

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ
Facultad de Gestión y Alta Dirección**



La percepción de la contribución de los elementos de conciliación laboral de la política de igualdad de género para la docencia en la trayectoria académica de una muestra de las docentes PUCP

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial, que presenta:

***Katherine Monique Pallete Culque
Natalia del Carmen Serpa Parihuana***

Asesora:

Mónica Patricia Bonifaz Chirinos

Lima, 2025

La tesis

La percepción de la contribución de los elementos de conciliación laboral de la Política de Igualdad de Género para la Docencia en la trayectoria académica de una muestra de las docentes PUCP

ha sido aprobada por:

Mgtr. Mayen Lucrecia Ugarte Vásquez Solís

[Presidente del Jurado]

Dra. Mónica Bonifaz Chirinos

[Asesor Jurado]

Mgtr. Ana María Beingolea Chávez


[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Mónica Patricia Bonifaz Chirinos, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada *“La percepción de la contribución de los elementos de conciliación laboral de la Política de Igualdad de Género para la Docencia en la trayectoria académica de una muestra de las docentes PUCP”*, de las autoras Katherine Monique Pallete Culque y Natalia del Carmen Serpa Parihuana, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 15/07/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: San Miguel, 15 de julio de 2025

Apellidos y nombres: Mónica Bonifaz Chirinos	
DNI: 07706739	Firma: 
ORCID: 0000-0003-4718-2721	

RESUMEN

El acceso de las mujeres al mundo laboral ha aumentado progresivamente; sin embargo, las brechas de representación femenina persisten en puestos de dirección, especialmente, en el ámbito académico universitario. Asimismo, las mujeres suelen enfrentar una mayor carga de responsabilidades familiares y de cuidado, lo que limita sus oportunidades de desarrollo profesional en igualdad de condiciones. Desde la perspectiva de gestión del talento, resulta fundamental implementar políticas que promuevan la equidad de género en el ámbito laboral.

La presente investigación analiza las percepciones de una muestra de docentes mujeres de la PUCP sobre la contribución de los elementos de conciliación vida-trabajo, considerados en la Política de Igualdad de Género para la Docencia, a su trayectoria académica. Se emplea un enfoque cualitativo con alcance exploratorio y descriptivo, basado en entrevistas semiestructuradas a docentes de las Facultades de Psicología, Ciencias e Ingeniería y Gestión y Alta Dirección, seleccionadas mediante muestreo por cuotas y estudiadas, posteriormente, mediante el análisis de contenidos.

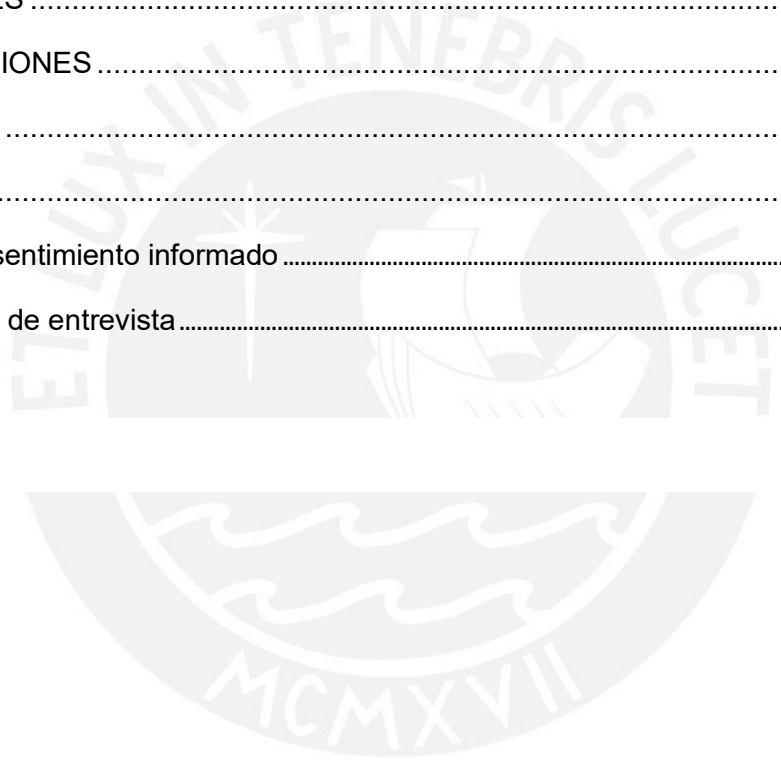
Finalmente, los hallazgos más relevantes muestran que, para la muestra estudiada, docentes entre 41 y 71 años, dicha política es percibida como indiferente en su desarrollo profesional, atribuyendo su éxito, principalmente, a la meritocracia. Se destaca la importancia de profundizar en los problemas identificados para diseñar políticas más efectivas de equidad de género dirigidas a los diferentes grupos de docentes. Cabe resaltar que las conclusiones no son extrapolables debido al alcance exploratorio y las características de la muestra analizada.

Palabras clave: brechas de género, políticas de equidad, conciliación vida-trabajo, desarrollo profesional, carrera académica.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Definición del tema y problema de investigación.....	3
2. Objetivos y preguntas de investigación	5
3. Justificación y alcance de la investigación.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO DE ANÁLISIS	8
1. Estado del arte	8
2. Marco de análisis.....	11
2.1. Equidad de género y políticas de equidad.....	11
2.2. Conciliación vida-trabajo.....	14
2.3. Desarrollo profesional.....	19
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	25
1. Las mujeres en el mundo del trabajo	25
1.1. La situación de las mujeres en el trabajo a nivel global	25
1.2. Las mujeres en el mercado de trabajo en el Perú.....	30
1.3. Políticas públicas y marco normativo sobre igualdad de oportunidades	33
2. Las mujeres en la academia.....	36
2.1. La situación de las mujeres académicas en las universidades a nivel global	36
2.2. La situación de las mujeres académicas en las universidades en el Perú.....	39
2.3. Políticas y regulación relativas sobre la igualdad de oportunidad en el sector académico universitario.....	42
3. Las mujeres docentes en la PUCP	44
3.1. Descripción de la Política de Igualdad de Género para la Docencia	46
3.2. Alcances de la definición Conciliación Vida Trabajo dentro de la Política de Igualdad de Género para la Docencia.....	54
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	56
1. Enfoque.....	56

2. Alcance y limitaciones	56
3. Diseño metodológico	57
4. Selección Muestral.....	58
5. Técnica de recolección de información.....	62
6. Técnicas de análisis.....	65
7. Evaluación de validez y confiabilidad.....	66
8. Ética de la investigación.....	67
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS.....	68
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS	97
ANEXOS.....	118
ANEXO A: Consentimiento informado	118
ANEXO B: Guía de entrevista	119



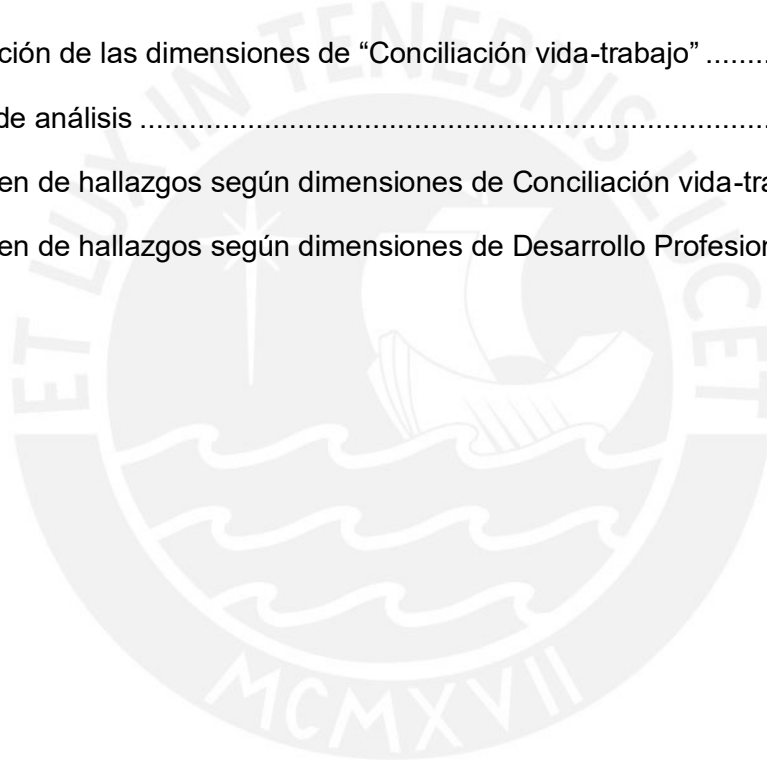
LISTA DE FIGURA

Figura 1: Marco de análisis 24



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Dimensiones de Conciliación vida-trabajo y sus definiciones	19
Tabla 2: Dimensiones de desarrollo profesional según literatura.....	23
Tabla 3: Componentes de conciliación vida-trabajo de Política de Igualdad de Género para la Docencia	49
Tabla 4: Componentes de Desarrollo profesional en la Política de Igualdad de Género para la Docencia	52
Tabla 5: Componentes extras de conciliación vida-trabajo de la PUCP	54
Tabla 6: Perfil de la muestra	62
Tabla 7: Adaptación de las dimensiones de “Conciliación vida-trabajo”	64
Tabla 8: Marco de análisis	65
Tabla 9: Resumen de hallazgos según dimensiones de Conciliación vida-trabajo	89
Tabla 7: Resumen de hallazgos según dimensiones de Desarrollo Profesional	90



INTRODUCCIÓN

La relación entre la conciliación laboral y desarrollo profesional en las mujeres ha sido un problema latente en la historia, debido al conflicto de la división de su tiempo dedicado a sus distintas responsabilidades. En algunos casos, deben escoger si dedican más tiempo al cuidado de otras personas o a su desarrollo profesional. En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo explorar las percepciones de un grupo de profesoras en base a las Políticas de Igualdad de Género para docentes implementadas en la Pontificia Universidad Católica del Perú, con enfoque particular en los componentes de conciliación laboral integrados en la normativa vigente. De esta manera, se tiene el propósito de evaluar si las políticas institucionales en estudio contribuyen o no al desarrollo profesional de las docentes mujeres PUCP. La relevancia del estudio radica en su potencial contribución con el diseño e implementación de políticas que faciliten una mejor gestión de la carrera académica de las docentes mujeres en las instituciones universitarias. Al comprender las percepciones y experiencias de este colectivo, se busca proporcionar información valiosa que contribuya a la mejora de políticas institucionales, desde la perspectiva de gestión de talento, que favorezcan el desarrollo profesional en un entorno más equitativo.

En el primer capítulo, se abordará el planteamiento de la investigación, el cual presenta el tema de investigación, problema de investigación a desarrollar, el cual presenta las dificultades que afrontan las mujeres en su desarrollo profesional cuando tienen personas a su cuidado. Asimismo, la justificación del trabajo para la Universidad y el alcance del mismo.

En el segundo capítulo, se presentará el marco de análisis, el cual se desarrollará el tema en conceptos, dividido en: equidad de género y políticas de equidad, conciliación vida trabajo y desarrollo profesional. En el tercer capítulo, se observa el marco contextual se divide en tres partes fundamentales para comprender el desarrollo de las políticas institucionales de conciliación laboral vida trabajo: las mujeres en el mundo del trabajo, las mujeres en la academia y las mujeres docentes en la PUCP, presentando finalmente la herramienta de caso de estudio La Política de Igualdad de Género para la Docencia.

En el cuarto capítulo, se explicará la metodología de investigación, el cual presenta un modelo de análisis cualitativo, de alcance exploratorio y, también, descriptivo, la muestra que se tomó en cuenta; así como, las técnicas de recolección de la información y las técnicas de análisis.

Finalmente, en los hallazgos y conclusiones se desarrolló un análisis basado en las doce entrevistas realizadas a docentes de tres facultades diferentes: Gestión, Ciencias e Ingeniería y Psicología. Los resultados muestran una clara falta de información sobre la política en estudio. Del mismo modo, valoran la flexibilidad y la meritocracia, las cuales no son propias de la existencia de la política. Además, la mayoría de docentes de la muestra declaró poco interés en ocupar puestos del Gobierno Universitario por motivos no relacionados con las responsabilidades de cuidado. Adicionalmente, se observó una tendencia en las docentes con personas dependientes de cuidado a considerar mayores dificultades en el desarrollo profesional de las mujeres y que resulta relevante aplazar su maternidad para progresar con mayor prontitud en la carrera docente.

Por último, como limitaciones del estudio, se tiene a la muestra que incluye únicamente a docentes mayores de 40 años, sin representación del grupo de 30 a 40 años, lo que puede afectar la percepción de poca utilidad de los beneficios de la política en estudio. Sin embargo, cabe resaltar que la política fue publicada hace casi diez años y, en ese momento, un grupo de docentes mujeres de la muestra se encontraba en el rango de la población objetivo de la política, es decir, entre 30 y 40 años. A pesar de ello, las mujeres docentes de la muestra declaran no haber hecho uso de ella en ese tiempo. Además, solo dos docentes tienen hijos dependientes que, actualmente, pueden beneficiarse de la Política de Igualdad de Género para la Docencia, vigente desde 2015.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el marco de la presente investigación, se aborda el análisis de la percepción de las docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) respecto a las políticas institucionales de igualdad de género, en particular de los elementos de la conciliación laboral y su contribución con su desarrollo profesional. En este capítulo, se plantea el objetivo general de investigar la relación entre estas políticas, sus componentes de conciliación vida-trabajo y la percepción de las docentes PUCP en su trayectoria académica. Este objetivo se justifica en la necesidad de proporcionar información relevante para la revisión y posible rediseño de políticas institucionales de conciliación laboral, así como para evaluar si dichas políticas logran cumplir con sus objetivos de desarrollo profesional y equilibrio entre la vida laboral y personal.

1. Definición del tema y problema de investigación

El propósito de este estudio es explorar, desde un enfoque cualitativo, la percepción de las docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) respecto de los elementos de conciliación vida-trabajo, contenidos en las políticas de igualdad de género, y su contribución en el desarrollo de la carrera académica. Esta investigación busca analizar cómo estas políticas son percibidas y valoradas por las docentes en relación con su progreso y crecimiento profesional dentro del ámbito académico. En este contexto, se explorará la percepción de una muestra de las docentes sobre las políticas institucionales de conciliación laboral implementadas por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en la gestión del talento, se analizará cómo las docentes perciben estas políticas en términos de su contribución o no con su desarrollo profesional y en sus oportunidades de promoción académica dentro de la institución.

El desarrollo profesional requiere tiempo y compromiso a medida que los colaboradores avanzan en sus carreras. El problema radica en que las mujeres enfrentan dificultades para dedicar suficiente tiempo al trabajo necesario para avanzar en sus carreras, ya que el tiempo adicional que podrían destinar al trabajo se utiliza para atender responsabilidades familiares o personales de cuidado en el hogar. Como señalan Altamirano y Avilés (2020), el tiempo relacionado con el cuidado del hogar

suponen en promedio 28 horas a la semana para las mujeres, mientras que para sus pares masculinos representan tan solo 13 horas (MIMDES, 2011).

Lamentablemente, este escenario pone en desventaja el desarrollo profesional de las mujeres, lo cual resulta en una mayor carga laboral y un esfuerzo adicional que puede afectar su desempeño y productividad en sus puestos de trabajo remunerado respecto de sus pares hombres. En este contexto, las mujeres asocian la carrera docente con un considerable sacrificio, especialmente durante el período de cuidado familiar, y tienden a adoptar una narrativa autocrítica respecto a la falta de tiempo dedicado a su trabajo (Ortiz, 2023). En el ámbito académico, las docentes universitarias experimentan una reducción significativa en su desempeño y productividad debido a las horas que deben dedicar a las responsabilidades de cuidado doméstico; por consiguiente, aquellas profesionales con responsabilidades familiares enfrentan desafíos para competir en igualdad de condiciones en el ámbito laboral respecto a aquellos que no tienen estas responsabilidades o que, a pesar de tenerlas, no las asumen de manera equiparable (Cabeza, 2022).

En este contexto, las organizaciones han venido diseñando e implementando políticas que promuevan la conciliación laboral y que faciliten oportunidades equitativas de progresión profesional para las mujeres en sus entornos laborales (Chaparro et al., 2019; Herrarte y Bellido, 2022). Además, según Cárdenas et al. (2016), en una entrevista, señala que dentro de su investigación algunas organizaciones cuentan con estrategias documentadas para promover el equilibrio entre la vida laboral y personal de las mujeres, pero desafortunadamente estas no son implementadas efectivamente en la práctica. En el contexto de las universidades peruanas, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) ha reportado, según datos de la Sunedu hasta el año 2021, en universidades privadas que aproximadamente el 64% de los profesores son hombres, mientras que las posiciones académicas de mujeres no llegan a ocupar más del 35%. La Dra. León (2014), jefa del Departamento Académico de Economía en la PUCP, ha destacado que existe una marcada disparidad en la contratación de mujeres en la academia, a pesar de la casi paridad de género en las tasas de graduación entre hombres y mujeres. Adicionalmente, la Mg. Huaita, Jefa de la Oficina para la Igualdad de Género y Diversidad, señala en PuntoEdu (2024), que en departamentos académicos como Ingeniería, solo el 12% de los docentes son mujeres, y en teología, este porcentaje

es del 20%, lo que evidencia una tarea pendiente en cuanto a la representación académica.

Este es un problema que es estudiado desde la perspectiva de gestión de personas, dado que la progresión profesional de las mujeres en el ámbito laboral enfrenta desafíos constantes si no se les proporcionan las condiciones adecuadas para su desarrollo en la línea de carrera. En este sentido, las políticas institucionales que promueven la conciliación laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional son fundamentales para permitir que las mujeres accedan a posiciones de mayor jerarquía en igualdad de condiciones con los hombres. En este contexto, diversas instituciones educativas y no educativas han implementado políticas institucionales de conciliación laboral con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo tanto para mujeres como para hombres, con la expectativa de que estas políticas contribuyan a promover igualdad de oportunidades para el desarrollo profesional.

2. Objetivos y preguntas de investigación

El objetivo general establecido para esta investigación es analizar, a partir de las percepciones de una muestra de docentes mujeres de la PUCP, la contribución de los elementos de conciliación vida-trabajo considerados en la Política de Igualdad de Género para la Docencia a su trayectoria académica. Por ello, para cumplir con el objetivo general propuesto, se presentan tres objetivos específicos. En primer lugar, describir, de manera general, cuáles son las principales características de conciliación laboral para las docentes en el ámbito académico universitario PUCP. En segundo lugar, analizar la definición de los alcances de los elementos de conciliación laboral en la Política de Igualdad de Género para la Docencia de la PUCP. Por último, identificar de qué manera la muestra de docentes de la PUCP percibe la contribución de los elementos de conciliación laboral de la Política de Igualdad de Género para la Docencia PUCP en su desarrollo profesional.

En ese sentido, como pregunta general, se busca indagar, ¿cuál es la contribución de las políticas institucionales de conciliación laboral en la percepción de las docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) sobre su trayectoria académica? Las preguntas específicas son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las principales características de conciliación vida-trabajo para las docentes en el ámbito académico universitario PUCP?
2. ¿Cómo se definen los alcances de los elementos de conciliación laboral en la Política de Igualdad de Género para la Docencia PUCP?
3. ¿De qué manera la muestra de docentes de la PUCP perciben la contribución de los elementos de conciliación laboral de la Política de Igualdad de Género para la Docencia PUCP en relación a su desarrollo profesional?

Estas preguntas específicas permitirán explorar y comprender cómo se estructuran y aplican las políticas de conciliación laboral en el ámbito universitario en general, así como en la PUCP en particular. Además, se buscará entender la percepción de las docentes sobre la efectividad de estas políticas en su desarrollo profesional dentro de la universidad.

3. Justificación y alcance de la investigación

Desde la perspectiva de la gestión del talento, es esencial fomentar la construcción de un entorno laboral más empático y equitativo, donde las mujeres tengan igualdad de oportunidades para su desarrollo profesional. En este contexto, el grupo beneficiario será el cuerpo docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con el propósito de analizar si las políticas institucionales de conciliación vida-trabajo están contribuyendo de manera efectiva a su desarrollo profesional.

Los resultados de esta investigación ofrecerán información valiosa para el rediseño de políticas institucionales, en particular de los elementos de conciliación vida-trabajo, partiendo del análisis de la percepción de las docentes respecto a estas políticas y los desafíos que enfrentan en su ascenso laboral de acuerdo con el perfil de la docente: rango etario, si tiene o no personas a su cuidado, área disciplinar. Se buscará determinar si dichas políticas efectivamente contribuyen al crecimiento profesional de las docentes. Desde la perspectiva académica, esto permitirá evaluar si las políticas cumplen con sus objetivos de conciliación laboral, desarrollo profesional y equilibrio entre la vida laboral y personal. Además, se identificarán las buenas prácticas en la implementación de estas políticas, así como aquellas áreas

que requieren modificaciones o la inclusión de nuevas políticas institucionales para promover el desarrollo laboral de las docentes. De esta manera, el análisis de la percepción de las docentes podría proporcionar una base sólida para futuras investigaciones en otras organizaciones educativas universitarias que busquen mejorar su gestión de recursos humanos y los resultados organizacionales al respaldar la trayectoria académica de las mujeres. Por consiguiente, este estudio permitirá contribuir con una mejor formulación de estrategias organizacionales más inclusivas y en la adopción de políticas más eficaces que conduzcan a la mejora de las condiciones de igualdad de oportunidades en el ámbito laboral universitario.

Por otro lado, el alcance del presente estudio es de enfoque cualitativo con alcance exploratorio descriptivo, por lo que se fundamentará en el análisis de la percepción de una muestra de docentes mujeres de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) respecto a las políticas de conciliación vida-trabajo y su influencia en el desarrollo profesional. Se analizará la relación entre la variable de percepción de las docentes de la PUCP sobre las políticas de conciliación institucional y su trayectoria académica. La muestra estará compuesta exclusivamente por docentes universitarias de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), incluyendo mujeres docentes contratadas y ordinarias en diversos niveles académicos. El período de investigación abarca los meses de agosto y septiembre del año 2024. Durante este tiempo, se analizará la percepción de las docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) con respecto a las políticas institucionales de conciliación laboral vigentes hasta esa fecha.

La metodología cualitativa se emplea mediante entrevistas semiestructuradas, las cuales se analizan a partir de análisis de texto. Es importante señalar que los hallazgos de este estudio no pueden extrapolarse a muestras más amplias u otras universidades. Sin embargo, este trabajo puede servir como punto de partida y base para futuras investigaciones en este campo.

Para efectos de la presente investigación, el término "trayectoria académica" será empleado como sinónimo de "desarrollo profesional" o "línea de carrera". Del mismo modo, las "políticas de conciliación laboral" serán referidas como "políticas de conciliación vida-trabajo", "políticas de balance vida-trabajo" o "políticas institucionales de conciliación laboral".

CAPÍTULO 2: MARCO DE ANÁLISIS

El estudio de los desafíos que enfrentan las mujeres en su progreso académico se ve obstaculizado principalmente por la dificultad de conciliar sus responsabilidades laborales con sus compromisos familiares o personales, lo que constituye una problemática de género en el contexto laboral. En respuesta a esta problemática, el Estado inicialmente desarrolla políticas de Igualdad de Género y No Discriminación en el Trabajo, con un enfoque en lograr la equidad de género. En esta línea, las organizaciones también adoptan estas políticas de igualdad de género y, en algunos casos, implementan medidas adicionales adaptadas a sus entornos laborales específicos. Es en este contexto donde se evidencia el desafío de equilibrar la vida familiar con el empleo remunerado. Analizaremos la variable vida familiar en dimensiones organizacionales relacionados al desarrollo profesional dentro de nuestro marco teórico.

