article/view/936>
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. (2015). The glass ceiling: What have we learned 20 years on? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 306–326. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2015-0032>
- Ríos, N., Mandiola. M. & Varas, A. (2017). Haciendo género, haciendo academia: Un análisis feminista de la organización del trabajo académico en Chile.

*Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 16(2), 114-124.  
<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol16-issue2-fulltext-1041>

Santander, P. (2011). Por qué y Cómo hacer análisis de discurso. *Cinta Moebio*, 41, 217-224. [www.moebio.uchile.cl/41/santander.html](http://www.moebio.uchile.cl/41/santander.html)

Segovia, C., Briones, E., Pastell, R., González, E. & Gea, M. (2020). Techo de cristal y desigualdades de género en la carrera profesional de las mujeres académicas e investigadoras en ciencias biomédicas. *Gaceta Sanitaria*, 34(4), 403–410. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2018.10.008>

Stromquist, N. P. (2006). Una cartografía social del género en educación. *Educação & Sociedade*, 27(95), 361–383. <https://doi.org/10.1590/s0101-73302006000200003>

Stuven, A. M., Cabello, T., Crisóstomo, B., & Lozier, M. (Stuven, 2013)(2013). La mujer ayer y hoy: Un recorrido de incorporación social y política. *Temas de la Agenda Pública*, 8(61), 1-21. <https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2015/02/serie-no-61-la-mujer-ayer-y-hoy-un-recorrido-de-incorporacion-social-y-politica.pdf>

Tomassini, C. (2012.). *Ciencia académica y género: trayectorias académicas de varones y mujeres en dos disciplinas del conocimiento dentro de la Universidad de la República, Uruguay*. Tesis de maestría. Universidad de la República, Uruguay. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Sociología.  
<https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/handle/20.500.12008/8267>

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.  
[http://www.revistaeducacion.mec.es/re350/re350\\_11.pdf](http://www.revistaeducacion.mec.es/re350/re350_11.pdf)

Troncoso-Pantoja, C., & Amaya-Placencia, A. (2017). Entrevista: Guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329–332.  
<https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>

Unidad de Análisis Institucional y Datos, Universidad de Chile, UCH (2019). *Anuario 2019: Universidad de Chile*. Universidad de Chile.  
<https://libros.uchile.cl/files/presses/1/monographs/1146/submission/proof/2/index.html>

Universidad de Chile. Oficina de Igualdad de Oportunidades de Género. (2014). *Del biombo a la cátedra: Igualdad de oportunidades de género en la Universidad*

de Chile. Universidad de Chile.  
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/124395>

Vargas, J. L., & Cisternas, J. R. (2017). Estado y universidad en Chile: Problemas de distinción en torno a su función pública. *Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Latinoamericana (PEL)*, 54(1), 1–19. <https://doi.org/10.7764/PEL.54.1.2017.7>

Yousaf, R. & Schmiede, R. (2017). Barriers to women's representation in academic excellence and positions of power. *Asian Journal of German and European Studies*, 2(1). <https://doi.org/10.1186/s40856-017-0013-6>

## ANEXO 1

### Consentimiento Informado



Nombre de estudio:

“Académicas en Cargos de Decisión y la Superación del Techo de Cristal”

Usted ha sido invitada a participar en la investigación “*Académicas Chilenas en Cargos de Decisión y la Superación del Techo de Cristal*”. Su objetivo es analizar los factores que las mujeres en cargos de relevancia en universidades estatales atribuyen a la ruptura del techo de cristal en sus carreras académicas en Santiago, durante el año 2021.

Esta investigación es presentada por la Lic. Belén Muñoz Lira para optar al título profesional en Socióloga en la Universidad de Chile. Su desarrollo se encuentra guiado por la Prof. Dr. Karina Rdz-Navarro, académica de la Facultad de Ciencias Sociales de la misma universidad.