1. Estado del arte

En la literatura, las dimensiones que las organizaciones consideran relevantes para desarrollar políticas de conciliación laboral y balance vida-trabajo se relacionan con el bienestar, la satisfacción laboral, el desempeño y el desarrollo profesional. En primer lugar, se destaca la relación entre el balance vida-trabajo y el bienestar. Dado que el bienestar no es fácil de lograr, las mujeres enfrentan conflictos cuando los roles familiares y laborales entran en colisión, obligándolas a elegir entre actividades laborales y familiares (Greenhaus y Beutell, 1985). De manera similar, un estudio realizado en Colombia por Álvarez y Gómez (2011) señala que, además del impacto en la salud física y mental, la falta de armonía entre las responsabilidades laborales y familiares genera conflictos en las relaciones interpersonales. Esto incluye vínculos conflictivos tanto en el ámbito laboral como en el familiar y social, afectando de manera significativa las relaciones interpersonales de las mujeres profesionales. Las políticas de conciliación laboral influyen en el balance vida-trabajo al proporcionar estructuras y apoyos que permiten a los trabajadores conciliar de manera óptima sus responsabilidades profesionales y personales. En este contexto, Granillo et al. (2015), en sus investigaciones en Chile y México, encontraron que el conflicto entre las esferas familiar y laboral impacta negativamente en la salud física y psicológica de las

mujeres trabajadoras. Esta situación afecta directamente su bienestar personal y, en consecuencia, repercute en sus relaciones interpersonales.

Según Vera (2017), la responsabilidad familiar está intrínsecamente ligada a la persona, tanto en sus dimensiones física como espiritual, incluyendo su desarrollo en la crianza de los hijos y el cuidado de otros miembros familiares. Esta desigualdad se agrava cuando las mujeres se ven obligadas a trabajar largas jornadas, lo que les dificulta dedicar el tiempo necesario a sus familias. Esta situación obstaculiza su capacidad para llevar una vida personal feliz y satisfactoria, llevando en muchos casos a optar por la renuncia laboral (Khan et al., 2023).

En segundo lugar, la relación entre el balance vida-trabajo y la satisfacción laboral es crucial. En las organizaciones del Perú, se ha observado que las prácticas organizacionales orientadas al balance vida-trabajo son especialmente valoradas por los trabajadores jóvenes de entre 18 y 35 años. La implementación de políticas de conciliación laboral contribuye no solo a mejorar la satisfacción laboral, sino también a la atracción y retención del talento, lo que incrementa la competitividad de la organización en el mercado (Chaparro et al., 2019). Según Dilmaghani y Tabvuma (2019) señalan que existen variedad de definiciones y enfoques utilizados para medir el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, desde la interacción recíproca de los múltiples roles que se tenga, la percepción de control y autonomía en la gestión de estos, y la satisfacción que expresan con respecto a sus distintos roles, los autores reducen la evaluación de la medida a la percepción del equilibrio por parte de los empleados.

En tercer lugar el balance vida trabajo relacionado a desempeño. El incremento observado en la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo puede atribuirse a la adopción de buenas prácticas laborales, como garantizar que cada puesto sea ocupado por la persona más calificada para desempeñarlo, mediante procesos de reclutamiento y selección de personal basados en la neutralidad y objetividad. En este sentido, las organizaciones del sector privado están optando por flexibilizar sus normativas no solo por cuestiones de género, sino también en respuesta al desempeño actual y potencial de sus colaboradores y a la escasez de talento en el mercado laboral. Se ha observado que, al decidir adaptar los horarios y la estructura laboral para retener a empleados con alto potencial, las mujeres han sido

particularmente beneficiadas en su desarrollo profesional, especialmente en situaciones relacionadas con la maternidad y otros deberes familiares (Arana & Carrillo, 2016; Barberá et al., 2011; Ministerio de Igualdad de España, 2017).

Por último, estudios de conciliación laboral en relación al desarrollo profesional en países más desarrollados dentro de Europa y Norteamérica, muestra que las mujeres retrasan la decisión de ser madres hasta que alcanzan una posición de trabajo satisfactoria para sí misma, lo cual denominan “círculo vicioso”, puesto que las mujeres piensan que la maternidad y el matrimonio retrasan su experiencia en su desarrollo profesional y no alcancen a lograr ciertas posiciones de liderazgo a diferencia de sus pares hombres (Herrarte y Bellido, 2022; Tharenou et al., 1994; Marongiu y Ekehammar, 2001; Mazuelos y Mestanza, 2014). Asimismo, en una investigación de doce países en Europa (Herrarte y Bellido, 2022), notaron que los países que presentan mayores tasas de inscripción a guarderías de niños de hasta 3 años y períodos más largos en los permisos de paternidad, tienen una menor diferencia en la proporción de mujeres sobre hombres que ocupan puestos de dirección. Ello se refleja dado que los roles de liderazgo exigen un compromiso de por vida con jornadas laborales prolongadas y altas responsabilidades profesionales, por lo que muchas mujeres en estos puestos requieren apoyo en las labores del hogar. Brockmann et al. (2018) señalan que existe una mayor insatisfacción laboral entre los directivos, tanto femeninos como masculinos. En el caso de las mujeres, esta insatisfacción se debe en parte a la postergación del deseo de ser madre, que suele coincidir con el momento en que alcanzan posiciones más altas en sus carreras, generalmente entre los 35 y 45 años. En este sentido, el mismo autor señala que para reducir este hecho de la baja tasa de mujeres en cargos de dirección, se necesita implementar incentivos laborales y mayor flexibilidad de trabajo antes de los 45 años.

En el contexto peruano, los progresos en el ámbito de las políticas de conciliación laboral hasta el año 2017 incluyen la implementación de horarios diferidos, permisos personales, modalidades de teletrabajo, licencias de maternidad y paternidad, así como beneficios de salud para los familiares directos. Mostrando relación en las cuatro dimensiones de: bienestar, satisfacción laboral, desempeño y desarrollo profesional. Asimismo, surgieron otros avances en investigaciones como, en el 2018, donde la autora Camacho propone una reforma estructural en la legislación para que la conciliación sea vista como un derecho esencial y no solo

como un beneficio. Luego, en 2019, la autora Marina Barboza, analiza que las normas vigentes afectan el desarrollo profesional de las mujeres y sugiere ciertas reformas para hacerlas más equitativas. En ese sentido, propone fortalecer el marco legal para la conciliación laboral y familiar mediante la implementación de políticas que incluyan horarios flexibles, teletrabajo y difusión de la fiscalización del acceso a licencias de maternidad y lactancia.

En el año 2020, en un contexto de pandemia, la autora Eyzaguirre analizó el impacto del teletrabajo en la conciliación y cómo esta modalidad benefició a muchas trabajadoras. De esta manera, propuso fomentar el trabajo remoto como una estrategia para mejorar la conciliación entre el trabajo y la vida familiar. Finalmente, en el año 2023, la autora Desposorio realizó una revisión detallada de la jurisprudencia peruana, identificando fallos que han sentado precedentes en la protección de la conciliación laboral y familiar, como ampliar la protección legal para la conciliación laboral y familiar, garantizando que las decisiones del Tribunal Constitucional y la Corte Suprema respalden los derechos de las trabajadoras e incluir mecanismos más estrictos para evitar la discriminación en el empleo basada en la maternidad o las responsabilidades familiares. De esta manera, se presentan los avances en investigaciones sobre las políticas de conciliación laboral en el ámbito nacional.

El trabajo de investigación se centrará en analizar la percepción de esta última dimensión en relación a las políticas de conciliación laboral de las trabajadoras de la PUCP. En este sentido, a continuación, mostraremos el marco de análisis de los términos de investigación.

2. Marco de análisis

2.1. Equidad de género y políticas de equidad

La noción de equidad de género implica justicia en el tratamiento de mujeres y hombres, según sus respectivas necesidades, y puede incluir un trato igualitario o diferenciado pero proporcional en condiciones de oportunidades, beneficios, derechos y obligaciones, dado que las desigualdades estructurales pueden requerir que mujeres y hombres reciban un trato diferenciado para lograr una igualdad real. Por otro lado, el concepto de igualdad de género hace referencia a la igualdad de

derechos, responsabilidades y oportunidades entre hombres y mujeres a través de la erradicación de cualquier tipo de discriminación y obstáculos (UNEG, 2011). Es común que los términos equidad de género e igualdad de género se utilicen de manera intercambiable. Sin embargo, estos términos no son sinónimos, ya que abordan el problema de las desigualdades entre hombres y mujeres desde distintos enfoques. De este modo, la equidad de género no se centra en la igualdad de resultados, sino en las percepciones de justicia, las cuales están influenciadas por el entorno cultural e institucional (Mencarini, 2014). Por consiguiente, las políticas de equidad se vuelven necesarias para reducir las desigualdades de género, pertenecientes a las llamadas desigualdades horizontales entre las que hace la distinción la OIT (2021), las cuales ocurren cuando ciertos grupos de la población se encuentran en desventaja y son discriminados debido a características identificables.

En el contexto laboral, también se evidencian ciertas disparidades de género, por lo que se aplican ciertas políticas y prácticas relacionadas, puesto que se ha documentado una correlación inversa entre la brecha de género y la tasa de empleo femenino (OIT, 2021). Uno de los fenómenos más debatidos en el ámbito laboral a nivel global hasta la fecha es la brecha salarial de género, pues se ha observado que tanto hombres como mujeres, a pesar de asemejarse en edad, nivel de estudios, rendimiento académico e incluso estando en el mismo sector y puesto, continúan presentando desigualdades en los ingresos laborales (Gorjón et al., 2022). Ante ello, se ha ido estableciendo marcos legislativos que regulan y previenen la discriminación por género, donde las mujeres y hombres deben recibir la misma remuneración si realizan trabajos de igual valor debido al principio de igual remuneración por trabajo de igual valor (OIT, 2016b; ONU Mujeres, s.f.).

Además, se presenta la segregación horizontal u ocupacional, y la segregación vertical o jerárquica. El primer caso hace referencia a que numerosas de las ocupaciones a nivel global continúan siendo segmentadas por género (OIT y ILOSTAT, 2020). Para ello, se requiere de distintas medidas para cerrar la brecha referente a la segregación ocupacional, tomando en consideración que la temporalidad es un factor fundamental para entender el impacto que tengan (Ibáñez et al., 2022). Entre las más importantes que se implementan y establecen los Gobiernos para el cumplimiento de las organizaciones están las políticas de igualdad y las cuotas de participación por sexo. Adicionalmente, en los últimos años, al

evidenciarse que la influencia del sistema educativo es significativa debido a ser el paso previo en la carrera profesional, y en donde la educación formal y los títulos académicos se han vuelto necesarios para la inserción laboral, resulta importante incentivar la vocación de las mujeres en dirección a las ocupaciones donde domina el sexo masculino y, de este modo, aumentar la oferta de capital humano cualificado femenino en esos sectores (López et al., 2019; Ibáñez et al., 2022; Sáinz, 2017).

Por otro lado, la segregación jerárquica o segregación vertical se refiere a las diferencias en el acceso a puestos de mayor responsabilidad y remuneración dentro de la misma ocupación o industria, donde estos suelen ser ocupados por hombres en su mayoría. Existen conceptos como el "techo de cristal" que se enfoca en las barreras que enfrentan las mujeres en los niveles superiores de las organizaciones o el de "goteo" que se centra en las pérdidas de mujeres en cada etapa de una carrera o proceso académico antes de llegar a posiciones de liderazgo (Arana y Carrillo, 2016; Escobar et al., 2011; Flores, 2022). Más allá de las cuotas de género que se indican en ciertas normas, se han registrado buenas prácticas laborales como el asegurar que cada puesto sea ocupado por la persona más calificada para desempeñarlo a través de procesos de reclutamiento y selección de personal fundamentados en neutralidad y objetividad. También, promover la transparencia e imparcialidad en el crecimiento y avance de los profesionales. Además, iniciativas como la capacitación en liderazgo, el fomento de redes profesionales entre mujeres y las mentorías han demostrado ser efectivas para lograr una mayor equidad en los equipos de dirección. La escasa presencia de mujeres en cargos directivos dentro de la empresa debe abordarse mediante un programa completo de liderazgo que promueva el crecimiento profesional de las mujeres, promoviendo un cambio cultural e involucrando a todos los miembros de la organización en este esfuerzo (Barberá et al., 2011; Ministerio de Igualdad de España, 2017).

Por último, se resalta la brecha en la conciliación entre el trabajo y la vida personal. Se registra una mayor presión experimentada por las mujeres, ya que suelen dedicar más horas de trabajo en comparación con los hombres, principalmente debido a que asumen una mayor proporción de las responsabilidades familiares. A la par, se encuentran presionadas por desarrollarse profesionalmente como sus pares masculinos. Esta situación, conocida como la "doble jornada", contribuye a que las mujeres enfrentan un conflicto laboral y personal más pronunciado, dado que,

además, tienden a priorizar las necesidades de su familia. Por ello, su desarrollo profesional también se ve obstaculizado, en lo que se conoce como “suelo pegajoso” (Azmi et al., 2011; Beal, 2017; Belwal y Belwal, 2014; Cross, 2010; Lakshmi y Prasanth, 2018; Mustapa et al., 2018; Sav y Harris, 2013; Yavas et al., 2008).

En ese contexto, las políticas de conciliación entre la vida laboral y personal han adquirido un rol fundamental en la búsqueda de la igualdad en el mercado laboral, ya que, además de permitir a la mujer atender tanto sus responsabilidades laborales como familiares, también va a impactar en el cierre de brechas de segregación horizontal y vertical. Investigaciones previas respaldan la idea de que estas políticas facilitan la participación más activa de las mujeres en la fuerza laboral (Khan et al., 2023; Herrarte y Bellido, 2022). Se ha registrado que al tomar la decisión de adaptar los horarios y la estructura laboral para retener a sus empleados con alto potencial, las mujeres y su desarrollo profesional han sido beneficiados, especialmente en situaciones relacionadas con la maternidad u otros deberes familiares (Arana & Carrillo, 2016; Barberá et al., 2011; Ministerio de Igualdad de España, 2017).

2.2. Conciliación vida-trabajo

En el análisis de la literatura revisada, se observa que el tema de vida-trabajo se enfoca desde dos perspectivas: balance vida-trabajo y conciliación vida-trabajo. Sin embargo, para los fines de investigación, se hace referencia a ambos términos de manera indistinta con el objetivo de definir la interrelación existente entre las esferas laborales y personales para integrar y conciliar las responsabilidades, necesidades y aspiraciones con el propósito de lograr una coexistencia satisfactoria entre dichos ámbitos.

Para definir el balance vida-trabajo, primero se define el término de vida familiar. El cual, según Vera (2017), indica que la responsabilidad familiar está ligada al ser de la persona, como a su desarrollo en la crianza de los hijos y el cuidado de los miembros familiares. Ya que, la definición más común del balance vida-trabajo se refiere a la ausencia de conflicto o interrupción entre las responsabilidades laborales y los roles familiares o personales (Frone, 2003). Otro aspecto trata sobre fortalecer o facilitar la vida personal y laboral, es decir, un fenómeno entre roles (Marks y MacDermid, 1996) o la situación en la que estos roles se continúan y se integran con

un mínimo de conflicto (Clark, 2000; Ungerson y Yeandle, 2005). En dicho sentido, se determina cómo influye en el ámbito laboral y familiar, siendo un conflicto cuando afecta de manera negativa o un enriquecimiento cuando lo hace de manera positiva (Carlson et al., 2009). En dicho sentido, el conflicto vida-trabajo y el balance vida-trabajo son conceptos opuestos puesto que la definición de este último implica la ausencia del primero (Kossek & Lee, 2017).

El conflicto surge entre los distintos roles que tiene una persona y las consecuentes presiones que presenta en el ámbito familiar y laboral, que según Greenhaus y Beutell (1985), son mutuamente incompatibles en algún aspecto, mientras que Itani et al. (2011) señalan que lograr el balance vida-trabajo para las mujeres no es posible ya que simplemente elevan los niveles de estrés al esforzarse por lograrlo. El concepto implica una interacción bidireccional al tener impacto del trabajo a la vida personal y de la vida personal al trabajo (McMillan, 2011). Este fenómeno se manifiesta en diversas formas, incluyendo conflictos basados en el tiempo, en la tensión y en el comportamiento (Greenhaus y Beutell, 1985; Slan-Jerusalim & Chen, 2009), y abarca múltiples roles en la vida, tales como el rol de cónyuge, de paternidad, de cuidado de personas mayores, de tareas del hogar y de ocio (Mustapa et al., 2018).

Debido a tal variedad de factores, es que Murphy y Doherty (2011) consideraron que la medición del balance vida-trabajo, así como del conflicto entre ambas esferas, no puede realizarse de manera absoluta pues estas percepciones están influenciadas por circunstancias individuales y personales. Asimismo, Lester (2015) indica que las personas pueden tener percepciones considerablemente diversas sobre lo que representa el balance vida-trabajo a causa de la variedad de experiencias dentro de la vida laboral y de la vida personal y familiar. Por lo tanto, el autor explica que cada uno va a tener distintas necesidades, formas de gestionar su vida personal y laboral, así como definiciones sobre el balance vida-trabajo, ya que este se encuentra influenciado significativamente por factores como los roles y las normas de género, el estatus socioeconómico y las concepciones socioculturales de la estructura familiar. Indica que hay diversas formas de fragmentar el análisis. La primera característica clave es por subculturas, que se encuentra en relación a las diversas identidades, como raza, clase social, género, estado parental, edad, entre otros, y las necesidades relacionadas con la vida laboral y personal. Además,

considera la identidad como segunda característica, ya que las identidades son fluidas al variar no solo de un contexto a otro, sino también en un mismo contexto. Por último, como tercera característica importante se encuentra el poder, al cual le indica una naturaleza difusa, pero la política, los prejuicios y los contratos laborales limitan la capacidad de su uso. Por ende, resalta la importancia de comprender que las circunstancias y los roles de cada persona, que cambian a lo largo del tiempo, impactan en la percepción del balance vida-trabajo que tengan.

Según la literatura, la interacción vida-trabajo tiene relación significativa con el desarrollo profesional, en especial de mujeres a puestos directivos (Greenhaus y Kossek, 2014; Linge, 2015; Saadin et al., 2016). Las mujeres son las más afectadas en su percepción del balance vida-trabajo, ya que presentan dificultades de manera desproporcionada e incluso los desafíos que tienen para lograr dicho balance se han convertido en un obstáculo para su progresión profesional (Belwal y Belwal, 2014). Como indican Cross (2010) y Lester (2015), los trabajadores que cuentan con menores a su cargo o mayores dependientes tienen una mayor probabilidad de enfrentar conflictos entre su vida laboral y personal, lo que sugiere que las mujeres podrían considerar que la maternidad constituye un impedimento para su progreso profesional. Por lo cual, muchas mujeres retrasan la decisión de ser madres hasta que alcancen una posición de trabajo satisfactoria para sí misma. Esta actividad lo denominan “círculo vicioso”, el cual las mujeres piensan que ser madres y el matrimonio retrasa su experiencia en su desarrollo profesional y no alcanzan a lograr ciertas posiciones de liderazgo a diferencia de sus pares hombres. (Tharenou, et al., 1994; Marongiu y Ekehammar, 2001; Mazuelos y Mestanza, 2014). No obstante, también se indica una notable relación positiva entre el balance vida-trabajo y las oportunidades de desarrollo profesional (Lyness y Judiesch, 2008, 2014; Rowley et al., 2016). Es así que inclusive algunas mujeres se consideraban exitosas si lograban gestionar tanto su trabajo como su familia con menos conflictos (Tlaiss, 2015).

Numerosos estudios han identificado que el conflicto del trabajo a la familia es más alto que el conflicto de la familia al trabajo (Zhang et al., 2013), por lo que en el ámbito laboral también se intenta disminuir esta problemática del balance vida-trabajo introduciendo las políticas de conciliación junto a prácticas adicionales que fomenten oportunidades para el desarrollo profesional (Kossek y Ozeki, 1998; Lakshmi y Prasanth, 2018; Lester, 2015). En dicho sentido, las políticas de conciliación laboral

engloban un conjunto de medidas, estrategias y acciones adoptadas tanto por organizaciones privadas como por entidades públicas con el propósito de fomentar un equilibrio adecuado entre las obligaciones laborales y los aspectos personales en la vida de los empleados. Estas políticas están diseñadas con la finalidad de favorecer a los trabajadores la efectiva gestión de sus responsabilidades tanto en el ámbito laboral como en el personal y acortar la problemática que se da en torno al fenómeno conocido como doble jornada laboral (De Moura y Macedo, 2020). En un inicio, se pensaba que la conciliación laboral se enfocaba solamente en acoplar las responsabilidades profesionales con las familiares; sin embargo, se ha ido modificando y ahora también incluye a empleados que no participan en la crianza de los hijos pero que necesitan conciliar el trabajo con su vida personal (Kalliath y Brough, 2008).

Lester (2015) indica que las políticas de conciliación actúan como símbolos con la capacidad de brindar apoyo a los trabajadores a lo largo de sus vidas y mitigar parte de la discontinuidad ocasionado por las dificultades de conciliar los ámbitos privados y laborales, por lo que la promoción del balance vida-trabajo debe ser adaptada de manera individualizada y considerando la naturaleza cambiante de cada persona.

Sin embargo, existe aún un estigma relacionado a tomar los beneficios que dan ciertas políticas, como por ejemplo las licencias familiares y médicas (Armenti, 2004; Mason y Goulden, 2004; Monroe et al., 2008; Tanquerel y Santistevan, 2022; Ward y Wolf-Wendel, 2004). Lo cual se debe también a la influencia de la cultura. Tal es el caso de la cultura académica que no favorece la conciliación vida-trabajo, pues como muchos investigadores sostienen, las culturas en las instituciones de educación superior fueron construidas sobre un paradigma tradicionalmente masculino, en las cuales se continúa favoreciendo los conceptos del trabajador ideal y la dicotomía entre la vida laboral y personal (Acker, 1990; Elliott, 2003; Lester, 2015; Lewis, 2001; Williams et al., 2006). Es por ello, que sugieren que las políticas pueden crear la impresión de que el cambio cultural no es necesario y que restringen las definiciones de qué circunstancias son consideradas como merecedoras de adaptación (Lewis, 2001; Lewis y Cooper, 2005; Russell y Edgar, 2000).

Por consiguiente, luego de la revisión de la literatura, se ha identificado que en el estudio de Chaparro et al. (2019), se precisan ocho categorías básicas de estudio. La primera es la flexibilidad en el tiempo, la cual hace referencia a las políticas que permiten a los trabajadores adaptar sus horarios laborales a fin de poder atender también sus responsabilidades personales. La flexibilidad en el espacio es la segunda categoría, que incluye las políticas que posibilita a los empleados trabajar desde ubicaciones fuera de la oficina tradicional, las cuales facilitan la reducción de los tiempos de desplazamiento y permiten una mayor compatibilidad entre las obligaciones laborales y personales. En tercer lugar, se encuentra el apoyo familiar que comprende las políticas diseñadas para asistir a los trabajadores en la gestión de sus responsabilidades familiares. Como cuarta categoría se encuentra el apoyo en la maternidad y paternidad, este se refiere a las políticas que proporcionan licencias remuneradas y no remuneradas para los nuevos padres, permitiéndoles dedicar tiempo al cuidado de sus recién nacidos sin poner en riesgo su situación laboral.

En quinto lugar, está la categoría de información que involucra la provisión de recursos y asesoramiento a los empleados sobre cómo equilibrar mejor sus responsabilidades laborales y personales. La sexta categoría es el apoyo profesional, el cual incluye políticas que ofrecen asesoramiento y programas de desarrollo profesional para ayudar a los empleados a avanzar en sus carreras sin sacrificar su vida personal. En séptimo lugar se halla los beneficios sociales y extrasociales, los cuales hacen referencia a los beneficios adicionales que las empresas pueden ofrecer para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. Por último, en octavo lugar, se encuentra la categoría de salud que comprende las políticas que promueven la salud y el bienestar de los empleados (Chaparro et al., 2019). Es importante destacar que se consideran las políticas y prácticas adicionales a las ordenadas por ley.