Usted ha sido seleccionada, porque es una mujer que se encuentra en un cargo de decisión en una universidad pública con casa central en la región metropolitana. Para decidir participar en esta investigación, es importante que considere la siguiente información. Siéntase libre de preguntar cualquier asunto que no le quede claro:

**Participación:** Su participación consistirá en responder una entrevista semi-estructurada, La que consiste en una serie de preguntas abiertas. La entrevista durará alrededor de 60 minutos, y abarca varias preguntas sobre sus experiencias con sus labores al interior de la universidad. La entrevista será realizada en el lugar, día y hora que usted estime conveniente. Para facilitar el análisis, esta entrevista será grabada en audio. En cualquier caso, usted podrá interrumpir la grabación en cualquier momento, y retomarla cuando quiera.

**Confidencialidad:** Todas sus opiniones serán confidenciales, y mantenidas en estricta reserva. En las presentaciones y publicaciones de esta investigación, su nombre no aparecerá asociado a ninguna opinión particular, a menos que usted así

lo autorice. La información recopilada será utilizada únicamente con fines científicos y será eliminada una vez finalizada la investigación.

Riesgos: No existen riesgos asociados a su participación en este estudio. Sin embargo, si usted experimenta algún malestar o tiene alguna consulta que hacer durante la entrevista, no dude en preguntar a la investigadora responsable.

Beneficios: Usted no recibirá ningún beneficio directo, ni recompensa alguna, por participar en este estudio. No obstante, su participación permitirá generar información que potencialmente tenga impacto en colegas que tengan interés en incursionar en un ascenso laboral.

Voluntariedad: Su participación es absolutamente voluntaria. Usted tendrá la libertad de contestar las preguntas que desee, como también de detener su participación en cualquier momento que lo desee. Esto no implicará ningún perjuicio para usted.

Conocimiento de los resultados: Usted tiene derecho a conocer los resultados de esta investigación. Para ello, una vez que finalice el estudio, la contactaremos para enviárselos.

Datos de contacto: Si requiere mayor información, o comunicarse por cualquier motivo relacionado con esta investigación, puede contactar a la Investigadora responsable de este estudio:

Investigadora Responsable: Belén Muñoz Lira  
Teléfono: + 56 9 5114 5036  
Correo Electrónico: [belen.munoz.lira@ug.uchile.cl](mailto:belen.munoz.lira@ug.uchile.cl)  
Profesora guía: Dra. Karina Navarro.

Correo electrónico: [rdznavarro@uchile.cl](mailto:rdznavarro@uchile.cl)

Dirección Postal: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Chile.

Av. Ignacio Carrera Pinto 1045, Ñuñoa, Santiago.

¿Acepta participar en esta investigación?

Sí

No

Sólo si desea colaborar con el estudio...

Escriba por favor su nombre de pila (no es necesario dar su apellido si no lo desea):

---

Indique su correo electrónico para agendar la fecha y horario de la entrevista:

---

Indique día y horario tentativo en que le acomodaría realizar la entrevista. Puede indicar más de un día si lo desea. Haremos lo posible por acomodarnos a su disponibilidad: \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

### Pauta de entrevista

*Nota antes de comenzar:* al realizar la entrevista, especificar el cargo en que se desempeña la entrevistada en cada una de las preguntas que lo requieran.

#### A. Identificación entrevista

N° Entrevista:

Entrevistadora:

Fecha:

Vía de entrevista:

#### B. Ficha entrevistada

Nombre entrevistada/o:

Edad:

Género:

Situación de pareja:

N° de personas que viven en su hogar:

N° de hijo/as:

Último grado académico:

Lugar de residencia:

Jerarquía académica:

#### *Entrevista*

##### 1. Trayectoria académica:

1.1. Cuénteme un poco sobre usted y su trayectoria académica [Dejar a la entrevistada hablar un poco]

1.2. Si no sale en la narración anterior, preguntar hace cuantos años trabaja cómo académica en su universidad actual y qué cargos ha ejercido.

##### 2. Descripción del cargo:

2.1 Entiendo que actualmente usted es XXXX. ¿Correcto?

2.2 ¿Desde hace cuánto tiempo ejerce este cargo?

2.3 ¿Cuáles son las principales funciones que debe cumplir usted como XXXX?