Del mismo modo, resaltan las características individuales de la persona. En este caso, se seleccionarán las variables de la edad, el cuidado de personas dependientes, el nivel académico, años de servicio y departamento académico al que pertenece. Es la etapa de vida en la que se encuentra cada persona la que va a cambiar las percepciones de balance vida-trabajo que presenten (Cross, 2010; Lester, 2015; Murphy y Doherty, 2011; Mustapa et al., 2018).

Tabla 1: Dimensiones de Conciliación vida-trabajo y sus definiciones

Dimensión	Definición
Información	Se refiere al acceso claro y detallado que proporciona la organización sobre las políticas, programas y recursos disponibles relacionados al balance vida-trabajo de los empleados.
Flexibilidad en el tiempo	Consiste en la capacidad de los empleados para ajustar sus horarios de trabajo según sus necesidades personales, dentro de ciertos límites establecidos por la organización.
Flexibilidad en el espacio	Implica la posibilidad de trabajar desde ubicaciones distintas al lugar tradicional de trabajo, utilizando tecnologías de comunicación y conexión remota.
Apoyo familiar	Comprende las políticas y prácticas diseñadas para apoyar a los empleados que tienen responsabilidades familiares, como licencias parentales, cuidado infantil subsidiado y actividades recreativas para hijos en vacaciones escolares.
Apoyo en la maternidad y paternidad	Se centra en las medidas específicas destinadas a facilitar la transición de los empleados a la maternidad o paternidad, como permisos remunerados y facilidades de lactancia.
Beneficios sociales y extrasociales	Este término abarca los beneficios adicionales que una empresa proporciona a sus empleados, más allá del salario base. Incluye beneficios corporativos, junto con la posibilidad de acumular horas extras en una bolsa para compensación o descanso.
Salud	Se refiere a las iniciativas dirigidas a promover la salud y el bienestar integral de los empleados e incluso sus familiares, abordando tanto la salud física como la mental.

Adaptado de Chaparro et al. (2019).

2.3. Desarrollo profesional

El tercer concepto del marco de análisis es el desarrollo profesional, el cual es fundamental para analizar la percepción de las políticas de conciliación laboral en relación con la trayectoria profesional de los empleados. En este contexto, es

importante definir cómo se entiende la trayectoria o desarrollo profesional en el presente estudio.

Originalmente, en la década de 1950, el desarrollo profesional se concebía como un proceso a largo plazo que culmina en la adultez temprana. Fue solo en la década de 1970 cuando se comenzó a percibir la carrera como un proceso de toda la vida, estrechamente relacionado con las actividades laborales (Patton & McMahon, 2014). Con el tiempo, el concepto de desarrollo profesional evolucionó, especialmente en respuesta a las nuevas circunstancias que enfrentaban las carreras de las mujeres. En este contexto, y bajo el análisis de la literatura, el término desarrollo profesional se dividirá en seis dimensiones: oportunidades de desarrollo, remuneración, plan de carrera, formación académica, gobierno universitario y recompensas.

En primer lugar, dentro de la dimensión de oportunidades de desarrollo, la visibilidad de las mujeres influye negativamente en sus posibilidades de ascenso hacia posiciones superiores. Las mujeres frecuentemente deben tomar licencia, como la licencia de maternidad, o ausentarse para cuidar a sus hijos, una realidad que no enfrentan los hombres en la misma medida. En este contexto, Hesselbein (2001) respalda la idea de que las mujeres enfrentan una menor visibilidad ante los equipos directivos, lo que disminuye sus probabilidades de ascenso. Además, siguiendo la hipótesis de las ventajas acumulativas, o el "efecto Mateo" según García Landa (2009), las ventajas iniciales en la carrera académica tienden a traducirse en mayores beneficios a largo plazo. Por otro lado, en el año 2017, Jiménez et al. identificaron que las mujeres alcanzan altos cargos de gestión tras desempeñarse eficientemente en posiciones menores durante varios años y obtener grados académicos superiores. Se destacó la importancia del apoyo familiar para conciliar la vida laboral y personal. Además, que las mujeres en altos cargos practican un liderazgo transformacional que facilita alcanzar objetivos con eficiencia. La literatura internacional ha enfocado en factores como el sexo, la raza y la edad como determinantes de las oportunidades de los académicos para avanzar en sus carreras, su productividad, visibilidad y acceso a recursos (Cole y Singer, 2024).

En segundo lugar, la dimensión de remuneración según Huertas y Zetas (2021) se define como la relación que tiene con la satisfacción laboral y la recompensa por desempeñar sus obligaciones dentro de la organización. Además, un estudio

realizado por la OIT (2023) señala que las brechas salariales se acentúan a medida que las mujeres avanzan en su trayectoria profesional y en su nivel educativo. El estudio destaca que estas disparidades salariales de género son evidentes en la mayoría de las carreras. Por otro lado, Keller y Molina (2023) señalan que las mujeres en su trayectoria profesional están mayormente representadas en empresas orientadas a nichos de mercado femeninos; sin embargo, dentro de estas industrias, la brecha salarial persiste. Además, la investigación, realizada en Estados Unidos, evidencia una significativa brecha corporativa, especialmente en los altos cargos ejecutivos.

En tercer lugar, en la dimensión de plan de carrera, ha sido tradicionalmente desarrollada a partir de experiencias masculinas, dejando de lado los desafíos que enfrentan las mujeres en su trayectoria profesional (Gallos, 2007). Su estudio desarrolla una visión más amplia de barreras estructurales que influyen en el crecimiento profesional de las mujeres, introduciendo el concepto de liderazgo transformacional femenino. Este concepto se distingue del liderazgo transaccional al enfatizar la construcción de relaciones, la inspiración y el empoderamiento de los equipos de trabajo. Además, destaca la existencia de una brecha de oportunidades que dificulta el acceso de las mujeres a posiciones de alta dirección, siendo necesario desarrollar estrategias que fomenten la equidad en las oportunidades de liderazgo, lo que resulta fundamental para la evolución de las políticas organizacionales y la promoción de un entorno laboral más inclusivo.

Por otro lado, un estudio más reciente de 2018, Molero define el plan de carrera como un modelo de competencias, en el cual, el colaborador establece y persigue metas personales en su trabajo, desarrollo de habilidades blandas y capacitaciones constantes en conocimientos técnicos específicos para su área. Por esta razón, las empresas alinean sus objetivos con los de los trabajadores, fomentando así el crecimiento mutuo dentro de la empresa. En este sentido, un plan de carrera se refiere a seguir los pasos del trabajador para progresar y desarrollarse dentro de la organización, teniendo en cuenta tanto las necesidades organizacionales como los intereses personales del individuo.

En cuarto lugar, la dimensión de formación académica, en este contexto, el docente se nutre de información proporcionada por otros especialistas en la materia

basada en conocimiento científico. Además, el docente emplea habilidades de conocimiento empírico y creatividad para abordar los nuevos paradigmas del conocimiento. En esta dinámica, el docente avanza en su carrera para alcanzar nuevos niveles de conocimiento y reconocimiento académico (Quero, 2006).

En quinto lugar, gobierno universitario, se entiende por gobernabilidad la participación democrática de los miembros académicos, sin democracia no habría gobernabilidad; por ello, se ha reconocido la importancia de desarrollar políticas institucionales públicas en las universidades que fomenten una cultura cívica responsable y democrática. Estas políticas tienen como objetivo contar con miembros activos, calificados y conscientes tanto del bienestar como de los derechos académicos (Virgili Lillo et al., 2015).

Por último, la dimensión de recompensas, creado como un sistema para los individuos que, con el intercambio de tareas adicionales a su jornada laboral, reciban un beneficio extra, también presentada en un conjunto de beneficios con el fin de mejorar la satisfacción y desempeño laboral del talento laboral de una organización (Escobar et al., 2011).

En resumen, se presenta la tabla de dimensiones de la variable de desarrollo profesional, en base a las características más resaltantes de las Políticas de Igualdad de Género para los Docentes PUCP (Resolución de Consejo Universitario número 119, 2015).

Tabla 2: Dimensiones de desarrollo profesional según la literatura

Dimensión	Concepto
Oportunidades Desarrollo	La menor visibilidad y las responsabilidades familiares afectan el ascenso de las mujeres, aunque el liderazgo transformacional y el apoyo familiar pueden favorecer su éxito profesional (Cole y Singer, 2024).
Remuneración	Vinculada al desempeño laboral sigue siendo desigual por género, como lo indica el informe de la OIT (2023), que resalta las persistentes brechas salariales entre hombres y mujeres.
Plan de Carrera	El desarrollo profesional, centrado históricamente en experiencias masculinas (Gallos, 2007), propone un enfoque inclusivo que fomente el liderazgo transformacional femenino y la equidad. Un plan de carrera, alinea metas personales con los objetivos organizacionales para el crecimiento mutuo (Molero, 2018).
Formación Académica	El docente se enriquece con conocimiento científico y emplea creatividad y habilidades empíricas para enfrentar nuevos paradigmas, avanzando en su carrera y logrando reconocimiento académico (Quero, 2006).
Gobierno Universitario	La gestión democrática de una institución educativa, basada en políticas que promuevan la participación, el bienestar y los derechos de sus miembros. Asegura una cultura cívica responsable en el ámbito académico (Virgili Lillo et al., 2015).
Recompensas	Incentivos otorgados en reconocimiento al desempeño o logros, y pueden ser materiales o intangibles, como el reconocimiento y el desarrollo personal. Estas refuerzan comportamientos deseados y motivan a los individuos (Escobar et al., 2011).

En este sentido, en el marco del presente estudio, el objetivo es analizar la percepción de la relación entre las dimensiones de las variables políticas de conciliación vida-trabajo y desarrollo profesional en un sujeto de estudio particular, tomando en consideración sus características propias. Es relevante resaltar que, en

esta investigación, aunque se emplean de manera indistinta los términos "balance vida-trabajo" y "conciliación vida-trabajo" para referirse a la misma noción, para los propósitos del estudio, se adoptará el término "conciliación vida-trabajo" como la variable de interés. Esto se debe a que en el documento "Políticas de Igualdad de Género para la Docencia" de la PUCP, este tema se aborda como "Conciliación entre el rol de cuidado y el trabajo académico". Por consiguiente, se presentan las dimensiones teóricas del marco de análisis (ver Figura 1), las cuales se adecuarán, más adelante, al caso de estudio.

Figura 1: Marco de análisis



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

Este capítulo se enfoca en, primer lugar, examinar diversas variables de la participación laboral de las mujeres tanto a nivel mundial como nacional, junto con las políticas gubernamentales y el marco legal destinado a fomentar la equidad de oportunidades. Se aborda, en un contexto global, la baja representación femenina en el mercado laboral, la brecha salarial de género, su subrepresentación en roles de liderazgo y la carga adicional de responsabilidades domésticas y de cuidado que enfrentan. Posteriormente, se profundiza en estos aspectos a nivel nacional. Además, se detalla el marco regulatorio y las políticas gubernamentales diseñadas para abordar estas desigualdades y promover la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral. En la segunda sección, se presenta la estadística de paridad en el cuerpo docente de la educación universitaria y cómo ha evolucionado en los diferentes grados académicos de la trayectoria del profesorado. En la última parte, se presenta la situación específica del caso de estudio.

1. Las mujeres en el mundo del trabajo

Este subcapítulo se centra en examinar diversas facetas de la participación laboral de las mujeres a nivel global y nacional, así como las políticas públicas y el marco normativo destinado a promover la igualdad de oportunidades. En primer lugar, se aborda, a nivel global, la limitada participación femenina en el mercado laboral, la disparidad salarial entre géneros, su subrepresentación en puestos de mayor responsabilidad y la sobrecarga de responsabilidades de cuidado que enfrentan, ya sea de atención a los hijos o del hogar. Luego, se profundiza en estas cuestiones a nivel nacional. Finalmente, se describen las políticas públicas y el marco normativo diseñado para abordar estas desigualdades y promover la equidad en las oportunidades del ámbito profesional.

1.1. La situación de las mujeres en el trabajo a nivel global

Las mujeres enfrentan diversas desventajas en el mercado laboral, las cuales se presentan en los distintos países del mundo. El problema más general se visibiliza en relación a la baja participación femenina. De acuerdo al Índice de Normas Sociales de Género del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2020), existe una persistente prevalencia de actitudes discriminatorias hacia las mujeres en

la mayoría de los países a nivel mundial. Estas actitudes se manifiestan en la creencia de que la educación universitaria es más relevante para los hombres que para las mujeres, así como en la percepción de que los hombres tienen prioridad sobre las mujeres en el ámbito laboral.

A pesar de ello, en las últimas décadas, uno de los cambios más notables en el mercado laboral ha sido la reducción de las disparidades en la participación laboral entre mujeres y hombres, impulsada principalmente por un aumento en la participación de las mujeres. Para medir la oferta laboral de las mujeres, se utiliza la tasa de actividad, que se define como la proporción entre la población económicamente activa (PEA) femenina y la población en edad de trabajar (PET) femenina (INEI, 2017). Es así que, según el Banco Mundial (2024), la tasa de participación femenina en el año 2023 fue de 65.9%, mientras que la de los hombres fue de 79.5%. Ello significa una brecha laboral de género de 13.6%.

De manera que, analizando según los países, la tasa más alta de participación en la fuerza laboral masculina en dicho año, de acuerdo con los datos de la ILOSTAT (2024), fue de 96.57% en el país de Qatar, seguido por los Emiratos Árabes Unidos (93.09%) y Omán (88.45%). En contraste, en el caso de la fuerza laboral femenina, la mayor tasa representa casi 14 puntos porcentuales menos que la de los hombres, la cual se da en las Islas Salomón (82.73%), seguido por Madagascar (82.58%) y Burundí (78.78%). Por tal razón, y debido a que se observan realidades muy diferentes en cada país, se realiza el cálculo para identificar cuáles son los países con mayores y menores brechas de género laboral. Respecto a la mayor disparidad, Afganistán es quien cuenta con la mayor brecha (64.29%), seguido por Irak (60.76%) y Pakistán (56.55%), lo cual se encuentra condicionado por motivos culturales y religiosos influenciados por el patriarcado. Por el contrario, Turkmenistán presenta una mayor tasa de participación femenina en la fuerza laboral respecto a la masculina por 2.65%. Además, Burundí tiene una brecha de sólo 0.06% y Sudán del Sur, de 0.76% (Banco Mundial, 2024).

Por otro lado, la menor participación femenina en el mercado de trabajo se relaciona con que las mujeres asumen una mayor carga en cuanto a responsabilidades del ámbito privado. Un informe de la OIT (2019) demuestra que las actividades de cuidado en el hogar son realizadas a tiempo completo por un 21.7%

de mujeres y solo un 1.5% de hombres. Adicionalmente, las mujeres dedican un promedio de cuatro horas y 25 minutos diarios en contraste con los hombres, quienes dedican una hora y 23 minutos a dichas responsabilidades. En ese sentido, se refleja las dificultades que presentan las mujeres para conciliar su vida personal con el trabajo.

Incluso si se observa la situación en Europa, al ser una región referente en cuanto a las iniciativas de paridad laboral, un estudio (Eurostat, 2021) demostró que, cuando se tienen hijos, la brecha que se presenta en la tasa de empleo también se agrava. En el año 2020, la proporción de mujeres sin hijos, entre 25 y 54 años, que estaban empleadas alcanzó el 76.8%, mientras que entre los hombres en la misma situación, esta cifra fue ligeramente mayor, situándose en el 80.9%. Por otro lado, al considerar a personas dentro del mismo rango de edad pero con hijos, se observa un cambio significativo en la situación laboral. En este contexto, la proporción de mujeres con hijos empleadas disminuye notablemente, situándose en el 72.2%. Cifra que se reduce aún más conforme aumenta el número de hijos que tienen, pues las mujeres con más de dos hijos, presentaron una tasa de empleo promedio de 59.1%. Por el contrario, entre los hombres con hijos, este porcentaje aumenta considerablemente hasta alcanzar el 90%. Los índices más altos de empleo femenino entre aquellas con hijos se observaron en países como Eslovenia (86.2%), Suecia (83.5%), Portugal (83.0%), Lituania (82.6%), Dinamarca (82.2%), Países Bajos (80.7%) y Finlandia (80.3%). En cambio, las tasas de empleo inferiores se contabilizaron en Italia (57.3%), Grecia (61.3%) y España (66.2%), donde menos de dos tercios de las mujeres con hijos estaban trabajando.

Finalmente, si se revisa la progresión profesional, se evidencia que pese al mayor ingreso de mujeres a cargos directivos conforme han pasado los años, aún se encuentran subrepresentadas en los niveles más altos. Tal como el Foro Económico Mundial (2022) señala en el Global Gender Gap Report 2022, a nivel global, las mujeres han incrementado su participación en puestos directivos desde el año 2016, pues del 33.3% pasó a 36.9% en el 2022. Asimismo, en el año 2023, Grant Thornton (2023) observó un incremento global en la proporción de mujeres ocupando puestos de alta dirección, alcanzando el 32.4%, su cifra más alta registrada hasta la fecha, donde el 91% de las empresas a nivel mundial cuentan con al menos una mujer en puestos directivos. Durante el período 2019-2023, resalta la mayor participación de

mujeres en roles de liderazgo, como son el de directora ejecutiva (CEO) o directora general (MD) que pasó de 15% a 28% y el de directora de tecnologías de la información (CIO) que aumentó de 16% a 23%. Asimismo, se incorporaron más mujeres en los cargos de directora financiera (CFO) y directora de operaciones (COO), con 38% y 25% respectivamente.

De manera similar, ONU mujeres (2024) evidencia un incremento en la representación femenina en el ámbito político. Aunque a principios de 2023 había 32 países con mujeres desempeñando roles de jefatura de estado y/o gobierno, y esta cifra haya disminuido a 26 países en el transcurso de un año; en el parlamento, la presencia de mujeres ha experimentado un crecimiento notable, pasando del 11% en 1995 al 26.5% en 2023. Asimismo, se destaca que las mujeres en el gobierno local han alcanzado una representación del 35.5%. Por otro lado, observando en el ámbito académico, también se ha presentado mejoras en la cantidad de mujeres en puestos de liderazgo, pues ha aumentado el número de rectoras con las que se cuenta. Los rankings mundiales del Times Higher Education que clasifican a las 200 mejores universidades del mundo ofrecen una visión clara del progreso en la dirección universitaria. En el año 2024, señala que, entre estas prestigiosas instituciones, un total de 50 están bajo el liderazgo de mujeres, mientras que en 2023, el número de mujeres a cargo era de 48. Comparativamente, en 2015, año de la primera edición del ranking, sólo 27 mujeres ocupaban posiciones de liderazgo en estas universidades destacadas (THE, 2024).

Sin embargo, a pesar del avance en la participación laboral de las mujeres, aún se confirma que el concepto del goteo continúa existiendo. Hay un estudio (Mercer, 2020) que analizó más de mil organizaciones en 54 países y halló que mientras las mujeres representan un 47% del personal de apoyo, esta cifra se va reduciendo conforme se analizan los puestos más altos. Siendo luego 37% en gerencias, 29% como altas directivas y 23% como ejecutivas. Dicho concepto también se evidencia en las universidades como se presentará más adelante.

En América Latina, se tuvo el mayor incremento en el porcentaje de mujeres en posiciones de alto liderazgo, registrando un aumento del ocho por ciento en 2020 en comparación con 2019, sobre todo por un mayor número de directores independientes. Considerando, entonces, el contexto latinoamericano que resulta

más cercano a nuestra realidad, la participación de mujeres en los directorios de empresas es del 24% en promedio, donde los sectores de banca y servicios financieros han logrado una mayor representación de mujeres en sus directorios en comparación con sectores como educación, tecnología, servicios digitales, farmacéutica y energía, que tienen una participación promedio del 8% (IGCLA et al., 2021). Las grandes disparidades continúan presentes en las presidencias de Consejos y cargos de Directores Ejecutivos, donde las mujeres que se desempeñan como CFO son el 7.1% y las que están como CEO, 1.6% (Deloitte, 2022). Mientras que, en ámbito académico, las mujeres ocupan el cargo de rectoría en América solamente en 18% (UNESCO IESALC, 2022b).

Por otro lado, la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN, 2020) señala que, en el 2020, las mujeres ocupaban una representación en los directorios de empresas a nivel mundial del 16,9% y exclusivamente seis países tenían una representación de mujeres superior al 30% en sus directorios. Estos eran los casos de Noruega (41%), Francia (37,2%), Suecia (33,3%), Finlandia (31,9%), Nueva Zelanda (31,5%) y Bélgica (30,5%). De estos países, Noruega, Francia y Bélgica, han impuesto cuotas de género de obligatoriedad para lograr dicha representación, los otros países han alcanzado esos niveles por medio de prácticas de autoevaluación y/o asesoría de buen gobierno corporativo. En América Latina, también se da el hecho de Colombia y Panamá que establecen cuotas de género obligatorias. En el primer caso, solo aplica al sector público, mientras que en el segundo aplica tanto al sector público como al privado.

En dicho sentido, existen, sobre todo, dos iniciativas que tratan de promover el cierre de brechas de género en el empleo. Por un lado, la ONU (s.f.) estableció los Objetivos de Desarrollo Sostenible para abordar distintas problemáticas a nivel global, los cuales fueron adoptados en 2015 por los Estados miembros. En específico, para la presente investigación, aplica el ODS 5 llamado “Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas”, en el cual una de sus metas incentiva la participación de las mujeres en la toma de decisiones a través de la igualdad de oportunidades de liderazgo. Adicionalmente, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2019) cuenta con su Sello de Igualdad de Género para empresas privadas y públicas, el cual fue introducido en el 2011. Este se da con la finalidad de reducir las constantes desigualdades de género en los entornos

laborales. La certificación del Sello de Igualdad de Género representa un respaldo a la creación de lugares de trabajo más eficientes y equitativos, al igual que impulsa el avance de la igualdad de género y a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. No obstante, esta iniciativa no se centra exclusivamente en las mujeres, ya que su fin principal es optimizar el desempeño y el compromiso de todos los trabajadores contando con una perspectiva de género.

1.2. Las mujeres en el mercado de trabajo en el Perú

Teniendo en cuenta el contexto global mencionado, se evidencia que la situación en el Perú también muestra la misma problemática. En el año 2022, la tasa de actividad de las mujeres a nivel nacional fue de 63.3% y de los hombres fue de 79.6%, es decir hubo una brecha entre géneros de 16.3% (INEI, 2023b). Para el año 2022, el Banco Mundial (2024) señala una tasa de participación femenina en Perú de 66.09% utilizando la estimación modelizada de la OIT, siendo la tasa más alta en Latinoamérica. En cambio, usando la estimación nacional, Perú cuenta con una tasa de participación de 66.04%, estando en tercer lugar a nivel latinoamericano, después de Bolivia (71.84%) y Paraguay (59.06%).

En el caso peruano, también se demuestra que las mujeres siguen estando en desventaja en el mercado laboral a comparación de los hombres. En el último informe publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023a) sobre la situación del mercado laboral en Lima Metropolitana del año 2022, se aprecia que la Población Económicamente Activa (PEA) Ocupada alcanzó un total de 5 millones 19 mil 400 personas, donde el 45.1% fueron mujeres y el 54.9%, hombres. En ese marco, hubo un total de 2 millones 871 mil 100 personas con empleo adecuado, correspondiendo sólo un 34% de la población a las mujeres; 575 mil 700 personas subempleadas por insuficiencia de horas, con el 62.1% de mujeres; y 1 millón 572 mil 700 personas subempleadas por ingresos, con el 59.2% de mujeres. Además, se registró una tasa de desempleo de 6% para los hombres y 9.8% para las mujeres. Adicionalmente, el ingreso promedio mensual fue de 1956,7 soles para los hombres y 1412,8 soles para las mujeres, es decir, existió una brecha de 27.8%.

Por otro lado, de acuerdo a la actividad económica entre la población ocupada en el Perú, se observó que, en el 2022 (INEI, 2023b), las mujeres se dedicaron 41.3% a servicios, transporte y comunicaciones; 26.3% a comercio; 24.2% a agricultura,

pesca o minería; 7.6% a manufactura; y 0.7% a construcción. Teniendo en cuenta que, en el año 2021 (INEI, 2022), se contabilizaron por separado las ramas de transportes/comunicaciones y pesca/minería, obteniendo una participación de mujeres de 1.6% y 0.2% respectivamente. Por otro lado, los hombres ocupados se dedicaron 40.2% a servicios, transportes y comunicaciones; 11.6% a comercio; 26.7% a agricultura, pesca o minería; 8.9% a manufactura; y 12.5% a construcción. Del mismo modo, en el informe sobre el año 2021 (INEI, 2022), también se cuantifica aparte transportes/comunicaciones y pesca/minería con 12.9% y 2.8% de participación masculina respectivamente. Entonces, se aprecia a las peruanas siendo mayoría únicamente en servicios y comercio. Considerando que dentro de servicios se incluye la participación financiera, operaciones inmobiliarias, empresariales y de arrendamiento, educación, y servicios de bienestar social y atención sanitaria.

En cuanto a los ingresos promedio mensuales entre mujeres y hombres, en el 2022, se reflejaba una brecha salarial de 27.8% en perjuicio de las peruanas. Las principales causas están relacionadas a que se ocupan de sus familias, lo que conlleva a que laboren menor número de horas, cuenten con menor experiencia o no tengan trabajos remunerados (INEI, 2023b). Tal como lo señala un informe del Instituto Peruano de Economía (IPE) y El Comercio (2024), existe una “penalidad por maternidad”, donde en el Perú, un 40% de las mujeres que se convierten en madre dejan de trabajar de inmediato, e incluso la repercusión de dicha penalidad permanece al cabo de diez años, pues 41% de las mujeres trabajadoras aún continúan sin regresar al ámbito laboral.

Dicho conflicto entre la carga laboral y familiar, se visibiliza a través de los estudios del uso de tiempo. La escuela de negocios PUCP (Avolio y Moreno, 2023) realizó un análisis sobre cómo las mujeres en Lima Metropolitana hacen uso de su tiempo en función de su género, edad y nivel socioeconómico. Encontraron que las mujeres emplean un 38% de su tiempo en responsabilidades no remuneradas, como las tareas domésticas, en tanto que los hombres destinan un 24% de su tiempo a estas labores, por lo que terminan teniendo una mayor carga de trabajo excepto las jóvenes menores de 27 años y las de estratos socioeconómicos más altos. Además, una encuesta realizada por el Instituto de Estudios Peruanos (IEP) y el Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán (2022) mostró que el 82% de las mujeres desarrollan tareas del hogar a comparación del 16% de hombres, lo que se plasma en 27 horas

más de trabajo no remunerado por semana para las mujeres. Mientras tanto, en el año 2010 (MIMDES, 2011), se señalaban brechas en el trabajo remunerado y en la actividad doméstica. En el primero, los hombres destinaban 14 horas con 13 minutos a la semana más que las mujeres; y en el segundo, las mujeres dedicaban 23 horas con 35 minutos más que los hombres. Por lo que, en la totalidad, las mujeres ejercen 9 horas y 22 minutos más que los hombres en sus responsabilidades.

De igual forma, Apoyo Consultoría (2023) señala que, en Perú, las mujeres destinan tres veces más horas a la semana que los hombres a las responsabilidades del hogar. Un 17% de mujeres realiza el trabajo no remunerado en el ámbito familiar de manera exclusiva, en contraste con un 7% en el caso de los hombres. Esta disparidad es aún más pronunciada en las áreas rurales, donde un 45% de las mujeres se enfoca únicamente en el trabajo no remunerado, en comparación con el 14% de los hombres. Esto crea una desigualdad significativa en las oportunidades, ya que restringe en gran medida la participación laboral de las mujeres (J. Cabeza, 2010). Por este motivo, los hombres cuentan con 24% más de posibilidades que las mujeres de ingresar al mundo laboral, y esta brecha se aumenta a un 38% cuando hay niños menores de tres años en el hogar. A pesar de ello, las mujeres que efectivamente logran incorporarse al mercado de trabajo, necesitan una mayor flexibilidad para cumplir con las responsabilidades del hogar. Lo que las conduce a optar por el autoempleo, el subempleo o empleos informales que les brinden esa flexibilidad. Consecuentemente, la tasa de empleo informal es un 6% más alta para las mujeres, y destinan a sus ocupaciones remuneradas casi seis horas menos a la semana a comparación que los hombres (Apoyo Consultoría, 2023).

Adicionalmente, al profundizar en la progresión profesional, se hallan mayores brechas. En lo que se refiere a mujeres en puestos directivos en Perú, una de cada diez mujeres ocupa posiciones de liderazgo, pues tienen una representación femenina de 9.59%. Su duración en el cargo (4.8 años) es inferior a la mitad de lo que duran sus semejantes masculinos (10.8 años), y tienen en promedio 60.9 años de edad, mientras que los hombres 59.1 (Deloitte, 2022). Las posiciones gerenciales están ocupadas en 30% por mujeres, mientras que los puestos de gerencia general, las mujeres los ocupan en 14%. Asimismo, las mujeres en puestos de gerencia se encuentran todavía más subrepresentadas en las actividades de tecnología, operaciones, ingeniería y construcción, minería y agro, que pueden llegar a estar en

proporción de 1:10 como indican WomenCEO Perú (WCP) y PwC Perú (2020). Asimismo, en las empresas del mercado de valores donde el 12.81% de directores son mujeres, se observó que, de más de 200 empresas, únicamente nueve cuentan el mismo número de mujeres y hombres en el directorio (WCP et al., 2023). En el sector público también se ha visto que se cuenta con una participación baja de mujeres en roles de liderazgo que oscila entre el 30% y el 40% (Ortiz, 2023). En el 2016, se propuso un proyecto de ley en el Congreso de la República del Perú que buscaba imponer un requisito de representación femenina de al menos el 30% en los consejos de administración de las empresas que cotizan en bolsa. Sin embargo, hasta la fecha, este proyecto de ley todavía está pendiente de ser debatido y aprobado por el poder legislativo (Deloitte, 2022). Por otra parte, la situación se presenta de forma similar en la academia, ya que, a pesar de que las mujeres que ejercen como docentes representan cerca de un tercio del cuerpo académico, su participación en roles de alta dirección es inferior al 20% (Chávez y Penelas, 2021).

1.3. Políticas públicas y marco normativo sobre igualdad de oportunidades

A partir de la amplia problemática que engloba la participación laboral de las mujeres en el Perú, el Gobierno comenzó a promulgar una serie de leyes con el objetivo de abordar y resolver las desigualdades que enfrentan las mujeres en este ámbito. Entre las normativas más destacadas vinculadas a la equidad laboral y la conciliación entre las responsabilidades laborales y personales, se halla primero la Ley N.º 26644 “Ley que precisa el goce del derecho de descanso pre y post natal de la trabajadora gestante”, promulgada en el año 1996, la cual establece normas para proteger a las madres trabajadoras antes, durante y después del embarazo. Contempla licencias de maternidad de 98 días calendario, la prohibición de despedir a mujeres embarazadas o en uso de su licencia de maternidad y otros derechos y protecciones relacionados con la maternidad en el ámbito laboral. Tres años después, es decir en 1999, se adiciona la Ley N.º 27240 que otorga permiso por lactancia materna y que fue modificada por la Ley N.º 27591 en el año 2001. Esta indica que las trabajadoras que son madres, una vez concluido el periodo de licencia postnatal, cuentan con el derecho de disponer una hora al día de licencia por amamantamiento durante el primer año de su menor.

Más adelante, con el objetivo de fomentar la igualdad de oportunidades y el trato justo en el ámbito laboral, en 2007, se dicta la Ley N.º 28983 “Ley de Promoción de la Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres”, promoviendo medidas para garantizar la igualdad de género en el empleo y la participación en la vida laboral. Luego, con la finalidad de fomentar la equidad de género y la responsabilidad compartida en la crianza de los hijos, se emite, en el año 2009, la Ley N.º 29409 “Ley que concede el derecho de licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada”, modificada en 2018 por la Ley N.º 30807. Se establece que el personal que es padre, también está facultado a un permiso remunerado, en este caso, por razón de paternidad durante 10 días calendario consecutivos por nacimientos normales, 20 días calendario consecutivos si nacieron prematuros o si fue un parto múltiple, y 30 días calendario consecutivos en caso hayan nacido con alguna discapacidad severa o enfermedad terminal de origen congénito. Finalmente, en el año 2017, se promulga la Ley N.º 30709 “Ley que Prohíbe la Discriminación remunerativa entre varones y mujeres”, que tiene como objetivo garantizar la igualdad de salarios en ambos sexos cuando desempeñan las mismas funciones o de igual valor y sanciona la discriminación remunerativa, directa o indirecta, pues lo considera un acto de discriminación en el entorno profesional.

Todo ese marco normativo emana a la Política Nacional de Igualdad de Género (PNIG), procedente del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP, 2019, 2021), que representa el compromiso del gobierno peruano con el fomento de la equidad de género al reconocer la desigualdad en el establecimiento de roles, donde los hombres suelen ocuparse de actividades productivas y las mujeres de tareas reproductivas. Ante ello, plantea seis objetivos prioritarios, veinte lineamientos y 52 servicios de los que 21 entidades gubernamentales son responsables. De los seis objetivos prioritarios, el 3 y el 5 están vinculados al problema de investigación de este estudio, que son las brechas de género laboral, ya que buscan asegurar que las mujeres accedan y participen en ámbitos de toma de decisiones y disminuir los obstáculos organizacionales que dificultan la equidad entre hombres y mujeres tanto en los sectores privados como públicos, respectivamente. Sin embargo, se observa que solo hay un indicador referente a mujeres en puestos directivos, el cual se reduce al sector público únicamente (MIMP, 2019).

Previamente, ya se había creado el Plan Nacional de Igualdad de Género (PLANIG), el cual abarcó el período 2012-2017 (MIMP, 2012a, 2012b). En contraste, la actual Política Nacional de Igualdad de Género (PNIG) busca ser una política de Estado de mayor permanencia y continuidad en el tiempo. Por tanto, para asegurar la efectiva ejecución de la actual Política Nacional de Igualdad de Género (PNIG), se ha elaborado un Plan Estratégico Multisectorial de Igualdad de Género (PEMIG), el cual brinda herramientas de gestión para administrar y hacer más sencilla su realización (MIMP, 2020). No obstante, hasta el 2020 con la última política, la problemática no se trata por medio de una regulación segmentada por campos específicos, sino que los derechos se abordan de manera general en todos los sectores productivos, ya sean públicos o privados.

Las regulaciones mencionadas son las que llevan a las organizaciones a adoptar una serie de políticas y prácticas institucionales con el fin de promover la igualdad de género y favorecer el equilibrio entre la vida laboral y familiar. En el entorno organizacional peruano, las prácticas que se realizan pertenecientes a las políticas de conciliación laboral son diversas como se puede apreciar en múltiples trabajos. Sin embargo, según la investigación de Chaparro et al. (2019), se han identificado 28 como las más utilizadas en el Perú, las cuales se dividen en ocho categorías. La primera es flexibilidad en el tiempo que trata sobre medidas de trabajo a tiempo parcial, semana laboral comprimida, modificación del puesto de trabajo a uno de jornada parcial por motivos familiares y/o personales, flexibilidad en los horarios por resultados o en los horarios de entrada y salida, aviso anticipado de jornadas laborales extensas, intercambio de turnos de trabajo por motivos personales o familiares previa coordinación, y la planificación de periodos de descanso con previo acuerdo. La segunda categoría trata sobre flexibilidad en el espacio de trabajo y se resume al trabajo remoto.

La tercera categoría es el apoyo familiar e implica guarderías en los centros de trabajo, extensión de los permisos para el cuidado de familiares con enfermedades graves o accidentes, los permisos excepcionales o llamadas cuponeras, la disminución de jornada laboral por temas familiares a cambio de futuras horas extras como compensación, y la realización de actividades en la temporada de vacaciones escolares para los hijos de los trabajadores. En el cuarto grupo, se encuentran las medidas relacionadas al apoyo en la maternidad y paternidad como son las licencias

de maternidad y paternidad y el de lactancia con períodos adicionales a los estipulados por ley, y los permisos por asuntos de adopción o reproducción asistida. En quinto lugar, están los de carácter informativo. Estos son asesoramiento para temas personales, los talleres o seminarios para fomentar el desarrollo de habilidades blandas o la conciliación de vida-trabajo, y el aporte de información sobre centros de cuidado para hijos o demás personas dependientes. La sexta categoría se relaciona al apoyo profesional, a través de compensaciones por capacitaciones fuera del horario laboral, o brindando mentorías profesionales. En séptimo lugar, se encuentran los beneficios corporativos. Por último, como octava categoría, se incluye a la salud con medidas de la EPS cubierta por la empresa, la afiliación anticipada del seguro vida del trabajador, y la atención de emergencias a familiares en la misma empresa (Chaparro et al., 2019).

Es debido al marco normativo y a la variedad de iniciativas que existen, que es de interés examinar la eficacia con la que las organizaciones están desarrollando sus políticas y prácticas relacionadas con la igualdad de género y el balance familia-trabajo en las oportunidades que tienen las mujeres para progresar profesionalmente, especialmente en el contexto académico, dada su naturaleza tradicional.

2. Las mujeres en la academia

2.1. La situación de las mujeres académicas en las universidades a nivel global

Si nos enfocamos en el sector de educación superior, se puede observar que también existe una brecha de género en cuanto a la participación de mujeres en la docencia respecto a la de los hombres. En especial, al ver temas como la contratación y progresión profesional, temas de interés en la presente investigación.

Así, se observa en los informes de la UNESCO IESALC (2022a y 2022b) que, a nivel global, la proporción de mujeres docentes representaba el 43% en el año 2020, mientras que, en el año 2019, se cuenta con la información que las mujeres en posiciones académicas de alto rango fueron de 36%, y en cuanto a la autoría de artículos de investigación, las mujeres representaron el 29%. Dichos porcentajes resultan interesantes de abordar, ya que, a pesar de que las mujeres constituyen una

mayoría en la población estudiantil de educación superior, aún se encuentran subrepresentadas en roles docentes, investigativos, en posiciones de liderazgo y de formulación de políticas educativas.

El análisis que se realizó se basa en los indicadores de impacto del Times Higher Education (THE) según la información de 26 países, en donde mínimo diez universidades brindaron información para el primer informe de la UNESCO IESALC (2022a). Se indica que los países de Australia, Reino Unido, Canadá, España y Estados Unidos son quienes obtuvieron la mayor puntuación en referencia a la ODS 5 (igualdad de género y empoderamiento de la mujer). Asimismo, por lo menos el 50% de las universidades en estudio presentan disparidad de género en los roles de liderazgo académico. Solamente, una cifra aproximada a la sexta parte de las universidades cuenta con mujeres en más del 50% de los académicos de alto rango (UNESCO IESALC, 2022a). Enfatizando en el rol de rectorado, únicamente 42 (21%) de las 200 mejores universidades del ranking mundial THE cuentan con una mujer como líder. A nivel regional, en un análisis de nueve países de Latinoamérica, se observó que, a pesar de contar con el 46% de profesoras, solo el 18% de los rectores eran mujeres. Por otro lado, en Europa, 20 países carecían de mujeres en cargos de liderazgo, mientras que, en los restantes 28 países, la representación de mujeres en el rectorado era del 15% (UNESCO IESALC, 2022b).

Adicionalmente, al contemplar la evolución a escala global, la proporción de docentes mujeres en la educación superior ha experimentado un crecimiento constante, pasando del 31,6% en 1974 al 43,6% en 2020. Si este incremento porcentual de mujeres continúa, se proyecta que la paridad de género entre hombres y mujeres en el cuerpo docente universitario se logrará en el año 2045. No obstante, la literatura pone de manifiesto que a medida que el nivel jerárquico académico aumenta, la presencia de mujeres disminuye, con lo cual se confirma que el concepto de goteo también se encuentra en el ámbito académico (Chávez y Penelas, 2021). Aun así, la representación femenina en los cargos de rectorado también ha ido progresando. Para el año 2023, ya eran 48 universidades de las 200 mejores del ranking mundial del Times Higher Education que contaban con una rectora. Según los datos de THE, 16 de las 58 universidades estadounidenses pertenecientes a las 200 mejores del mundo tienen rectoras, en comparación con las 13 del año anterior (THE, 2023). Asimismo, la UEA informa que sus universidades integrantes, en 48

países europeos, cuentan con 18% de rectoras y el 30% de vicerrectoras en 2022, en contraste con el año 2014, donde se representaban en 10,5% y 24% respectivamente (como se citó en UNESCO IESALC, 2023). A pesar de que todavía existe una brecha significativa hacia la paridad, el porcentaje actual indica un incremento de 41% en comparación con el año 2018, cuando únicamente 34 de las principales universidades del mundo tenían mujeres como líderes (THE, 2023).

En cuanto a la investigación, se conoce que es una parte integral del trabajo de los docentes universitarios y que facilita su progreso académico. En dicho sentido, se hace esencial revisar las investigaciones conducidas por mujeres en universidades, las cuales representan el casi 40% a nivel global (UNESCO IESALC, 2022b). Sin embargo, se descubrió que, al comienzo de la pandemia de COVID-19, la cantidad de autoras en revistas académicas había decrecido debido a las mayores cargas de responsabilidades domésticas y de cuidado infantil, lo que las colocaba en una posición de desventaja en comparación con los hombres. En 2023, Kwon et al. publicaron una investigación en la que se analizó más de 15 millones de artículos a nivel global entre el período de años 2016-2020 y se evidencia la disminución de autoras destacadas durante el primer año de la pandemia, sobre todo de las más jóvenes. Las autoras plantean que las investigadoras podrían haber enfrentado mayores desafíos que sus pares masculinos desde el inicio de la pandemia a causa de la asignación no equitativa de las responsabilidades del hogar y el cuidado de los niños, influenciados por normas de género.

Por otro lado, en 2022, un estudio estadounidense, de Davis et al., halló una disminución de artículos médicos elaborados por mujeres, en tanto que los de los hombres incrementaron. También, se hace mención que las profesoras de medicina, principalmente quienes tenían hijos, contemplaban renunciar o reducir sus horas de dictado durante la pandemia. Además, al ser madres tenían una probabilidad tres veces mayor de declinar oportunidades de liderazgo en comparación con aquellas que no tienen hijos. Asimismo, otro estudio que se realizó de manera longitudinal en siete países europeos (Dubois-Shaik y Fusulier, 2015), también comprobó que la mayor carga que implica la maternidad aunada a las mayores responsabilidades que se asumen al ir progresando profesionalmente, es una de las razones que demuestra el concepto de “goteo” o “tubería con fugas” en la carrera docente universitaria de las mujeres. De la misma forma, la UNESCO (2002) señala que, si bien se ha ido

incrementando el número de mujeres en la docencia universitaria, aún la participación femenina es menor conforme se analiza los cargos más altos ocasionados por la falta de conciliación vida-trabajo. Todo ello refleja la disparidad que surge debido al equilibrio entre las demandas laborales y familiares, lo que genera obstáculos en las oportunidades de progreso profesional.

2.2. La situación de las mujeres académicas en las universidades en el Perú

Habiendo identificado los problemas a nivel global que se presentan en el ámbito académico, queda observar cuál es el contexto nacional sobre la representación femenina en la carrera docente universitaria. En ese sentido, se tiene a tres tipos de universidades en el Perú: las públicas, las privadas societarias y las privadas asociativas. Estas no se rigen bajo un mismo diseño organizacional pues, con la actualización de la Ley Universitaria en 2014 (N° 30220), en las universidades privadas está sujeto al estatuto de cada una, y en las universidades públicas, se sigue con el modelo tradicional de la Ley Universitaria de 1983 (N.º 23733).

Por consiguiente, se dispone de tres órganos para el gobierno universitario. El primero es la alta dirección que incluye a los rectores y vicerrectores, quienes deben contar con doctorado, pertenecer al escalafón docente, dedicarse a tiempo completo y ser elegidos cuando se trata de universidades públicas y asociativas. En segundo nivel está la alta gerencia, contando con los gerentes generales y las secretarías ejecutivas, que suelen ser puestos de confianza. Por último, se encuentran los gobiernos de facultad, que vienen a ser los decanos o los directores de escuela. A su vez, la plana docente se divide en categorías, donde se tiene a los docentes ordinarios o nombrados (principal, asociado y auxiliar), a los contratados y a los extraordinarios. Únicamente los profesores con categoría de ordinarios pertenecen a la carrera docente universitaria, por lo cual los docentes contratados y extraordinarios no son parte del gobierno universitario. Además, en cada categoría se tiene la opción de dedicarse a tiempo completo o parcial y es requisito que tengan como mínimo el grado de maestros (Chávez y Penelas, 2021).

Al explicar las brechas de género en lo que respecta a la academia, se encuentran distintos niveles tales como las estudiantes, las docentes y quienes se encuentran en el gobierno universitario. Como punto de partida, Chávez y Penelas

(2021) señalan el incremento constante de mujeres matriculadas en la universidad, siendo 34.5% en el año 1980 y llegando a casi 51% para el año 2017. Asimismo, indica un aumento en la plana docente femenina, pues de un estimado de 14% en 1970, se obtuvo un 32% para el año 2010. Sin embargo, la representación femenina en la docencia no es equiparable a las estudiantes matriculadas. Como ejemplo, se tiene al estudio de Busse y Barrantes (2018) quienes analizaron universidades públicas y privadas en tres regiones del Perú y hallaron que a pesar de que la matrícula femenina en Economía había incrementado de 35% a 43% en el período 1996-2010, las mujeres en docencia del mismo departamento no presentaban diferencias, sino que continuaba con 87% de hombres en la docencia.

Asimismo, tomando en consideración la variedad de niveles que se presenta en la estructura del gobierno universitario y en la plana docente, Chávez y Penelas (2021) realizan un estudio detallado de la disparidad de cada uno. En primer lugar, contabiliza la brecha que se da en cada una de las tres instancias del gobierno universitario. En el nivel de alta dirección, como secretarías generales y gerentes o directores generales se tiene a 34.12% y 28.6% de mujeres respectivamente, siendo en promedio una representación femenina de 34% para ese nivel. En el nivel de gobierno de facultad se cuenta con 21% de mujeres en el decanato o dirección de escuela. Finalmente, en el nivel de alta dirección son 26% las mujeres que asumen el vicerrectorado o vicepresidencia y 7.5%, las que son rectoras o presidentes, teniendo un promedio de 18% en el nivel. Estos porcentajes se mantienen prácticamente constantes en cada uno de los cargos sin que influya el tipo de universidad, con cierta excepción en los roles más gerenciales de las universidades privadas. Como dato adicional, se recuerda que en el año 1977, recién se tuvo a la primera rectora del Perú, Ilse Wisosky, en la Universidad de Lima (Buzzio, 1993).

Por otro lado, los autores (Chávez y Penelas, 2021) presentan la participación de las mujeres de manera desagregada según su categoría de docente y se encuentra que las mujeres también son minoría en todas las categorías, pero se destaca la de ordinario principal, pues conlleva menores posibilidades de convertirse en rectoras, vicerrectoras o decanas. Igualmente, realizan un desglose del tiempo de dedicación por tipo de institución y sexo, donde se identifica que la mayor diferencia se da en la universidad pública entre quienes se dedican a tiempo completo, ya que las mujeres son solo el 26%. Además, indican que del total de docentes mujeres que

se dedican a tiempo completo, el 45% trabaja en alguna universidad pública, por lo cual se vuelve menos probable que desarrollen la carrera docente en cuanto es la dedicación a tiempo completo lo que posibilita realizar investigaciones, las mentorías, entre otras iniciativas.

En vista de que se presenta disparidad a todo nivel de estructura tanto en gobierno como en la plana docente, es fundamental considerar el grado académico de las docentes. Sin embargo, se halla que el 55% de mujeres cuentan con maestría y el 18% con doctorado, mientras que 49% de los hombres tienen maestría y 19% doctorado. En otras palabras, las mujeres docentes están más calificadas que sus colegas masculinos y a pesar de ello, no alcanzan la paridad (Chávez y Penelas, 2021). Como informó la Dra. Patricia Ruiz-Bravo (2021), en las universidades se sigue reflejando una cultura arraigada en el patriarcado y donde predomina la figura masculina. Entre las razones por las que las mujeres encuentran obstáculos para acceder a posiciones de liderazgo se encuentra la falta de confianza en sí mismas y el miedo al fracaso, y el trato discriminatorio que a menudo enfrentan cuando ocupan cargos de liderazgo, lo cual desanima su participación futura.