2.4 Independiente de lo que diga su contrato, ¿cuántas horas a la semana diría usted que trabaja actualmente? ¿Cuánto de su jornada debe dedicar a su

cargo? ¿Su cargo le permite destinar tiempo a labores de investigación?  
¿Tiene comprometida además labores de docencia en pre o postgrado?

3. Superación del techo de cristal:
  - 3.1. Su cargo cómo XXXX ¿es un cargo de confianza o de elección?
  - 3.2. ¿Cómo se gestó la posibilidad de que usted ejerciera su cargo actual? ¿Fue porque usted lo quería, porque se lo pidieron, o porque no tuvo más opción? Cuénteme ¿Cómo fue ese proceso?
  - 3.3. ¿Por qué cree que finalmente usted fue la elegida para este cargo y no eligieron a alguno de sus colegas?
  - 3.4. ¿Y por qué diría usted que no eligieron a otra mujer para este cargo? ¿Qué características diría que tiene usted, a diferencia de otras colegas mujeres, que le han permitido optar a estar donde está ahora?
  
4. Superación del techo de cristal y dificultades en relaciones laborales
  - 4.1. Cuándo usted asumió el cargo de XXX ¿cómo diría usted que lo tomaron sus colegas y el personal que pasó a estar bajo su dirección?
  - 4.2. ¿Cuáles fueron las principales dificultades a nivel de relaciones laborales que experimentó al asumir su cargo? // Algunas personas relatan situaciones incómodas de “boicot” en sus trabajos cuando asumen cargos de decisión, por ejemplo, que no respeten su autoridad o tener que lidiar con otros que ponen dificultades para impedir que al otro le vaya bien ¿le pasó algo así a usted? ¿me podría contar alguna situación concreta para hacerme una idea de lo que le ocurrió?
  - 4.3. ¿Cómo enfrentó estas dificultades? ¿Qué hizo para solucionarlas?
  - 4.4. ¿Diría usted que las dificultades que enfrentó son propias del cargo o tiene que ver también con el hecho de ser mujer y estar en un cargo de decisión?
  - 4.5. Con el paso del tiempo en el cargo ¿Han persistido estas dificultades, se han presentado otras?
  
5. Superación del techo de cristal y dificultades en relaciones de pareja
  - 5.1. Algunas mujeres en particular narran que cuando han asumido cargos de responsabilidad como el suyo, han sentido cambios en sus relaciones de pareja, por ejemplo, que les cuesta más encontrar pareja, o que si tienen pareja se sienten poco apoyadas o sienten que producto de su trabajo han aparecido tensiones con su pareja que antes no existían ¿ha experimentado usted algo así? ¿cuál diría usted que es la principal dificultad que ha tenido en este ámbito?
  - 5.2. ¿de qué forma enfrentó estas dificultades?
  - 5.3. ¿diría usted que la mayoría de las mujeres habrían hecho algo parecido en su caso o cree que ellas habrían hecho algo distinto?
  
6. Superación del techo de cristal y maternidad
  - 6.1. Es sabido que compatibilizar el trabajo académico y la maternidad es complejo, pero tal vez lo es más para quienes aspiran a ejercer cargos como