Es en relación a dicha masculinización, que Chávez y Penelas (2021) distribuyen a las decanas de acuerdo a las áreas de especialización. Así, se observa que la paridad se alcanza sólo en las Ciencias de la Salud (50%). Luego el orden descendente de representación se da en los campos de Humanidades (28%), Ciencias Sociales (19%), Ingeniería y tecnología (7%), Ciencias naturales (5%) y Ciencias agrícolas (4%). Además, la relación entre estudiantes y decanas fue de más equitativa en el campo de Ciencias de la Salud (1.4), y con mayor disparidad en las Ciencias Agrícolas (11.3). Con lo cual se vuelve a corroborar que, si bien se ha dado un incremento significativo en la cantidad de mujeres en áreas como las ciencias y tecnologías, ciencias sociales y humanidades, todavía se encuentran subrepresentadas en los ámbitos de toma de decisiones (Dubois-Shaik y Fusulier, 2015).

Una de las razones de la mencionada subrepresentación se debe al hecho de que en la docencia se tiende a valorar el compromiso fuera del horario laboral, lo cual suele limitar las oportunidades de obtener reconocimiento para aquellas personas que tienen otras responsabilidades fuera del ámbito laboral, las cuales en su mayoría son

mujeres (Silva y Valenzuela, 2019). En otras palabras, la conciliación entre las responsabilidades profesionales en el ámbito académico y las personales emerge como uno de los factores críticos que moldean dichas trayectorias, las cuales presentan una tendencia al ascenso para los hombres y al descenso para las mujeres en términos de progreso en el escalafón docente. Esa divergencia entre las trayectorias de hombres y mujeres es lo que se conoce como "tijeras de género" (Chávez y Penelas, 2021). En tal sentido, en el Perú también se puede alegar que la falta de conciliación vida-trabajo se presenta como una de las razones que dificultan el progreso profesional de las docentes universitarias. Se encuentra literatura peruana (Ames y Correa, 2018) donde se manifiesta que los desafíos que atraviesan las mujeres docentes para progresar en su carrera se presentan al intentar conciliar las responsabilidades de trabajo con las del hogar.

2.3. Políticas y regulación relativas sobre la igualdad de oportunidad en el sector académico universitario

En el ámbito de las universidades peruanas, la problemática de la brecha de género en los cargos académicos ha sido abordada dentro del marco de las "políticas de igualdad de género". En diversas instituciones de educación superior en el contexto peruano, se observa un enfoque hacia estas políticas mediante la implementación de programas dirigidos a combatir el hostigamiento sexual y la adopción de iniciativas alineadas con la Política Nacional de Igualdad de Género (PNIG), establecida por el Decreto Supremo N.º 008-2019-MIMP, y la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (Ley N° 28983). Sin embargo, aunque algunas universidades han incorporado estas medidas, se nota una falta de atención significativa hacia el desarrollo de políticas específicas destinadas a promover la paridad de género en las instituciones académicas.

En este contexto, en contraste con la PUCP, se realizó una investigación sobre qué universidades peruanas realizan iniciativas documentadas a favor de la igualdad de género y se encontró que la Universidad del Pacífico ha sido una de las instituciones líderes en la implementación de políticas de igualdad de género dirigidas a su cuerpo docente. Según la información disponible en el portal de la universidad (UP, 2023), se promueve activamente la formación doctoral y la educación continua de los docentes de carrera. Es notable que se priorice el apoyo económico o la

adecuación de las cargas de trabajo para las docentes en licencia por maternidad, así como para los docentes que posterguen sus estudios doctorales debido al cuidado de niños, adultos mayores o personas con discapacidad, tanto temporal como permanente. Además, la universidad realiza convocatorias a nivel nacional e internacional para cada posición de docente a tiempo completo, con el objetivo expreso de identificar y atraer candidatas mujeres. Los jefes de los departamentos académicos reportan anualmente al Vicerrectorado Académico sobre las acciones realizadas para asegurar la equidad de género en las contrataciones.

Además, en el contexto académico, se otorgará prioridad en la asignación de horarios lectivos a los profesores, tanto hombres como mujeres, que tengan hijos menores de cinco años, con el fin de apoyar su compromiso familiar. También se espera que los departamentos académicos ofrezcan modalidades de enseñanza flexibles, como la posibilidad de impartir cursos semipresenciales cuando sea viable. Además, en la formación de áreas, grupos y equipos de investigación en la Universidad, se promoverá activamente la participación equitativa de investigadoras y asistentes mujeres. Del mismo modo, en los concursos y programas de financiamiento para la investigación organizados por la Universidad, se realizan esfuerzos para incentivar una mayor participación de investigadoras.

De esta manera, se evidencia la puesta en marcha de una normativa de Igualdad de Género para los docentes en las Universidades y que dentro de ella aborda temas de conciliación laboral para los docentes, especialmente en las docentes mujeres; más allá de lo que se le exige en la Política Nacional de Igualdad de Género (PNIG), procedente del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP, 2019, 2021). Actualmente, solo existen dos universidades que son la Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad del Pacífico con normativa de Igualdad de Género para los docentes. Las universidades peruanas en general a la actualidad solo cuentan con normativas de Igualdad de Género en contra del hostigamiento sexual y la no discriminación, como se le exige en la Política Nacional de Igualdad de Género (PNIG).

3. Las mujeres docentes en la PUCP

Para la investigación, se estudia el caso en la Pontificia Universidad Católica del Perú, en el cual es crucial abordar las disparidades que existen, como la baja representación de mujeres en determinadas carreras denominadas “masculinizadas” como la Facultad de Ciencias e Ingeniería o en roles de toma de decisiones dentro del Gobierno Universitario. A pesar de estas disparidades, la PUCP muestra un progreso constante en su búsqueda por lograr la equidad de género en sus estructuras laborales.

En un informe del Portal Administrativo de la PUCP de 2024, se señala que en la universidad trabajan 2,779 mujeres en todas sus sedes y unidades, lo que representa el 48% del total de trabajadores, entre personal administrativo y docente. Del total reportado, 119 mujeres ocupan cargos de directoras o jefas, equivalente al 50% del total de direcciones y jefaturas. Además, las mujeres empleadas en el campus PUCP representan 2,206 en total, las unidades con mayor cantidad de mujeres en su personal son la Dirección de Educación Continua (207), el Departamento Académico de Ingeniería (171), la Dirección de Admisión (131), el Departamento Académico de Humanidades (102), y la Escuela de Postgrado (99), resaltando que el conteo es entre administrativos y docentes. Asimismo, Marcela Huaita, señala en el informe que en las áreas de ciencias e ingeniería existe mayor presencia masculina y que en labores relacionadas al cuidado y relaciones laborales hay mayor presencia de mujeres.

En este contexto, aunque las estadísticas generales pueden sugerir la existencia de paridad de género; no obstante, es importante reconocer que dichos datos pueden ocultar sesgos significativos al ser desagregados por unidades o facultades; aún más haciendo la diferencia entre profesores: contratados, principales y asociados. Así, la disparidad más marcada de mujeres docentes principales está en el Departamento Académico de Ingeniería. En este sentido, se muestra una elaboración propia de la cantidad de mujeres en la docencia ordinaria y a tiempo completo en los tres Departamentos Académicos estudiados. La muestra de docentes en la Facultad de Gestión y Alta Dirección es de 108 docentes, de las cuales 41 son docentes mujeres y dentro de esa muestra solo 32 son docentes ordinarios y solo 13 son mujeres docentes a tiempo completo en la etapa de ordinarización. En el

Departamento Académico de Psicología son 14 docentes mujeres de 19 docentes en la etapa de docentes ordinarios a tiempo completo, pero el contraste es en el Departamento Académico de Ciencias e Ingeniería, el cual solo son 8 mujeres docentes ordinarias con categoría principal de 74 docentes al mismo nivel.

Este análisis más detallado revela que persisten disparidades en los roles y posiciones laborales entre géneros dentro de la institución. Cabe resaltar que la PUCP fue la Universidad pionera en el Perú en desarrollar más el área de investigación en Género e incluso implementando una Política especial de Igualdad de Género para Docentes y una Oficina de Igualdad de Género y Diversidad (OIGD). Por ello, según Huaita, en Punto Edu (2024), jefa de la Oficina de Igualdad de Género y Diversidad (OIGD), indica que existe una marcada presencia masculina en actividades relacionadas con las ciencias y la infraestructura, mientras que las mujeres tienden a estar más involucradas en actividades vinculadas al cuidado y las relaciones laborales.

En este sentido, la Oficina de Igualdad de Género y Diversidad (OIGD) ha realizado un mapeo que muestra que ciertas facultades de la PUCP cuentan con paridad o se acercan a ella en términos de género en los docentes. Por ejemplo, en Arte y Diseño, las docentes mujeres representan un 49%, mientras que los hombres, un 51%. En Artes Escénicas, las mujeres conforman el 46% de docentes y los hombres, el 54%. En Comunicaciones, las mujeres constituyen el 40% de docentes y los hombres, el 60%. En tanto que en Humanidades, la plana docente se conforma por mujeres en 41%, mientras que por hombres en 59%. Por ello, Huaita, en el Punto Edu (2024) opina que todavía falta resolver la disparidad en áreas académicas como Ciencias e Ingeniería, donde solo el 12% de los docentes son mujeres y el 88% son hombres, así como en Teología, donde el 20% de los docentes son mujeres y el 80% son hombres.

Según un informe en el Portal PUCP, es necesario considerar la implementación de una cuota femenina o masculina en todos los concursos de las facultades donde no se alcance una representación mínima del 25% para alguno de los géneros. Además, se sugiere ampliar el rango de edad para las postulaciones de mujeres, dado que, debido a las responsabilidades familiares, suelen experimentar

un retraso significativo en la obtención de títulos de posgrado en comparación con sus pares masculinos.

En consiguiente, según la responsable de la Oficina de Igualdad de Género y Diversidad (OIGD), las mejores prácticas buscan eliminar la asociación de actividades específicas con determinados géneros dentro de nuestro entorno laboral. Esto no solo implica que las mujeres ganen espacio en áreas tradicionalmente dominadas por hombres, sino también que los hombres se involucren en áreas relacionadas con el cuidado.

3.1. Descripción de la Política de Igualdad de Género para la Docencia

En el contexto del estudio de caso centrado en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), se examinarán las políticas de conciliación laboral implementadas por la institución, las cuales son conocidas como "Políticas de Igualdad de Género para la Docencia" en la Resolución de Consejo Universitario N.º 119/2015. Estas políticas se estructuran en tres áreas principales: formación, investigación y gestión.

En el ámbito de la formación, se establecen medidas específicas para promover la igualdad de género en la docencia. En primer lugar, se contempla la reducción de la edad de elegibilidad para ingresar o ascender a la categoría de docencia ordinaria a tiempo completo en tres años por cada hijo o persona a cargo. Además, en casos de igual puntaje entre docentes de distintos géneros, se dará preferencia a la candidata mujer. Se fomentará la participación equitativa de docentes mujeres en comisiones académicas encargadas de decisiones relacionadas con el plan de estudios y la malla curricular. Con respecto al equilibrio de género en el cuerpo docente, se implementarán convocatorias dirigidas específicamente a mujeres en Departamentos Académicos donde el porcentaje de profesoras sea inferior al 20%, con el objetivo de aumentar la representación femenina hasta lograr una proporción que refleje la cantidad de estudiantes mujeres y docentes mujeres con contrato a tiempo completo. Se prestará especial atención a la conciliación entre las responsabilidades académicas y las de cuidado, brindando facilidades para las profesoras que sean madres o tengan responsabilidades de cuidado. Se priorizará la asignación de horarios diurnos y se otorgará una descarga académica para las docentes de tiempo completo que tengan hijos menores de cinco años, en la cual

pueden reducir su carga académica en máximo seis créditos. Lo mismo aplica para aquellas docentes que son responsables de cuidar a algún ascendiente y, que a su vez, se encuentren llevando un plan de estudios de magíster o doctorado.

En el ámbito de la investigación, se implementarán medidas para fomentar la participación equitativa de docentes investigadoras en concursos y resultados de investigación organizados por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). En este sentido, se incentivará activamente la presencia de mujeres docentes en dichos concursos, y en caso de que exista un empate en la calificación entre candidatos de diferentes géneros, se dará preferencia a la investigadora mujer. Asimismo, se promoverá el desarrollo de una línea de investigación específica sobre igualdad de género, con el propósito de ampliar el conocimiento y la comprensión en esta área.

En el ámbito de la gestión universitaria, se impulsará la presencia activa de mujeres en órganos del Gobierno Universitario. Se fomentará que las mujeres se postulen para ocupar cargos en diversos niveles de este, entre los que se encuentran puestos en el Rectorado, las Decanaturas, las Jefaturas de Departamento, la Asamblea Universitaria y el Consejo Universitario. Así también, se establece una cuota femenina de 30% como mínimo para cuando se inscriban listas de candidaturas para elecciones de jefaturas de departamento o decanatos. Ello se da con el fin de garantizar una representación equitativa de sexos en las instancias de gobierno.

En este sentido, las principales características de conciliación laboral se centran en el aspecto laboral de la docente mujer para balancear su tiempo entre su vida personal y laboral. Cabe resaltar que, para tener los beneficios de la Política de Igualdad de Género para la Docencia, hay que ser docente a tiempo completo. Algunos de los ejemplos entre los más importantes son los siguientes:

Para las docentes cuando ya son madres. En primer lugar, la reducción de la edad de elegibilidad para ingresar o ascender a la categoría de docencia ordinaria a tiempo completo en tres años por cada hijo o persona a cargo. En segundo lugar, la disposición de otorgar horarios diurnos a las docentes con hijos menores de cinco años se encuentra vinculada a la flexibilidad de tiempo. En la misma línea, para las docentes en general; en primer lugar, establecer la cuota de 30% de docentes mujeres como mínimo para las listas en los cargos de decanos o jefes de departamento.

Además, en el caso de darse igual puntaje entre ambos géneros, se dará preferencia a la docente mujer. Ello se da respecto al apoyo profesional.

En tal sentido, en la tabla 3, detallamos los componentes de Conciliación laboral dentro de la Política de Igualdad de Género para la Docencia.

T



Tabla 3: Componentes de conciliación vida-trabajo de la Política de Igualdad de Género para la Docencia

Conciliación vida-trabajo	Políticas
Información	<p data-bbox="562 355 857 387"><u>3.1. Cultura institucional:</u></p> <p data-bbox="562 435 1637 467">3.1.4. Talleres de sensibilización y se recogerán opiniones para la elaboración de políticas.</p>
Flexibilidad en el tiempo	<p data-bbox="562 515 1312 547"><u>1.3. Conciliación entre el rol de cuidado y el trabajo académico:</u></p> <p data-bbox="562 595 1503 627">1.3.1. Preferencia en elección de horarios diurnos (hijos/as menores de 5 años)</p>
Apoyo en el rol de cuidado	<p data-bbox="562 675 1312 707"><u>1.3. Conciliación entre el rol de cuidado y el trabajo académico:</u></p> <p data-bbox="562 754 1776 786">1.3.2. Ampliación del servicio de cuna para mujeres docentes y alumnas (hijos/as menores de 3 años).</p> <p data-bbox="562 834 1155 866">1.3.3. Lactarios para mujeres docentes y alumnas</p> <p data-bbox="562 914 1003 946">1.3.4. Cambiador de bebés en baños</p>

Tabla 3: Componentes de conciliación vida-trabajo de la Política de Igualdad de Género para la Docencia (continuación)

Conciliación vida-trabajo	Políticas
Apoyo profesional	<p><u>1.1 Ingreso, promoción y participación en comisiones académicas:</u></p> <p>1.1.1. Edad: se disminuye 3 años por cada hijo o persona a su cuidado</p> <p>1.1.2. y 1.1.6. Selección de ganadores: se escoge a la docente en caso de igual puntaje</p> <p>1.1.3. y 1.1.7. Ponderación de expedientes: no se consideran los tiempos de salida o retiro a causa de la maternidad o cuidado de otros dependientes.</p> <p>1.1.4. y 1.1.5. Candidaturas: se alentará la presencia de mujeres</p> <p><u>1.2. Equilibrio en la composición por sexo del profesorado:</u></p> <p>Convocatorias dirigidas a mujeres para su incorporación a tiempo completo y ordinarización para los Departamentos Académicos que cuenten con profesorado femenino inferior al 20% hasta que logren la misma proporción de número de alumnas.</p> <p><u>1.3. Conciliación entre el rol de cuidado y el trabajo académico:</u></p> <p>1.3.5. Descarga Académica de hasta seis créditos (con hijos de hasta 12 años o cuidado de un ascendiente acreditado)</p> <p><u>2.1. Concursos y resultado de investigación:</u></p> <p>2.1.1. Se promoverá mayor presencia de docentes investigadoras</p> <p>2.1.2. Selección de ganadores: En caso de igual puntaje entre docentes de distinto sexo, se elegirá a la docente.</p>

Por otro lado, dentro de las dimensiones de desarrollo profesional, se identifican los siguientes elementos de la Política de Igualdad de Género para la Docencia PUCP, colocados respectivamente:



Tabla 4: Componentes de Desarrollo profesional en la Política de Igualdad de Género para la Docencia

Desarrollo Profesional	Políticas
Oportunidades de Desarrollo	<p>1.1. <u>Ingreso, promoción y participación en comisiones académicas:</u></p> <p>1.1.4. y 1.1.5. Candidaturas: promoverá la presencia de mujeres en la ordinarización y promoción</p> <p><u>2.1. Concursos y resultado de investigación:</u></p> <p>2.1.1. Se promoverá mayor presencia de mujeres docentes en concursos de investigación.</p>
Plan de Carrera	<p>1.1. <u>Ingreso, promoción y participación en comisiones académicas:</u></p> <p>1.1.1. Edad: la edad de las mujeres candidatas disminuirá en 3 años por cada persona a su cuidado.</p> <p>por cada hijo o por cada persona a su cuidado</p> <p>1.1.2. y 1.1.6. Selección de ganadores: se elegirá a la docente mujer en igualdad de puntaje.</p> <p>1.1.3 y 1.1.7. Ponderación de expedientes: no se consideran los tiempos de salida o retiro a causa de la maternidad o cuidado de otros dependientes.</p>
Gobierno Universitario	<p>1.1 <u>Ingreso, promoción y participación en comisiones académicas:</u></p> <p>1.1.8. Promover el involucramiento de más mujeres docentes en comisiones académicas relacionadas al programa académico, malla curricular y otros vinculados.</p> <p><u>3.2. Gestión y gobierno:</u></p> <p>3.2.1. Participación de mujeres en órganos de gobierno: se promoverá la candidatura de mujeres para los distintos niveles de gobierno. También, cuota mínima de 30% para listas de decanos/as o jefes/as de departamento.</p>

Tabla 4: Componentes de Desarrollo profesional en la Política de Igualdad de Género para la Docencia (continuación)

Desarrollo Profesional	Políticas
Recompensas	<p><u>2.1. Concursos y resultado de investigación:</u></p> <p>2.1.2. Investigación:</p> <p>2.1.4. Se estructurará la data referente a los fondos obtenidos por hombres y mujeres, al igual que el nivel de desempeño en función de sus especialidades.</p> <p>2.1.5. Se organizará la data sobre premios y bonos obtenidos por hombres y mujeres.</p>
Salud	<ul style="list-style-type: none"> - Atención en el Servicio de Salud PUCP - Atención psicológica

Adicionalmente, el análisis considera los componentes de remuneración y formación académica. Debido a que se centrará en las percepciones de las docentes sobre la equidad en su remuneración respecto a sus pares hombres en las distintas facultades, evaluando si consideran que sus salarios son justos y equitativos. Además, se investigará si perciben que la universidad les ha brindado un apoyo adecuado en su formación académica, proporcionando oportunidades de capacitación, desarrollo profesional y acceso a programas de especialización. Esto permitirá evaluar si existen diferencias de género tanto en la compensación como en las oportunidades de crecimiento académico dentro de la institución.

Por otra parte, en la Política de Igualdad de Género para la Docencia, se han identificado ciertas dimensiones de conciliación vida-trabajo, pero no cubren todas las mencionadas dentro del marco de análisis. Por tal motivo, se han agregado componentes que pertenecen a la normativa y cultura de la Pontificia Universidad Católica del Perú, que no forman parte de la política en estudio pero se vinculan a la conciliación vida-trabajo.

Tabla 5: Componentes extras de conciliación vida-trabajo de la PUCP

Conciliación vida-trabajo	Políticas
Flexibilidad en el espacio	- Trabajo híbrido
Beneficios extras	- Descuento de derechos académicos para los dependientes de los profesores de la PUCP - Programa de semibecas CEPREPUC para hijos de trabajadores
Salud	- Atención en el Servicio de Salud PUCP - Atención psicológica

3.2. Alcances de la definición Conciliación Vida Trabajo dentro de la Política de Igualdad de Género para la Docencia

Los alcances del término conciliación vida trabajo dentro de la Política de Igualdad de Género para la Docencia se define, como las normas que han sido implementadas para las docentes mujeres principalmente en su equilibrio de vida personal y laboral. Puesto que, las docentes mujeres al tener un hijo o persona a cuidado conlleva mayor responsabilidad y carga familiar, no por eso se va a descuidar el trabajo, pero lo que trata dicha política es de equilibrar su carga laboral con la familiar en relación a sus pares hombres docentes. En este sentido, las normas que han sido pensadas para este tipo de situaciones son las que denominamos como normas para la “conciliación laboral”, como las profesora que tengan hijos/as menores de cinco años tendrán preferencia en laborar en horarios diurnos, el servicio de cuna para mujeres docentes con hijos/as menores de tres años, tomando en cuenta que su inauguración de la sala cuna fue en el 2011 y solo desde el 2018 fueron otorgadas vacantes a docentes de pregrado a tiempo completo; además, los lactarios para mujeres docentes, cambiadores de bebés en los baños y la descarga académica de hasta seis créditos para docentes de tiempo completo que se encuentren cursando maestría o doctorado y tengan a su cuidado hijos/as de hasta 12 años o algún ascendiente. Además, esta política está diseñada, como su nombre dice, para promover la igualdad de género; por ello, enfatiza continuamente su fomentación de la participación de las mujeres docentes a efectos de su desarrollo profesional.

Finalmente, aunque se han evidenciado avances por parte de la Universidad PUCP, aún persisten desafíos en cuanto a la paridad en los puestos académicos más altos como docente principal o puestos de gobierno universitario. El tema de estudio se centra en evaluar la percepción que tienen las docentes de la PUCP sobre estos avances, en relación con las políticas de conciliación laboral y cómo esto puede influir en su trayectoria académica.



CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Enfoque

En esta investigación, se utiliza el enfoque cualitativo, el cual Hernández et al. (2010) señala que se centra en entender y ahondar en la problemática de estudio, investigando a partir de las percepciones de los involucrados en un entorno real y considerando las circunstancias externas, para lo cual, Pasco y Ponce (2018) indican que la muestra de la investigación implica pocos participantes. Asimismo, en dicho enfoque, la información es recopilada sin cuantificar numéricamente con el fin de identificar o ajustar las preguntas de la investigación durante el desarrollo de esta (Hernández et al., 2010). Por tanto, el enfoque cualitativo resulta relevante para la investigación, pues las entrevistas permitirán analizar las percepciones sobre las dimensiones seleccionadas en lo que respecta a las percepciones de las docentes mujeres en la PUCP para determinar si las políticas conciliatorias vida-trabajo están influyendo positivamente en su trayectoria profesional.

2. Alcance y limitaciones

La presente investigación tiene elementos de alcance exploratorio y descriptivo. El alcance exploratorio se lleva a cabo en estudios que tengan por fin abordar “un tema o problema de investigación poco estudiado” (Hernández et al., 2010, p. 79). En este caso, existe poca literatura que estudie la relación entre la percepción de balance vida-trabajo con la del desarrollo profesional, las cuales no han sido aplicadas en el contexto académico. Por otro lado, el alcance descriptivo cuenta con el objetivo de “especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010, p. 80). Así, recopila información sobre conceptos o variables sin que necesariamente estos fijen vínculos. A tal efecto, resulta necesario identificar conceptos, variables, componentes, y otros que se medirán. Igualmente, se debe determinar la muestra sobre la cual se desea recopilar datos (Hernández et al., 2010). En dicho sentido, se desea describir las características de los perfiles de las docentes de la muestra.

Adicionalmente, el diseño de la investigación es transeccional o transversal, en vista que la información se recopila en un único instante, Hernández et al. (2010) lo compara con capturar algún acontecimiento en una fotografía.

Cabe recalcar que, el tipo cualitativo de muestreo que se lleva a cabo es de diseño no probabilístico y se utilizará el método de muestreo por cuotas, el cual “enfatisa la constitución de una muestra que refleje diferentes grupos de unidades de observación” (Ponce y Pasco, 2018, p. 53), para lo cual se define previamente los perfiles necesarios de las entrevistas. Por lo tanto, los resultados obtenidos en la presente investigación se basan en una muestra con limitaciones y no se pueden extrapolar.

Una de las limitaciones en este estudio es el perfil de la muestra, ya que todas las docentes que accedieron a formar parte del trabajo de investigación se encuentran en un rango de edad superior a los 40 años, por lo cual no hay representación de docentes en el intervalo de 30 a 40 años. Como se detalla más adelante, la restricción en el tiempo que se brinda para el estudio y la baja y lenta tasa de respuesta por parte de las docentes, representa las limitaciones en cuanto al rango etario y número de la muestra de la presente investigación. Además, solo son seis docentes que tienen personas a su cuidado, de las cuales dos de ellas tienen actualmente a su cargo hijos dependientes que se encuentran en la edad para ser beneficiadas por la Política de Igualdad de Género para la Docencia. Es relevante considerar que dicha política está vigente desde el año 2015, por lo que han transcurrido casi diez años desde su implementación. Esta situación podría influir en la percepción y experiencia de las docentes respecto a los beneficios y la efectividad de la política, debido a la ausencia de participantes en edades y situaciones familiares distintas.

3. Diseño metodológico

El diseño metodológico elegido para el presente trabajo es el estudio de caso, ya que busca comprender el fenómeno en su ámbito en particular (Harrison, 2002), pues “se realizan en los contextos en los que ocurre ordinariamente el fenómeno organizacional estudiado” (Ponce y Pasco, 2018, p. 47). Mediante esta estrategia general, se lleva a cabo un estudio a profundidad de un número reducido de casos, e incluso, de un único caso (Ponce y Pasco, 2018). Sin embargo, la selección de un

solo caso debe estar fundamentada en que dicho caso sea representativo, se trate de una situación singular o poco común, proporcione una visión reveladora para un fenómeno poco estudiado, desafíe la teoría de manera crítica, o forme parte de un estudio longitudinal (Yin, 2018). Asimismo, como señalan Hernández et al. (2010), dicho caso debe ser seleccionado de forma pertinente con el tema de investigación y de manera deliberada por el investigador en función de su capacidad de contribuir al aprendizaje. En dicho sentido y tal como se ha explicado líneas previas, el estudio es exploratorio por lo que justifica la elección de un único caso. Además, escoger a las docentes de la PUCP como caso de estudio, resulta relevante al ser la universidad pionera en instaurar políticas de igualdad de género a nivel nacional y la única en tener Cátedra UNESCO de Igualdad de Género en el Perú. Por ende, sirve de ejemplo para las demás instituciones de educación superior.

Por otro lado, la técnica de recolección de información es la entrevista semiestructurada, para lo cual se utiliza la guía de entrevista (ver Anexo B) como instrumento a fin de analizar la percepción de la relación de las dimensiones entre políticas de conciliación vida trabajo y desarrollo profesional. El instrumento se divide en tres partes: las características del individuo, la percepción de la existencia de las políticas de conciliación vida-trabajo en base a las siete dimensiones y, la relación de estas con las dimensiones de desarrollo profesional. En la primera parte, estas preguntas se añaden para tener mayor conocimiento sobre las características individuales de la muestra, como: rango etario, cuidado de personas dependientes, nivel académico, departamento académico y años de servicio. Dicha entrevista está enfocada a las docentes PUCP en diferentes cargos, grupos etarios y con personas a su cuidado. El instrumento se aplicará posteriormente al llenado del consentimiento informado (ver Anexo A) y autorización de la grabación de la entrevista. Luego, se realiza la transcripción de la entrevista y exploración de datos a través de la codificación, asignando un código a los datos cuando se complete la información recabada, la que será transportada al sistema de Atlas ti, donde estos serán analizados.

4. Selección Muestral

El muestreo es no probabilístico, de forma que “involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio

investigador. En este caso, la muestra no busca representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado” (Ponce y Pasco, 2018, p. 53). Aquella selección será aplicada a las docentes PUCP mediante diversos rangos etarios y con distintas responsabilidades de cuidado, con lo cual se opta por el muestreo por cuotas, ya que “este tipo de muestra se utiliza mucho en estudios de opinión” (Hernández et al., 2010, p. 397). Como señalan Ponce y Pasco (2018), para el procedimiento de segmentación es necesario iniciar con la división de los participantes en grupos con características similares y, luego, seleccionar a algunos miembros de cada uno de los grupos que se hayan determinado.

En tal sentido, los criterios considerados para la segmentación son los rangos de edad; contar o no con personas dependientes, la especialidad académica, el nivel académico y los años de servicio. Los rangos etarios establecidos inicialmente para la muestra son de 30 a 40 años, de 41 a 50 años, y mayores de 50 años. No obstante, debido a limitaciones inherentes al estudio, como el tiempo disponible para la recolección de datos y la baja tasa de respuesta, se obtuvo una representación únicamente de docentes pertenecientes a los dos últimos rangos etarios. La restricción temporal, vinculada a los plazos del proyecto, impidió alcanzar una muestra más amplia que incluyera participantes del primer rango etario. Además, la baja tasa de respuesta, que puede estar relacionada con diversos factores como la disponibilidad de los docentes, sus horarios laborales o la falta de motivación para participar en la investigación, contribuyó a que no se lograra cumplir con el objetivo de una muestra más equilibrada en términos de distribución etaria ni de mayor cantidad de docentes en la muestra. Estos factores limitantes deben ser considerados al interpretar los resultados, ya que pueden influir en la diversidad de percepciones y experiencias dentro de la muestra.

En cuanto a las personas dependientes, se separa a las docentes con ninguna persona a cargo de su cuidado y a las que sí tienen por lo menos a una. Por último, las Facultades elegidas son Gestión y Alta Dirección (FGAD), Ciencias e Ingeniería (FCI), y Psicología (FPSI). La elección de las Facultades de Gestión y Alta Dirección (FGAD), Ciencias e Ingeniería (FCI) y Psicología (FPSI) para la muestra se basa en la consideración de la proporción de sexos dentro del personal docente de cada facultad. Estas facultades fueron seleccionadas debido a la diversidad en la

representación de sexos en los docentes, lo que permite un análisis comparativo entre las diferentes disciplinas. En particular, se buscó capturar una muestra que reflejara las dinámicas de género en ámbitos académicos que, tradicionalmente, presentan disparidades entre sexos. En el caso de las áreas de ciencias e ingeniería, donde predomina la presencia de hombres, en contraste con facultades como Psicología, donde la representación femenina suele ser mayoritaria. Por otro lado, la Facultad de Gestión fue elegida debido al mayor equilibrio que se haya entre ambos sexos. Esta elección facilita un estudio más exhaustivo de las percepciones de género, considerando las características de los docentes.

Respecto al tamaño de la muestra, Neuman (2017) indica que, para estudios cualitativos, no hay un número establecido previamente, puesto que solo se define un tipo de unidad de análisis y se sugiere un número estimado de participantes. Además, Hennink y Kaiser (2020) realizaron un estudio, en el cual abordan la importancia del tamaño de muestra en la investigación cualitativa. Los autores sostienen que en muchos contextos cualitativos, especialmente en aquellos que emplean entrevistas semiestructuradas o grupos focales, una muestra pequeña de entre 8 y 12 personas resulta suficiente para obtener datos ricos y profundos. Este enfoque es particularmente efectivo cuando se busca comprender fenómenos complejos o contextos específicos. Además, las muestras pequeñas son apropiadas en estudios exploratorios, donde el objetivo principal es obtener una visión más profunda de las experiencias individuales. Los autores argumentan que, lejos de ser limitantes, las muestras reducidas pueden proporcionar una comprensión detallada y significativa de las dinámicas y percepciones estudiadas. Del mismo modo, Braun y Clarke (2021) defienden el uso de muestras pequeñas en la investigación cualitativa, argumentando que, cuando el enfoque se centra en los temas emergentes, una muestra de entre 5 y 12 participantes puede ser suficiente para obtener conclusiones significativas. Los autores enfatizan que, más allá de la representatividad numérica, lo que determina el éxito de un análisis cualitativo es la calidad de los datos recolectados. Esta perspectiva es especialmente relevante en investigaciones que emplean análisis de contenido o temático, donde el objetivo no es cuantificar la prevalencia de experiencias o puntos de vista, sino explorar la diversidad de las mismas. Según los autores, la riqueza de las experiencias y la profundidad de los datos son los elementos clave para generar una comprensión significativa de los fenómenos estudiados.

En tales circunstancias, en el presente estudio, se han obtenido 12 entrevistas, aun con las limitantes del estudio mencionadas previamente, por lo que estos estudios respaldan el uso de muestras pequeñas en metodologías cualitativas como son las entrevistas y análisis temático. Por ello, es esencial seleccionar participantes que ofrezcan percepciones diversas y relevantes al fenómeno estudiado. Esto permite obtener información exhaustiva y detallada, alineada con los objetivos específicos de la investigación. El espacio fue aplicado dentro de la Pontificia Universidad Católica del Perú.



Tabla 6: Perfil de la muestra

Código Docente	Facultad	Rango etario	Hijos dependientes	Padres dependientes	Nivel académico	Años de servicio
PCD1	Psicología	41-50	Sí (12 y 15 años)	No	Doctora	18
PCD2	Psicología	Más de 50	No	Sí	Doctora	33
PSD1	Psicología	Más de 50	No	No	Doctora	15
PSD2	Psicología	Más de 50	No	No	Doctora	50
GCD1	Gestión	Más de 50	Sí	No	Doctora	17
GCD2	Gestión	Más de 50	Sí (22 y 28)	No	Doctora	26
GCD3	Gestión	41-50	Sí (14 años)	No	Magíster	11
GSD1	Gestión	41-50	No	No	Doctora	25
CCD1	Ciencias e Ingeniería	41-50	Sí (8 años)	No	Doctora	10
CSD1	Ciencias e Ingeniería	Más de 50	No	No	Doctora	23
CSD2	Ciencias e Ingeniería	41-50	No	No	Doctora	15
CSD3	Ciencias e Ingeniería	Más de 50	No	No	Doctora	24

5. Técnica de recolección de información

Para la técnica de recolección de datos se logró entrevistar a 12 mujeres con puesto de docente en la Pontificia Universidad Católica del Perú por medio de

entrevistas semiestructuradas utilizando la plataforma Zoom. El trabajo para identificar el perfil adecuado de docentes PUCP y poder acceder a esa base de contactos, se detalla a continuación:

- En primer lugar, buscar en la base de contactos PUCP de las Facultades en mención y seleccionar a docentes mujeres que se encuentren en distintas etapas de su carrera.
- En segundo lugar, recibir las recomendaciones de nuestra asesora sobre algunos perfiles ya seleccionados previamente para la muestra.

El método de recolección de las entrevistas fue contactar previamente a la participante a través del correo institucional PUCP debido a su practicidad para fines académicos; además, luego que las posibles participantes acepten nuestra solicitud, se agendó una reunión vía Zoom, la cual fue grabada, previo consentimiento informado para luego transcribirla y codificar los datos.

Los temas de análisis de la entrevista, son divididos en tres partes. En primer lugar, características del individuo; en segundo lugar, las preguntas relacionadas a las dimensiones de conciliación vida-trabajo. Por último, las preguntas relacionadas a las dimensiones de desarrollo profesional. Cabe resaltar que las dimensiones sobre “conciliación vida-trabajo”, planteadas en el marco teórico, se adaptan en el trabajo empírico al considerar las características de las políticas de equidad y conciliación del caso de estudio. En ese sentido, las ocho dimensiones identificadas teóricamente, terminan siendo siete, pues se elimina la llamada “apoyo en la maternidad y paternidad” al no relacionar alguna de las prácticas de dicha dimensión con las realizadas en el documento “Políticas de Igualdad de Género para la Docencia” de la PUCP de manera adicional a las estipuladas por ley. Asimismo, se modifica el nombre de dos dimensiones por idoneidad al caso de estudio, las cuales son “apoyo familiar” por “apoyo en el rol de cuidado”, y “beneficios corporativos y extrasociales” por “beneficios extras”. La siguiente tabla resume la adaptación en mención.

Tabla 7: Adaptación de las dimensiones de “Conciliación vida-trabajo”

Dimensiones teóricas	Dimensiones empíricas
Información	Información
Flexibilidad en el tiempo	Flexibilidad en el tiempo
Flexibilidad en el espacio	Flexibilidad en el espacio
Apoyo familiar	Apoyo en el rol de cuidado
Apoyo en la maternidad y paternidad	-
Apoyo profesional	Apoyo profesional
Beneficios corporativos y extrasociales	Beneficios extras
Salud	Salud

Por otro lado, previamente a la ejecución del instrumento, se realizó la validación con una experta en el tema para comprobar la rigurosidad y pertinencia de la Guía de entrevista y una prueba piloto con dos docentes para confirmar la idoneidad. Una vez afinado y aprobado el instrumento, se realizaron las 12 entrevistas.

Finalmente se elaboraron 16 preguntas, divididas entre las dos variables con siete y seis dimensiones cada una, en la que se incluyen dos preguntas abiertas en la parte final (ver Anexo B).

Tabla 8: Marco de análisis

Conciliación Vida Trabajo	Desarrollo Profesional
Información	Oportunidades de desarrollo
Flexibilidad en el tiempo	Remuneración
Flexibilidad en el espacio	Plan de Carrera
Apoyo en el rol de cuidado	Formación Académica
Apoyo profesional	Gobierno Universitario
Beneficios extras	Recompensas
Salud	-

6. Técnicas de análisis

Las técnicas de análisis de la investigación cualitativa serán bajo el análisis de contenido, el cual se desarrolla en transcribir la entrevista, es decir los textos en códigos con la ayuda de un sistema de categorías en una matriz que contiene datos numéricos. Esta técnica integra los pasos de interpretación en todo el proceso de análisis (Kuckartz, 2014).

Desde un principio, los datos recogidos en las entrevistas serán grabados previo consentimiento informado y transcritos, luego serán codificados en el programa Excel. En este sentido, se realiza el análisis descriptivo, ya que “la primera tarea es codificar los datos obtenidos para cada variable” (Hernández et al., 2010, p.287). Entonces, se busca descubrir, en cada una de las dimensiones seleccionadas, cuál es el nivel percibido de políticas de conciliación laboral vida-trabajo en relación al desarrollo profesional que presentan las mujeres docentes de la PUCP.

Para ello, resulta necesaria la codificación de los datos para que se puedan analizar posteriormente. La finalidad principal de esta técnica es analizar las características de las dimensiones de cada una que sean parecidas y uniformes, con el propósito de facilitar la comprensión y el estudio más efectivo de los fenómenos sociales y educativos (Sabariego, et al., 2014).

De acuerdo con ello, se procura determinar las percepciones similares en relación a conciliación laboral y desarrollo profesional e identificar las características sobresalientes dentro de cada uno de los perfiles entrevistados. Asimismo, se codifica cada perfil resultante según las facultades de estudio, grupos etarios, personas a su cuidado, nivel académico y años de servicio. Esta información será valiosa para que la Pontificia Universidad Católica del Perú tome en cuenta si sus políticas de conciliación laboral están siendo efectivas o no en relación al desarrollo profesional de las docentes, evalúen su Política de Género y puedan mejorarlas enfocándose en cada característica o práctica de las variables presentes en la investigación.

7. Evaluación de validez y confiabilidad

La validez hace referencia al “grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (Hernández et al., 2010, p. 201). Como indican Ponce y Pasco (2018), son varias las formas de dar validez a una investigación. Existe la validez interna, externa, del instrumento, y de constructo. Para el presente estudio, se utiliza los dos últimos tipos. La validez del instrumento se da al consultar la precisión de las preguntas del instrumento con una experta en el tema de balance vida-trabajo. La validez del constructo se presenta al realizar la prueba piloto de las entrevistas con una pequeña cantidad de participantes que conformen nuestro sujeto de estudio con el fin de verificar la formulación oportuna de las preguntas.

Por otro lado, la confiabilidad de la investigación se refiere a la medición del instrumento para lograr transparencia y confiabilidad (Hernández et al., 2010). Para ello, se emplea la codificación consensuada o también llamada doble codificación, en la cual ambas investigadoras de este estudio van a encargarse de dicho proceso. Al ser un estudio cualitativo, la codificación se realiza a nivel de medición nominal, siendo los datos separados según dimensiones que muestran diferencias en características (Hernández et al., 2010).

8. Ética de la investigación

La ética en el desarrollo de la investigación y en su análisis con sus objetivos es imprescindible. Por ello, requerimos del consentimiento informado (ver Anexo A) y de la autorización para realizar la grabación previamente a empezar la entrevista. Como señalan Pasco y Ponce, “su participación sólo será válida si previamente se les ha solicitado el consentimiento informado respectivo” (2018, p.136). En este sentido, al inicio de la entrevista, las entrevistadas serán informadas de los objetivos del estudio de investigación con claridad y transparencia. Asimismo, se señala la confidencialidad del trabajo y que la recolección de datos solo será utilizada para fines académicos. Para ello, tendrán que dar su autorización al tratamiento de datos a través del consentimiento informado con la pregunta dicotómica de aceptar o no, según sea el caso su conformidad con el estudio de investigación.



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En este capítulo, se señalan los hallazgos y conclusiones de las doce entrevistas realizadas a docentes mujeres que trabajan tiempo completo. En este caso, se tuvo a las docentes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, Facultad de Psicología y Facultad de Ciencias e Ingeniería con y sin personas a su cuidado. Por otro lado, con el fin de obtener los hallazgos y conclusiones, se realizó una matriz en Excel, donde se dividió extractos de las entrevistas según las dimensiones de las variables “conciliación vida-trabajo” y “desarrollo profesional”. En la primera variable, se encuentran las dimensiones “información”, “flexibilidad en el tiempo”, “flexibilidad en el espacio”, “apoyo en el rol de cuidado”, “apoyo profesional”, “beneficios extras”, y “salud”. En cuanto a la segunda variable, “oportunidades de desarrollo”, “remuneración”, “plan de carrera”, “formación académica”, “gobierno universitario”, y “recompensas”. En este sentido, se presentan los hallazgos organizados por dimensión, acompañados de los extractos más relevantes de las entrevistas. Finalmente, se incluye una tabla resumen para cada variable con sus respectivas dimensiones.

- **Dimensión “información”**, se observó un patrón consistente en lo que respecta a falta de información, donde se ha obtenido tres grupos y los perfiles son diversos, pues no las une el rango etario, ni el tener o no personas a su cuidado. En el primer grupo, son minoría (2/12) las docentes que sí conocen sobre la Política de Igualdad de Género para la Docencia PUCP a detalle y sus estrategias, pues son quienes han estado relacionadas al desarrollo de la política de forma directa. En el segundo grupo, se hallan algunas (6/12) docentes que afirman haber escuchado acerca de la existencia de la política; sin embargo, la conocen someramente. Son quienes han adquirido conocimiento sobre ciertas prácticas vinculadas a la política en cuestión de manera aislada, como el servicio de cuna, la descarga académica y las cuotas de género. Dicha comunicación se dio, sobre todo, a través de información proporcionada por sus colegas, en lugar de recibir toda la información de forma directa por parte de la institución, ya que rara vez (3/12) se mencionó haber escuchado de alguna política en reuniones. En estos casos, a pesar de contar con algún conocimiento sobre ciertas políticas, las entrevistadas no han conocido la amplitud de las mismas. Asimismo, pertenecen a las facultades de Psicología y de

Ciencias e Ingeniería en partes iguales. Por último, está otra minoría (4/12) de docentes que no tienen conocimiento ni han escuchado anteriormente sobre la política en mención. En este último grupo, resalta la presencia de docentes de la especialidad de gestión (3/4), quienes señalan que la universidad debe tener la iniciativa de conocer a mayor detalle a sus docentes para que se les haga llegar los beneficios de esta política en relación con el perfil de cada una.

Sí, sí la revisé en su momento, sí, me han mandado ahora unos cambios que están proponiendo hacer. (PSD2, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

En algún momento la leí hace varios años, recuerdo cuando fue, digamos, publicada, elaborada, pero ya eso fue hace varios años, después de eso ya no la volví a ver. Escuché a uno de los profesores decir, ¿has visto esa política de género? no fue hablando muy bien, ¿no? No fue como una buena percepción. (CCD1, comunicación personal, 20 de agosto de 2024).

Conozco que existe una Política de Igualdad de Género, tengo alguna información, pero no la conozco completamente. Probablemente lo que esté escrito en el papel sí me la sé. El tema es que no se aplica, o sea, no la he implementado en mi caso en particular. Por ejemplo, hay ese detalle de que se puede tener descarga laboral cuando uno tiene hijos menores de 12 años. Yo tengo un hijo menor de 12 años y no sabía que eso existía, por ejemplo. (PCD1, comunicación personal, 13 de agosto de 2024).

Probablemente la haya escuchado, pero no la he profundizado. Creería que esta política tendría que ser más difundida, porque, por ejemplo, yo sabía lo de las descargas cuando uno tiene hijos menores de 12 años, pero probablemente antes lo haya visto, pero ahora lo tengo más presente por algunas amistades, colegas que tienen hijos menores de 12 años y que piden esta descarga. Y no sabía que estaba incluido, por ejemplo, cuando uno tiene su cuidado de los padres. En todo caso, nadie me lo ha hecho explícito. (...) Creo que también la universidad debería profundizar más en el conocimiento de su personal para ver qué necesita, ¿no? O sea que también debería ser más proactiva la acción en términos de, por ejemplo, hacer que las profesoras hagamos uso de estos

beneficios de la política de igualdad de género. (GCD2, comunicación personal, 20 de agosto de 2024).

Yo entendería o sobreentendería, ¿no? Que, digamos, no se me ha comunicado ninguno de estos beneficios porque no tengo hijos. No sé, ¿no? Digamos, valdría la pena. Pero en todos los años que tengo o desde el 2015 en ningún momento se me ha preguntado si tengo personas a cargo, enfermos, hermanos menores o padres o adultos mayores, ¿no? (GSD1, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

- **Dimensión “flexibilidad en el tiempo”**, todas las entrevistadas consideran tener flexibilidad, especialmente para temas de permisos laborales por motivos familiares o de salud. Algunas de ellas (4/12), de las facultades de Gestión y Ciencias, no sienten la necesidad de hacer uso de los permisos, pues señalan que su organización es clave para el manejo de tiempos, así como contar con el apoyo de otros familiares en caso de alguna emergencia. También se da el caso de, a pesar de necesitarlos, no los toman debido a la fuerte carga de trabajo que tienen y el ambiente competitivo en el que se encuentran. No obstante, todas las entrevistadas consideran que la opción de pedir permisos se da más por un tema de cultura o manejo interno con los jefes de turno de su respectivo Departamento Académico. Asimismo, advierten que dicha posibilidad de pedir permisos por temas familiares está dirigida a todos los docentes, independientemente de su género y de la existencia de la política. Pues, en su condición de docentes, cuentan con esa flexibilidad que les brinda la universidad, mas no es por la Política de Igualdad de Género para la Docencia, por lo que, indistintamente del perfil de las encuestadas, la dimensión de flexibilidad en el tiempo no es percibida como relevante en la política en mención.