- el suyo ¿ha sentido usted alguna dificultad en esto? ¿la maternidad fue un aspecto a considerar a la hora de aceptar el cargo?
- 6.2. ¿En algún momento pensó en no tener hijos para poder dedicarse a su carrera académica completamente?
- 6.2.1. Si tuvo hijos preguntar:
- 6.2.1.1. ¿Qué la llevó finalmente a decidir ser madre en la academia?
- 6.2.1.2. ¿Y ha pensado en renunciar a su cargo de XXXX para poder dedicar más tiempo a su familia / hijos? ¿cuándo ha sentido eso con más fuerza? ¿Qué la ha llevado a mantenerse en el cargo a pesar de eso? ¿cree que esto ha afectado de algún modo su trabajo, su ascenso laboral o su desempeño? ¿Cree usted que el resto de las mujeres en su lugar habrían tomado la misma decisión que usted?
- 6.2.2. Si no tuvo hijos preguntar:
- 6.2.2.1. ¿Siente que la decisión de no tener hijos fue la adecuada para usted? ¿cree que el hecho de decidir no tener hijos ha condicionado de algún modo su trabajo, su ascenso laboral o su desempeño? ¿Cree usted que el resto de las mujeres en su lugar habrían tomado la misma decisión que usted?
7. Superación del techo de cristal y otras esferas de la vida
- 7.1. Usted me decía que trabaja aproximadamente XX horas a la semana. Eso ¿le permite destinar algo de tiempo personal al ocio, a algún hobby?
- 7.1.1. Si dice que no, preguntar ¿antes de asumir el cargo como XXX usted tenía tiempo para usted? Para salir con amigas, practicar deporte, hacer alguna manualidad, etc
- 7.1.1.1. Si dice que sí, preguntar ¿por qué cambió? ¿Fue porque sus gustos cambiaron, porque tuvo que renunciar a este hobby para priorizar su trabajo, o por alguna otra razón? Si dice que renunció al hobby para priorizar su trabajo, preguntar: ¿diría usted que una decisión como la suya es común entre las mujeres en la academia o en más bien atípica? ¿siente usted que las mujeres con trayectorias exitosas como la suya deben renunciar a los espacios de ocio para poder acceder a mejores posiciones?
- 7.1.1.2. Si dice que no... preguntar ¿cree usted que las mujeres que logran acceder a puestos de decisión como el suyo en la academia suelen ser personas que privilegian su profesión por sobre los espacios de ocio? ¿diría usted que esto es más bien atípico?
- 7.1.2. Si dice que si, preguntar ¿cuál es su hobby? ¿conoce otras académicas que también destinen espacio a practicar algún hobby? ¿diría usted que las mujeres en la academia suelen ser personas que privilegian su profesión por sobre los espacios de ocio o esto es más bien un estereotipo? ¿Cómo lo ve usted?
8. Superación del techo de cristal y reflexiones finales:
- 8.1. Me gustaría conocer cuál es su sensación respecto a las dificultades que enfrentan las mujeres para poder acceder a puestos de decisión como el

- suyo. ¿Qué cosas diría usted son las que impiden que haya más mujeres decanas, rectoras, directoras?
- 8.2. ¿Qué características distintivas reconoce usted en si misma que le han permitido acceder al cargo donde está a pesar de las dificultades que me acaba de contar que experimentan las mujeres incluso hoy en día?
- 8.3. ¿Qué características diría usted que tienen las mujeres que a pesar de las dificultades que me acaba de contar, logran acceder a puestos de decisión?

### ANEXO 3

**Tabla de categorías y códigos (Según objetivos y preguntas entrevista)**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Categoría</b>	<b>Códigos</b>
Caracterizar los antecedentes académicos/laborales de las mujeres en puestos de relevancia en universidades estatales en Santiago.	Trayectoria académica/Laboral	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pregrado</li> <li>2. Magister</li> <li>3. Doctorado</li> <li>4. Trabajos anteriores</li> <li>5. Trabajo previo al cargo</li> </ol>

<p>Describir las vivencias de las mujeres en cargos de decisión en universidades estatales con relación a las dificultades que debieron enfrentar para alcanzar el cargo directivo que desempeñan.</p>	<p>Complicaciones Techo de Cristal</p>	<p>6. Demostrar que es competente 7. Maternidad y Estudios 8. Observación de Machismo</p>
<p>Describir los factores que las mujeres en cargos de decisión en universidades estatales identifican como importantes para alcanzar el cargo directivo que desempeñan.</p>	<p>Conciliación Familia- Trabajo</p>	<p>9. Apoyo de pareja 10. Deseo de ser madre 11. No deseo de ser madre 12. División tareas del hogar 13. Excepción a la regla 14. Hijos grandes 15. Maternidad</p>
	<p>Factores personalidad</p>	<p>16. Habilidades blandas 17. Perseverancia 18. Reconfirmación de autoconfianza 19. Seguridad 20. Trabajólica</p>
	<p>Características Gestión</p>	<p>21. Gestión inclusiva 22. Cargo momentáneo 23. Apoyo equipo de trabajo 24. Apoyo en equipo de trabajo 25. No se buscaba el cargo 26. Motivo postulación 27. Motivo para ganar la postulación</p>