Yo considero que tengo flexibilidad, pero no por la política, sino por cómo se trabaja al interior de mi departamento. Pero tiene que ver más con una suerte de cultura, digamos, organizacional a la interna del departamento y de la facultad que por la aplicación de la política en específico institucional. (PCD1, comunicación personal, 13 de agosto de 2024).

Hay bastante flexibilidad. Bueno, los docentes tenemos un horario flexible, podemos trabajar desde casa, y yo lo percibo, percibo la tranquilidad de

trabajar desde casa y no hay ningún problema. Vengo, dicto a la clase, doy asesorías presenciales, algunas virtuales. Pero no lo considero algo solo de la mujer. En general, el docente tiene esa libertad, por así llamarlo. (GCD3, comunicación personal, 12 de septiembre de 2024).

Trato de organizar mis cosas personales en los horarios adecuados, ¿no? O sea, si por una fuerza mayor no puedo cumplir, entonces lo reprogramo, o ya incluso a veces hasta el inicio del semestre ya sé cómo voy a hacer, (...) en eso nunca he tenido una dificultad, ¿no? Pero eso sí, yo cumplo con el encargo. (...) yo tenía apoyo en mi entorno, con mis padres (...) mi padre podía recogerlo a (...) se llama mi hijo, en caso necesario, ¿no? (CSD1, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

La verdad es que es mi sentido de responsabilidad y, nuevamente, yo nunca he sentido que la universidad, a pesar de que, por ejemplo, mi situación médica está debidamente documentada en el departamento académico al cual pertenezco, nunca me han dicho oye, tómate este descanso adicional, nada, nunca, nunca, ¿no? Al contrario, siempre tienes que cumplir tus objetivos, tienes que lograr tus metas, tienes que seguir creciendo cuando terminas tus publicaciones, tienes que internacionalizarte, tienes que hacer COIL, o sea, son un montón de tienes que, ¿no? Y los tienes que son tanto para los profesores como para las profesoras, ¿no? (GCD2, comunicación personal, 20 de agosto de 2024).

- **Dimensión “flexibilidad en el espacio”**, todas las entrevistadas, independientemente de su perfil, consideran tener la flexibilidad de trabajar donde deseen, pues la universidad solo les exige estar de manera presencial para dictar las horas de clase que se tenga, por lo cual valoran las facilidades de contar con el teletrabajo. Incluso para el dictado de cursos, tienen la opción de solicitar la realización de alguna clase de manera virtual debido a alguna circunstancia específica. La cual es aplicable tanto a docentes mujeres como hombres. Del mismo modo, consideran que la dimensión de flexibilidad en el espacio se da independientemente de la existencia o no de la política en estudio.

Hay, a veces, dolencias médicas que me afectan (...). O sea, a mí me ha tocado alguna vez incluso dictar clases en mi cama, ¿no? Estando mal de salud. (GCD2, comunicación personal, 20 de agosto de 2024).

Independientemente del tema de género, yo sí encuentro flexibilidad en la universidad, por lo menos en mi caso sí lo he encontrado. (...) Por ejemplo, en mi caso, yo tengo muchísima más facilidad para poder trabajar en casa, ¿por qué? porque tengo todo lo necesario, porque no tengo un ambiente, digamos, que me distraiga y todo lo demás, entonces sí, cuando hemos pedido, por ejemplo, incluso antes de la pandemia, tener un día o dos días de no ir a la universidad porque estamos realizando labores, se nos ha evaluado, más que por nuestra presencia ya en la PUCP, por el producto que mostramos y creo que eso sí es flexibilidad. Pero eso también viene a ser ya un tema interno, como mencionas. Claro, no es una cuestión de política y menos de política de género. (PSD1, comunicación personal, 22 de agosto de 2024).

Como docente ya naturalmente el horario es más flexible, ¿no? Entonces, si yo tengo, por ejemplo, una emergencia y no puedo dictar mi clase, yo informo y digo que voy a recuperarla o realizarla virtual, entonces no, no es tan crítico, no es tan crítico ese tema. Es un tema ya directamente con el departamento académico, ¿no es cierto? Sí, sí, sí, eso es para todos los docentes, es relativamente fácil. (CCD1, comunicación personal, 20 de agosto de 2024).

- **Dimensión de “apoyo en el rol de cuidado”**, todas las entrevistadas reconocen no haber usado los beneficios de conciliación vida-trabajo pertenecientes a la Política de Igualdad de Género para la Docencia PUCP, como son los servicios de cuna, lactarios, cambiadores de bebés, preferencia en la elección de horarios diurnos y la descarga académica. Esto ocurre por diversos motivos. Por un lado, la mitad (6/12) de las docentes entrevistadas no tiene personas a su cargo, o las han tenido antes de la implementación de dicha política. Del mismo modo, algunas docentes (3/12) consideran que las responsabilidades familiares no tienen por qué interferir con las laborales. Percepción que se dio en una docente por cada facultad entrevistada, a pesar de que dos de ellas son madres, por lo que las características personales no influyen en dicha opinión. Asimismo, una docente indica que, en su momento, al contar con personas que le apoyaran con sus responsabilidades

familiares mientras se encontraba trabajando, no requirió adherirse a alguno de los beneficios de la política.

Por otro lado, existen casos específicos en los que las docentes manifiestan cierta disconformidad respecto al apoyo en el rol de cuidado. En primer lugar, una docente indica que, actualmente al formar parte de la Facultad de Gestión, sí ha sentido respaldo y consideración hacia ella al tener responsabilidades de maternidad. No obstante, su experiencia previa en la Facultad de Ciencia e Ingeniería fue distinta, dado que se consideraba inadecuado expresar las dificultades que enfrentaba como madre. Asimismo, esta docente, que necesita cursar el doctorado, era TPA cuando tenía a su hija en el rango de edad establecido por la política para acceder a la descarga académica, motivo por el cual no se vio beneficiada, sino, limitada a continuar con su desarrollo. En segundo lugar, se ha identificado el caso de una docente que presentó inconvenientes en el acceso al servicio de cuna, puesto que le informaron un día antes del cierre de convocatoria. A pesar de presentarse, no obtuvo respuesta hasta pasado más de un año, donde se le denegó el acceso para ingresar a su menor a la Sala Cuna argumentando la falta de algunos meses de servicio en la institución. Por tanto, se pone de manifiesto las brechas existentes entre la demanda y la oferta de este servicio. También, se percibe que la política no apoya a las docentes que se encuentran en las etapas iniciales de su carrera, especialmente en lo que respecta a la maternidad, un período que se caracteriza por un rango de fertilidad limitado. Finalmente, se presenta el caso de una docente que experimentó una pérdida de embarazo y observó una notable falta de apoyo en la política institucional en relación con estas situaciones.

Yo no he sido beneficiada en ningún caso por ser mujer. Y las responsabilidades de cuidado tampoco es que se le hayan interpuesto para lograr lo que es su desarrollo profesional, ¿no? O sea, es que se cumple con lo que se tiene que cumplir, o sea, no, no, interpuesto, o sea, no es que se interpone una cosa con la otra, es que se conviven, se comparten, ¿no? Uno se parte en todas las partes que se tiene que partir para cumplir con los roles que uno tiene. (PCD1, comunicación personal, 13 de agosto de 2024).

El apoyo, este, existió en mi propio entorno, ¿no? Y no, en su entorno familiar, sí, en su entorno familiar, y no, digamos, no me fue necesario un apoyo extra, (...) él fue desde muy pequeño a una cuna privada (...). Como digo, quizá hubiera sido otra la situación, personalmente, si yo no hubiera tenido todo este contexto familiar, por lo cual yo no sentí que me afectaba, (...) pero sí puedo entender que en algunos casos quizá donde no hay ese apoyo familiar sea más difícil. (CSD1, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

Yo les escribo, les digo, miren, ustedes me dijeron que se iban a comunicar conmigo y no se comunican conmigo y no me escribían, hasta que de pronto me escriben un día y me dicen, mañana a las 5 de la tarde es el último día, entonces le digo, pero no puede ser así, o sea, porque me dan tan poco tiempo. Pues presenté y después nunca me respondieron y pasaba, llegó el año siguiente, llegó el año siguiente y no me respondieron y después recuerdo que me dieron una respuesta de que algo así como, no había sido seleccionada, porque de repente yo no tenía muchos años. Cómo es posible que normalmente las mujeres tenemos un rango para poder quedar embarazadas, bien corto, no es tan largo, entonces y encima yo tengo que estar cuatro años trabajando para que ellos me puedan apoyar con el servicio de la sala cuna, me pareció raro, fue muy malo. (CCD1, comunicación personal, 20 de agosto de 2024).

Yo estaba embarazada, tuve una pérdida (...). Bueno, el tema de salud y todo el tema era una locura, ¿no? Pero, por ejemplo, en ese aspecto no hay ningún ningún tipo de apoyo. ¿Sí? Porque no lo hay. O sea, tienes que tener a la criatura ahí usándote de lonchera. O sea, lo que tienes que haber hecho es estar ahí con una criatura ya nacida, ¿no? Para que te consideren un caso especial. (CSD2, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

Cuando he hablado de la importancia, del rol de la mujer, lo complejo que es para una mamá, tal y tal cosa, en ingeniería, pues, es muy distinto, ¿no? O sea, tú cuando hablas con ellos es como, ya, pero eso será responsabilidad de ella, pues, ¿no? Si no puede, algo así, cómo para qué es mamá, pues, ¿no? Si no va a poder, algo así (...). Mi hija ya tiene 14, pero en todos los años que

yo fui mamá de ella, no sabía que había descarga académica por ser madre. (GCD3, comunicación personal, 12 de septiembre de 2024).

- **Dimensión de “apoyo profesional”**, todas las entrevistas hacen énfasis en la meritocracia tanto para concursos de investigación y de promoción. Simultáneamente, una docente de Psicología y una de Ciencias identifican casos de colegas, donde han sido promovidas por el hecho de ser mujer. Sin embargo, son situaciones que han causado cierta controversia, más allá de que una tenga personas a su cuidado y otra no, pues consideran que no se debería favorecer a alguien por su género, sino por su desempeño. Asimismo, estas dos docentes se sienten agradecidas con la universidad porque incluso han ganado becas para continuar con sus estudios de postgrado. Por otra parte, resulta relevante el caso de una docente de Ciencias, quien se encuentra de acuerdo, después de ser madre, que en las convocatorias le den la preferencia a la mujer, puesto que contrasta con todas las demás docentes al indicar que dicho beneficio resulta necesario para equiparar las brechas en las responsabilidades entre las mujeres y hombres. Por el contrario, una docente de Gestión señala que no percibió que el hecho de ser mujer haya influido en la elección de una convocatoria ni que se favorezca el ascenso de ellas, pues a pesar de contar con el título de doctora en formato digital, no fue aceptada al ser requisito presentarlo en físico.

No creo que, a las mujeres profesionales, al menos no en mi caso, nos parezca satisfactorio que nos estén bonificando por el hecho de ser mujeres o ser madres. A mí no me gusta que me estén regalando años de servicio, por ejemplo, porque soy mamá. Porque yo he decidido ser mamá y ser académica, no quiero que me estén regalando nada por eso. A mí me gusta competir con mis colegas. Y si me gano algo, me lo gano porque tengo capacidad de mostrar mi competencia académica. No porque soy mamá me dan un año más de algo. (PCD1, comunicación personal, 13 de agosto de 2024).

Es lo que yo he visto, en mi especialidad incluso, han abierto, no sé, mandaban a concurso dos plazas y han abierto una tercera porque en tercer lugar quedó una mujer. Eso para mí está mal. Yo las veces que he competido, he salido primera. No necesito que me hagan favores como mujer. (CSD2, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

El esfuerzo que hace una mujer por querer hacer carreras de investigadora, (...) es mayor en una mujer que lo que puede ser para un hombre. Entonces, viendo esos casos, (...) me parece que es una oportunidad de favorecer el trabajo que ellas realizan y el esfuerzo. (...) He cambiado mi forma de pensar un poco en el tiempo. Sí, a veces uno, cuando es joven, de repente dice, no, yo sí puedo, porque yo siempre me he enfrentado en un mundo de hombres, sí puedo, sí puedo, y luego tuve la suerte de tener un esposo que también me ayuda. Voy a cuidar a mi hija, con la crianza es una cuestión compartida, pero cuando volteo y veo, muchas mujeres no tienen esa suerte, pero todavía quieren hacer cosas. (CCD1, comunicación personal, 20 de agosto de 2024).

Dos mujeres que teníamos el doctorado, pero hubo un tema de que necesitaban el cartón físico (...) y porque no tenía el cartón físico, no pude participar en el proceso de, de, no, no pude participar. (...) No se nos dio ningún trato, ¿no? Como de repente buscar alguna excepción. (...). Digamos que no se fomentó, ¿no? Porque entendería por lo que dice la política, ¿no? Que tú lo que quieres es promover, (...) ni siquiera estaban ampliando, o sea, han quedado dos plazas vacantes, desiertas (...). No vimos ningún tipo de esfuerzo por, de alguna manera, este, poder participar en el proceso de promoción a profesora principal. (...). Simplemente había una, una, una regla y. Claro. Que fuéramos hombres o mujeres, no importó. (GSD1, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

- **Dimensión de “beneficios extras”**, ninguna de las entrevistadas declaró haber hecho uso de los descuentos de derechos académicos para sus dependientes o las semibecas en la CEPREPUC para sus hijos dado que mencionan los beneficiarios no se encuentran en el rango de edad para acceder a dichos beneficios, por lo cual esta dimensión no aplica en el caso de la muestra, aunque sí tienen conocimiento sobre ello.

A mí, personalmente, no, porque yo ya tenía a mi hijo más crecido cuando llegué a la universidad. (GCD1, comunicación personal, 23 de agosto de 2024).

No, aún no. (GCD2, comunicación personal, 20 de agosto de 2024).

- **Dimensión de “salud”**, ninguna entrevistada menciona hacer uso del servicio de apoyo psicológico. Por el contrario, la mayoría de las docentes (9/12), ha utilizado al menos una vez el Servicio de Salud PUCP, sobre lo cual se halla diversidad de percepciones al respecto. Por un lado, dos docentes de Psicología reconocen hacer uso de dicho servicio y valorarlo positivamente. Aparte, una gran parte de las docentes entrevistadas (7/12), pertenecientes a las Facultades de Gestión y de Ingeniería, ha acudido de manera ocasional por circunstancias específicas. Sin embargo, ellas difieren en las experiencias sobre dicho servicio al margen de su especialidad. Por un lado, se encuentran cuatro docentes que valoran favorablemente el acceso a la prestación médica, como atender fiebres o realizar sus controles anuales. Por otro lado, tres docentes han tenido experiencias negativas en el servicio, sobre todo al considerar engorrosa la parte de separar citas, por lo que han decidido no utilizarlo nuevamente. Adicionalmente, se identifica una minoría (3/12), de las tres facultades, que nunca ha sido atendida en el Servicio de Salud PUCP en su condición de docente, principalmente por temas de comodidad, confianza y afinidad con el médico.

Mi percepción es que es bastante favorable, es buena, ¿no? bueno, el servicio, digamos, que nos permita acceder con rapidez, me parece bastante eficiente, y bueno. (PCD2, comunicación personal, 20 de agosto de 2024).

Mi experiencia con el centro médico es de primera. Bueno, hasta la pandemia me resultó muy, muy cómodo hacer ahí mis controles anuales, ¿no? No solo los obligatorios de la universidad, sino mis propios controles, sobre todo el ginecológico anual. Me parece realmente una maravilla, ¿no?, haber podido hacerlo ahí. (CSD1, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

El servicio de salud he ido cuando he tenido alguna emergencia médica. La verdad es que ha sido todo un tema porque hay que separar citas y a veces en una emergencia uno no puede separar cita, ¿no? Tiene que ir en el instante. Entonces creo que por ese lado la universidad tiene todavía algunas cosas que mejorar. (...). Sí, yo me atiendo este, a través del seguro de mi esposo. (GCD2, comunicación personal, 20 de agosto de 2024).

Y por un tema psicológico, para serles sinceras, yo ya tenía, ¿no? (...) pero antes, la verdad, por un tema de confidencialidad, no, los servicios psicológicos

o psiquiátricos o ginecológicos no he querido usarlos en el, en el Servicio de Salud. (...). Y luego cuando a raíz de pandemia, y creo que después de pandemia también han ofrecido esos apoyos psicológicos, yo ya tenía mi terapeuta, ¿no? Entonces yo seguía trabajando con mi psicóloga. (GSD1, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

- **Dimensión “oportunidades de desarrollo”.** En ella, se aprecia una amplia variedad en las percepciones. Por un lado, la mitad de docentes entrevistadas sostiene que existe total igualdad de oportunidades para docentes hombres y mujeres en el acceso al trabajo en la universidad, argumentando que todo se basa en la meritocracia. Destaca la presencia de docentes pertenecientes sólo a las Facultad de Psicología y de Ciencias e Ingeniería en partes iguales, puesto que son áreas con representatividad femenina opuesta, siendo las docentes mujeres gran mayoría en Psicología, mientras que en Ciencias son una considerable minoría. Asimismo, de las docentes en mención, solo dos de Psicología se encuentran con personas a su cuidado. Igualmente, dos catedráticas de la misma facultad señalan que su percepción de igualdad se basa principalmente en el contexto de su Departamento Académico, ya que, al ser en gran parte compuesto por mujeres, es elegida gran cantidad femenina inevitablemente. Del mismo modo, una docente de Ingeniería, sin personas a su cuidado, expresa estar en contra de las cuotas de género y de los beneficios que se les da a las madres al considerarlo ofensivo y poner en desventaja a las que no lo son.

Por otro lado, identifica otro grupo de docentes (4/12) que, aunque indican que hay igualdad de oportunidades, al menos en la PUCP, refieren la aún presencia de brechas en la paridad de género, destacando que las mujeres enfrentan una mayor carga de responsabilidades familiares, lo cual dificulta su desarrollo profesional o hace que se posponga su maternidad. En este grupo, la especialidad de las entrevistadas no resulta relevante; sin embargo, tres de las cuatro cuentan con responsabilidades de cuidado. A diferencia de la docente de Ciencias mencionada en el primer grupo, en este segundo grupo se halla una docente, también de dicha facultad, que se encuentra a favor de ciertas políticas de género, pues refiere que las brechas de representación femenina inician con la ausencia de proactividad en la búsqueda de docentes mujeres en las convocatorias. Por último, se encuentra un pequeño grupo conformado por dos docentes de Gestión, una de las cuales

cuenta con responsabilidades de cuidado y la otra no. Ambas docentes perciben que no existe igualdad de oportunidades, dado que la situación de las mujeres difiere de la de los hombres. Ello se refleja tanto a nivel profesional, en la subrepresentación femenina, especialmente en puestos de dirección y departamentos de ciencias, como en el ámbito personal, debido a la doble jornada. Así también, señalan que, en la docencia, se requiere cumplir con una serie de obligaciones que demandan constante disposición del docente sea hombre o mujer, lo cual se dificulta con la maternidad.

Yo competí con todo el mundo en base a mi desempeño. (...) se discutía esto de que las madres, las investigadoras o profesoras que fueran madres, había que darles el beneficio de considerarles más años en la evaluación. Y eso para mí es injusto. Porque en su momento, yo decidí congelar mis ovulitos en lugar de reproducirme. (...) Puede llevarme de encuentro porque a ella le consideras. (...) A mí cuando me hablas de cuota, me haces daño. (...) Los hombres sí son de los que, si eres mujer, van a ir a decirte que ellos tienen más experiencia, cosa que no harían con un ingeniero o con otro profesor. (...) Yo lucho porque nos tratemos igual y con respeto. Creo que ese es el punto. (CSD2, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

Estas convocatorias que no se esfuerzan mucho en buscar talento femenino. Y yo entiendo que esta oportunidad de acceso al trabajo comienza desde la convocatoria. Y creo que ahí estamos fallando. (CCD1, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

En la católica yo veo más trabajadores, más profesores hombres que mujeres. Y es que la carga que tenemos las mujeres, al menos porque somos madres, es muy alta. Y yo lo veo, ya lo veo desde mi puesto de trabajo, hay muchas cosas que yo no puedo hacer, que yo veo que mis colegas, incluso siendo padres, sí pueden, porque quien se encarga del cuidado de los hijos es más la mujer. Entonces yo sí lo siento, yo no puedo viajar. (GCD3, comunicación personal, 12 de septiembre de 2024).

Sí creo que hay una exigencia, ¿puede ser?, ¿no?, una exigencia, una expectativa de lo que tenemos que hacer que puede ser que para una mujer sea más complicado, si es que tiene que balancear. O sea, yo soy muy

consciente que yo, como mujer sin hijos, bueno, mis propias amigas me lo dicen, en realidad, ¿no?, o sea, la situación es bastante distinta. Pero hay una expectativa de reuniones, de involucramiento, de compromisos, o sea, nosotros claramente, digamos, terminas teniendo responsabilidades, requerimientos, correos, como les decía, 24-7, ¿no?, o sea, entonces, sí, sí se complica. (GSD1, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

- **Dimensión “remuneración”**, todas las entrevistadas consideran que el género no influye en el salario, por lo cual no hay remuneración diferenciada por ser mujer. No obstante, cuatro de ellas, de las cuales tres docentes son de Ingeniería, sí señalan diferencias en los pagos debido a la existencia de bonos por encargos y actividades adicionales a la docencia. Al mismo tiempo, una de las docentes de la misma facultad que no cuenta con personas a su cuidado, percibe que la diferencia salarial no se da por género, sino por la maternidad, pues indica la existencia de brechas salariales para las mujeres que son madres, las cuales enfrentan dificultades en su desarrollo profesional al estar en categorías inferiores por mayor tiempo y, por ende, recibir salarios más bajos. Otro grupo, conformado por seis docentes, las cuatro entrevistadas de Gestión y dos de Psicología, no perciben diferencia alguna en la remuneración. Asimismo, un último grupo de dos docentes, sin responsabilidades de cuidado, indican diferencias en la remuneración entre los Departamentos Académicos y falta de transparencia; sin embargo, perciben mejoras por parte de la universidad. En los tres grupos, no se diferencia percepciones según tengan o no responsabilidades de cuidado.

La verdad es que, si tengo alguna remuneración, digamos, que distinga es más que nada por los roles que he ido asumiendo como coordinadora de especialidad, de sección, las asignaciones especiales por investigación, que no dependen de género, sino más un tema de compromisos, responsabilidades que uno va asumiendo. (CCD1, comunicación personal, 20 de agosto de 2024).

Equitativo nunca ha sido. Pero nuevamente, no creo que tenga que ver con el género. Para mí no tiene que ver con el género. Por lo menos no en ingeniería. ¿Sabes dónde se puede ver, o dónde puede percibir ustedes que hay una diferencia económica en el tema del desarrollo profesional? (...) Que una mujer, por ser madre, está más años y no ha llegado a la categoría más alta, entonces

obviamente gana menos. Pero nuevamente tiene que ver con un desarrollo profesional. (CSD2, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

Sí, sí, sí. Igualdad entre hombres y mujeres. (GSD1, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

Actualmente yo no conozco la política de pagos en la universidad. No es muy transparente. Entonces, tú no sabes cuánto ganan en ingeniería comparado con psicología hoy en día. O sea, está tratando la universidad de ser más transparente. (...) Antes no había forma de saber cuánto ganaba la gente. Había enormes... Ingeniería ganaba mucho más que otras carreras. (PSD2, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

- **Dimensión “plan de carrera”**, ninguna de las entrevistadas cree que las políticas relacionadas a la igualdad de género o conciliación vida-trabajo hayan influido en su desarrollo de carrera. Esto se debe a que consideran que su crecimiento profesional ha ocurrido al margen de dichas políticas, ya que se basa netamente en la meritocracia, al destacar su propio trabajo y méritos como factores clave en sus ascensos y no el hecho de ser mujer. Sin embargo, la mitad de entrevistadas (6/12) indica que sí se ha visto influenciado por la gestión interna relacionada con la cultura organizacional. De ellas, dos docentes de Psicología, una con personas a su cuidado y otra no, y dos docentes de Ciencias sin personas a su cuidado mencionan a favor la flexibilidad que poseen. Mientras que dos docentes, una de Gestión con dependientes y otra de Psicología sin dependientes, reconocen la ausencia de discriminación como facilitador de su progresión profesional. Por el contrario, hay dos docentes que se han sentido obstaculizadas en su desarrollo profesional. Por un lado, el caso de una docente de Gestión que percibe que el cumplimiento de los requisitos necesarios para avanzar en su carrera es obstaculizado por su mayor carga en responsabilidades familiares derivada del entorno sociocultural machista, motivo por el cual se siente limitada en su desarrollo profesional. Por otro lado, otra docente de la misma facultad, pero sin personas a su cuidado, señala que se demoró en su ascenso al no tener la información clara sobre los requerimientos y al no reconocerle la posición administrativa.

Por ejemplo, yo he postulado para ser profesora ordinaria, he postulado para ascender a profesora asistente y calculo que he competido con profesores también, con hombres. Y en ningún caso se me ha informado que yo haya ganado por ser mujer. A nosotros nos dan un informe en el que nos dicen, por tal actividad ha obtenido tantos puntos, por tal ítem ha obtenido tantos puntos, y así la sumatoria es tantos ítems que al final termina siendo mayor que el que obtuvo el profesor tal, ¿no? No por ser mujer, sino por méritos propios. (GCD2, comunicación personal, 20 de agosto de 2024).

Esa flexibilidad a mí sí me gusta. Y siento satisfacción por eso, y creo que en la medida de ello puedo enriquecer más mi trabajo. O sea, de hecho, no porque lo haya vivido, pero lo conozco por investigaciones que cuando hay una mayor conciliación entre trabajo y hogar, en verdad la gente se siente mucho más productiva y satisfecha. Entonces, desde ahí creo que sí. (PSD1, comunicación personal, 22 de agosto de 2024).

Por ser mujer. No. Ha facilitado la cultura organizacional en torno a ello, ¿no? No necesariamente el performance directo, pero sí de manera indirecta, al tener un buen clima laboral y no sentirme con acosos u otros elementos que podría haber en otros ambientes de trabajo. (GCD1, comunicación personal, 23 de agosto de 2024).

Nada, más bien yo me siento bastante limitada. No creo que tenga que ver con la política. Es un tema sociocultural. Yo tengo a cargo una niña y la crío sola. Y no he sentido ningún tipo de conciliación ni avance. Más bien yo me he quedado en profesora a tiempo completo ya hace (...) años, y quiero postular a la ordenarización, pero para eso necesito publicar papers internacionales. Ese es mi gran límite. (GCD3, comunicación personal, 12 de septiembre de 2024).

- **Dimensión “Formación Académica”**, todas las docentes indican que su formación académica se debe a su propio esfuerzo y es totalmente ajeno a la política en estudio. Además, indican que, a pesar de las dificultades que puedan surgir debido a sus responsabilidades familiares, consideran fundamental continuar con su desarrollo académico, ya que esto es esencial para avanzar en su carrera docente. Sin embargo, las responsabilidades familiares han retrasado la

consecución de nuevos niveles de conocimiento en el caso expuesto por una docente de Gestión al retrasar sus estudios de doctorado a causa de sus responsabilidades de maternidad. Adicionalmente, dos docentes sin responsabilidades de cuidado, una de Psicología y una de Ciencias, perciben apoyo por parte de la universidad para facilitar el crecimiento en su formación académica a través de becas que le han otorgado, sin que ello quite mérito al esfuerzo de cada una.

Somos muy luchonas, muy fuertes, sacamos fuerzas donde no hay y seguimos avanzando para poder trabajar en nuestra carrera docente y cumplir con nuestras responsabilidades familiares. (GCD2, comunicación personal, 20 de agosto de 2024).

Justamente empiezo un doctorado porque (...) tiene 14 años, porque si no, yo no podría dejar a mi hija sola. Es bien difícil. (GCD3, comunicación personal, 12 de septiembre de 2024).

Yo considero que sí, porque desde que ingresé como profesora ordinaria, o sea, desde la base, sí creo que me ha dado las oportunidades para hacer la maestría, (...), luego el doctorado. (PCD2, comunicación personal, 20 de agosto de 2024).

Yo he hecho mi doctorado (...). Financiada por la PUCP. Y bueno, también por una beca europea. Bueno, mis dos maestrías (...) las ha pagado la PUCP. Mi pregrado en ingeniería es PUCP. Yo le debo todo lo que soy a la universidad. Me apoyan en investigación. (...) O sea, todo lo que soy es gracias a la PUCP. Pero no porque soy mujer. Trabajo. (CSD2, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

- **Dimensión de “Gobierno Universitario”**, no hay patrón observable. Lo más destacable es que 7/12 de las docentes no presenta interés en involucrarse en puestos de mayor responsabilidad en la actualidad. Ello se da por diversos motivos, sobre todo la preferencia en otro tipo de actividades y la mayor demanda de tiempo, independientemente de la facultad a la que pertenezcan y si cuentan o no con personas a su cuidado. Asimismo, la mitad de docentes entrevistadas ha ocupado cargos pertenecientes al Gobierno Universitario en el pasado y, adicionalmente,

una docente lo ejerce actualmente. De ellas, dos docentes de la facultad de Ciencias han indicado su falta de interés actual por los motivos mencionados previamente. Además, dos docentes con dependientes, una de Psicología y otra de Ciencias, opinan que la convocatoria se vio influenciada por las cuotas de género. Las otras tres docentes, consideran que la universidad brinda igualdad de posibilidades de participar en el Gobierno Universitario tanto a docentes mujeres como hombres. En términos generales, la mayoría (9/12) de docentes entrevistadas considera que han podido tener acceso a dichos puestos, o los podría tener si tuviera interés, debido a su desempeño y experiencia, donde el perfil de la muestra es diverso. Mientras que, por otro lado, se contempla en menor medida (3/12) la posibilidad de que las cuotas de género influyen en las convocatorias, donde las tres cuentan con personas a su cuidado, siendo una de Ciencias y dos de Psicología.

A mí me han pedido, por ejemplo, para ser coordinadora de sección y como que yo no he querido. ¿Ya te das cuenta? A veces también pienso que depende de nosotras. Mi caso no, porque veía que iba a tener, de acuerdo al grupo y todo, iba a tener mucho desgaste emocional, físico, ¿no? Entonces dije, no, tengo que cuidar mi salud. (CSD3, comunicación personal, 23 de agosto de 2024).

Tengo una determinada carga y el sueldo que tengo actualmente es como, tengo que ir buscando otros ingresos para poder cubrir mis gastos, y no sé hasta qué punto yo tendría tiempo para tener otros cargos. He tenido algunos cargos administrativos aquí en la facultad que me han demandado bastante tiempo, así que creo que por ahora mi gran enfoque va a ser seguir creciendo en mi carrera, con el doctorado que voy a hacer, pero no creo que tenga el tiempo para el tema de gobierno universitario por ahora. (GCD3, comunicación personal, 12 de septiembre de 2024).

A mí la universidad me ha brindado todo. Todo. (...). ¿Pero por qué? Porque trabajo. (CSD2, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

He sido convocada, reconocida, y bueno, definitivamente porque también necesitan la cuota de género, o sea, esto era evidente. No sé si fui llamada tanto por mí, consideraría que sí, pero también ese tema que tiene que ver una

mujer, por el tema de la política de igualdad de género. (PCD2, comunicación personal, 20 de agosto de 2024).

- **Dimensión de “recompensas”**, absolutamente todas las docentes coinciden que sus reconocimientos y premios no han sido por el hecho de ser mujer ni a raíz de políticas de igualdad de género, sino a partir de la calidad del trabajo realizado por innovaciones en clases, publicaciones académicas o encuestas de opinión aplicadas a los alumnos. A pesar de ello, dos docentes de Gestión consideran ciertas limitantes a las recompensas ofrecidas. La primera de ellas indica que se centran exclusivamente en los productos de investigación, dejando de lado la labor docente. La segunda, señala que los premios por trabajo adicional, como la innovación en la enseñanza, no se traducen en una remuneración adicional, sino que se presentan más bien como vales. Por otro lado, las percepciones de dos docentes de Ciencias, una con personas dependientes de cuidado y otra no, se contraponen, ya que una considera favorable las bonificaciones por ser mujer a causa de las responsabilidades extras que tienen, mientras que la segunda docente se encuentra totalmente en contra e incluso lo considera perjudicial, respectivamente.

Por ser docente sí, pero por ser mujer no. O sea, recompensa por docente, lo que hay es el bono anual, pero que no es una recompensa, es un reconocimiento a la labor que uno desempeña durante todo el año. No sé si a eso lo llaman recompensa. Y lo que hay, lo otro que yo tengo, por ejemplo, es un bono de reconocimiento por alto desempeño en investigación, que tampoco es una recompensa, sino es un concurso. Nada de eso uno lo adquiere por ser mujer, sino lo adquiere por el desempeño, por el trabajo que uno hace. (PCD1, comunicación personal, 13 de agosto de 2024).

Como docente mujer, o sea, como docente sí, pero como necesariamente docente mujer no he visto diferencia. Pero eso tiene que ver con el mérito, mi mérito como doctora, mi formación académica culminada, mi trayectoria como investigadora y he tenido mis premios de investigación. Sí, ahí justamente queremos hacer esa aclaración porque hay uno como profesora mujer y otro netamente como docente. Eso para tenerlo claro nomás. (GCD1, comunicación personal, 23 de agosto de 2024).

No creo que tenga que ver con la política de género o igualdad de género, la verdad que no lo sé, pero sí he ganado varios de esos fondos y premios. He tenido un reconocimiento interesante por parte del DAP, del vicerrectorado académico, me han considerado bastante en ese sentido. (...) Esa innovación que hacemos como docentes no tiene ninguna remuneración adicional. (...) Nos dan una cantidad de dinero y lo gastamos en servicios, en cosas que contratamos, más no hay una remuneración para el docente que tiene un trabajo extra. (GCD3, comunicación personal, 12 de septiembre de 2024).

La Universidad está muy enfocada, que en realidad no es la Universidad, es un problema que tiene la Academia, que como lo que te mide son las publicaciones en Revista indizadas ¿no? Entonces por lo único por lo que miden es eso ¿no? La labor docente no hay reconocimiento. (GSD1, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

Sí, hay recompensas en la labor docente, ¿no? Hay bonificaciones económicas por un buen desempeño de docencia. Hay bonificación económica. Bueno, yo por el lado de docente investigador, tenemos. (CSD3, comunicación personal, 23 de agosto de 2024)

Respecto a cuál es la característica más importante de la Política, la mayoría de las docentes (11/12) consideran importante la existencia de una política de género, pero no en especial la actual Política de Igualdad de Género para la Docencia, destacando que dos de ellas subrayan la necesidad de conocer en mayor profundidad a las docentes y ser proactivos con una mayor difusión para quienes puedan requerir los beneficios de la política. Ambas docentes, en su momento, tuvieron personas a su cuidado y no pudieron hacer uso de la política, señalando que la carga familiar impidió su desarrollo profesional. Un caso particular destaca que, al momento en que su hija estaba en edad para solicitar una reducción de carga, la docente no pudo acceder a este beneficio, ya que en su momento no era profesora ordinaria, lo cual afectó su avance profesional. Además, ocho docentes resaltan la relevancia de esta política para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres, y promover su desarrollo, pero señalan que aún es necesario mejorar esta herramienta y crear mayor conciencia. A pesar de los distintos perfiles en la muestra, independientemente de si tienen o no personas a su cuidado, hay un consenso sobre que la responsabilidad familiar recae

en mayor medida en las mujeres. Cabe resaltar que no se refieren a dar beneficios extras solo por el hecho de ser mujer y cumplir cuotas sin mérito, sino ser flexibles y apoyar en las responsabilidades familiares y seguir desarrollándose en base a su meritocracia. Solo una docente manifestó que la política no aportaría beneficios a su desarrollo y expresó su desacuerdo con la diferenciación por género en función de las responsabilidades familiares. Este perfil corresponde a una docente de Ciencias sin personas a su cuidado.

En cuanto a las sugerencias añadidas, todas las docentes coinciden en la necesidad de seguir profundizando en el conocimiento de las necesidades específicas para alcanzar la igualdad de género en el ámbito académico. Además, cuatro de las doce docentes, de las cuales tres no tienen actualmente personas dependientes (una de Psicología, una de Gestión y dos de Ciencias), subrayan la importancia de enfocarse en la problemática de la violencia de género laboral. Este enfoque, según estas docentes, es fundamental para abordar las barreras que persisten en el entorno laboral y académico, y para garantizar un espacio de trabajo más seguro e inclusivo para las mujeres.

En dicho sentido, el estudio cualitativo identificó, adicionalmente, otros componentes que resultan relevantes al analizar una política de igualdad de género. Estos son en torno a la detección de trato desigual que se les da a las docentes de la Facultad de Ciencias e Ingeniería, en cuanto a la discriminación, por capacidad en la tolerancia al error, y por experiencia al subestimar la de las mujeres docentes.

Lo que sí me he dado cuenta es, y eso sí lo puedo decir, por ejemplo, ¿no? Le encargan una tarea a un profesor varón, se equivoca, como que casi no pasa nada, bueno, se va a solucionar, pero que se equivoque una mujer, no, es terrible. Ni hablar, ¿cómo es posible? O sea, o como era de esperarse, ¿no? Bueno, que es mujer, pues, ¿no? Eso sí he percibido. O sea, a un varón se equivoca, lo chancan menos, que cuando se equivoca en el mismo error una mujer, lo chancan más. Eso sí he visto. (CSD3, comunicación personal, 23 de agosto de 2024).

Nosotros teníamos una profesora que trabaja un montón, que publica, que hace todo lo que los hombres a su alrededor no hacen, y su jefe de departamento no la quería contratar. O sea, era profesora a tiempo completo y

no la quiso nombrar. Pero la mujer al costado de los profesores a los que nombró era 10 y los profesores eran 2. Y esa fue mano del coordinador, de su jefe de departamento de ese momento, que ahora ya no está. Luchamos, peleamos, fuimos con el tema de política incluso como último recurso, porque luchamos primero por el tema de capacidades y de equidad. Y a finales la contrataron, diciendo en una carta documentada, firmada por la profesora y por el jefe de departamento, que era porque había sido madre en el periodo en cuestión. Eso es insultante. (...) Pocas mujeres sobreviven en ingeniería. Pero las que sobrevivimos, sobrevivimos. Entonces, yo no te puedo decir que los hombres maltratan. (...) Yo no pensaría que los hombres maltratan, por lo menos no directamente. Pero si son de los que si eres mujer, van a ir a decirte que ellos tienen más experiencia, cosa que no harían con un ingeniero o con otro profesor. Que ellos saben más, cosa que no harían con alguien de su mismo género. Entonces eso hace que nosotras en medio de ese ambiente tengamos que ser más fuertes. Yo lucho porque nos tratemos igual y con respeto. Creo que ese es el punto. (CSD2, comunicación personal, 12 de agosto de 2024).

Finalmente, al realizar un análisis exhaustivo de las percepciones de las docentes entrevistadas, se ha identificado que la variable de años de servicio no presenta diferencias significativas entre las participantes. Todas las docentes cuentan con un mínimo de 10 años de experiencia en el ámbito académico, lo que sugiere que la duración de su trayectoria profesional no influye de manera relevante en sus opiniones.

A continuación, se presenta la tabla resumen de hallazgos para la variable conciliación vida-trabajo, el cual está integrada por las dimensiones de información, flexibilidad en el tiempo, flexibilidad en el espacio, apoyo en el rol de cuidado, apoyo profesional, beneficios extras y salud.

Tabla 9: Resumen de hallazgos según dimensiones de Conciliación vida-trabajo

Variable	Dimensión	Hallazgos
Conciliación vida-trabajo	Información	Patrón observable de poco conocimiento sobre la Política de Igualdad de Género para la Docencia en docentes de Ciencias y Psicología y ningún conocimiento en docentes de Gestión.
	Flexibilidad en el tiempo	Consenso sobre la flexibilidad, en especial los permisos laborales, que brinda la universidad para docentes hombres y mujeres, donde la existencia de la política no resulta relevante, pues se entiende que existe antes que ella.
	Flexibilidad en el espacio	Unanimidad respecto a la opción de teletrabajo independientemente de la existencia de la política estudiada, ya que se les otorga en su condición de docentes.
	Apoyo en el rol de cuidado	Coincidencia de ninguna haber utilizado los beneficios de la Política de Igualdad de Género para la Docencia, donde la mitad de docentes entrevistadas no cuenta con personas dependientes actualmente. Asimismo, se manifiestan limitaciones en los requisitos y consideraciones de dicha política.
	Apoyo profesional	Consenso al indicar la meritocracia como motivo de elección en concursos de investigación y promoción, y no por ser mujer.
	Beneficios extras	Ninguna de las entrevistadas ha hecho uso de los descuentos de derechos académicos o semibecas en CEPREPUC para sus hijos, pues se encuentran fuera del rango etario para ser beneficiarios.
	Salud	Ninguna entrevistada ha utilizado el servicio psicológico a diferencia del Servicio de Salud PUCP, donde la mayoría de entrevistadas lo ha empleado en ocasiones puntuales, siendo de Ciencias y Gestión y teniendo heterogeneidad en la percepción del servicio.

Asimismo, se coloca la tabla resumen de hallazgos para la variable Desarrollo Profesional, con sus respectivas dimensiones.

Tabla 10: Resumen de hallazgos según dimensiones de Desarrollo Profesional

Variable	Dimensión	Hallazgos
Desarrollo profesional	Oportunidades de desarrollo	Igualdad de oportunidades percibida entre docentes de Ciencias y Psicología. Igualdad de oportunidades, pero con dificultad para la mujer percibida por docentes con dependientes. Las docentes de Gestión no perciben igualdad de oportunidades.
	Remuneración	Todas indican que el género no influye. 6 de 12, incluyendo a todas las de Gestión, no perciben alguna diferencia. Las otras 6 docentes indican diferencias según encargos o entre facultades.
	Plan de carrera	Las entrevistadas declaran que su desarrollo de carrera se debe a la meritocracia y no a la política. 6 de 12, independientemente de su perfil, consideran la cultura organizacional como un facilitador.
	Formación académica	Todas consideran que su formación académica se debe a su esfuerzo y no a la política. Pese a las responsabilidades familiares, consideran importante su desarrollo académico para su ascenso.
	Gobierno Universitario	Patrón recurrente de no presentar interés en estos puestos, independientemente de su perfil, debido a la demanda de tiempo requerido. Quienes tienen dependientes en Ciencias y Psicología creen que las cuotas de género influyen en las convocatorias.
	Recompensas	Todas consideran que se le reconoce por su desempeño. Docentes de Gestión, señalan que tienen ciertas limitaciones. Asimismo, resaltan percepciones opuestas, entre dos docentes de Ciencias, respecto a las bonificaciones por ser mujer.

CONCLUSIONES

Anteriormente, se ha expuesto el problema de investigación, los objetivos de investigación, marco de análisis propuesto y contextual; así como, la metodología cualitativa a desarrollar y los hallazgos mencionados. En este apartado, mencionaremos las conclusiones en base a los objetivos de investigación y las doce entrevistas ejecutadas. Además, conforman la muestra, contando con cuatro docentes mujeres por cada Facultad: Psicología, Ciencias e Ingenierías y Gestión y Alta Dirección. Cabe mencionar que observamos que las entrevistadas se encuentran en los rangos de edad de 41 a 50 años y más de 50 años. Es decir, no se pudo acceder a docentes que pertenezcan al rango etario entre 30 a 40 años debido a las limitaciones del estudio en base a tiempo y tasa de respuesta. Asimismo, seis de las doce entrevistadas de la muestra tiene por lo menos alguna persona a su cuidado. Cabe resaltar, que las percepciones de las entrevistadas han sido dispersas como se explica más adelante.

En el primer objetivo específico, el cual busca mostrar las principales características que son valoradas dentro de la Política de Igualdad de Género para la Docencia, la muestra refiere importancia en la igualdad de condiciones en las oportunidades entre hombres y mujeres, y el que las madres jóvenes reciban la descarga laboral, aunque este beneficio no haya sido utilizado directamente por las entrevistadas. Por otro lado, también consideran relevante la existencia de la sala cuna, servicio que inició previo a la publicación de la política de igualdad de género; sin embargo, recién abrieron vacantes para docentes de pregrado en 2018, mientras que la política existe desde el 2015. No obstante, todas las docentes entrevistadas que tienen hijos, indican que pasan la edad preescolar, por lo que no han podido usar este servicio. Solo una docente solicitó el acceso en su momento pero fue rechazada por el tiempo de servicio. Otro elemento resaltante es la visibilización para captar más público femenino en las convocatorias laborales, sin desmerecer el trabajo de las mujeres otorgando beneficios extras solo por ser mujer, sino solo competir en igualdad de condiciones.

En el segundo objetivo específico, se ve que los alcances de la política son limitados en cuanto a los elementos que se han considerado parte de "conciliación

laboral" para las docentes. Se encuentra, en primer lugar, la descarga laboral; sin embargo, como ya se ha mencionado anteriormente, no ha sido utilizada directamente por ninguna de las entrevistadas. En segundo lugar, la preferencia de horarios diurnos, el cual tampoco fue utilizado por ninguna de las entrevistadas, ni fue mencionado por falta de conocimiento de dicho beneficio. Cabe resaltar que la muestra de estudio cuenta con hijos que no se encuentran en las edades donde puedan gozar de estos beneficios. Asimismo, el servicio de Sala Cuna, donde se advierten limitantes para que las docentes sean beneficiarias, más allá de las vacantes, como son las restricciones en tiempo de servicio y categoría de docencia. Por otro lado, se presenta conflicto en torno a los beneficios que se otorgan por ser mujer, es decir, las cuotas de género y la disminución de edad por cada persona que se tenga al cuidado, cuestión que perciben afecta su imagen profesional y demerita sus conocimientos y esfuerzo. Adicionalmente, considerando que, los lactarios son por ley, no entran como extras de los elementos de conciliación laboral.

Por último, en el tercer objetivo específico, se observa que la muestra de estudio cuenta con una misma tendencia de sus percepciones sobre la contribución de los elementos de conciliación laboral de la Política de Igualdad de Género para la Docencia en el desarrollo profesional. Ello se da en las dimensiones de información, flexibilidad en el tiempo, flexibilidad en el espacio, apoyo profesional, remuneración, plan de carrera, formación académica y recompensas. Por otro lado, existe dispersión de opiniones en las dimensiones de apoyo en el rol de cuidado, salud, oportunidades de desarrollo y Gobierno Universitario. Ambos escenarios se explican a continuación.

Se comprueba una notable falta de información general sobre la política en estudio, pues las docentes entrevistadas presentan un patrón de que, aunque conocen ciertas políticas, no han tenido acceso a una comprensión completa de su contenido y, en general, conocen de estas por comunicación con sus colegas. Ello limita la toma de decisiones y que las docentes se adapten al contexto en el que se encuentren. Además, la flexibilidad de tiempo y espacio es un aspecto valorado unánimemente de manera muy positiva como factor que favorece su desarrollo profesional, y que se da de forma independiente de la política, pues refieren se ha manejado de esa forma desde antes de la existencia de la política en estudio y que se acuerda internamente con cada Departamento Académico, siendo más una cuestión de cultura organizacional.

En cuanto a la dimensión de apoyo en el rol de cuidado, resalta, en la política, el servicio de sala cuna, el cual no ha sido utilizado por la muestra estudiada, en su mayoría, debido a la edad de los hijos. Así también, a causa de las restricciones de acceso por la categoría docente y el tiempo de servicio en la docencia, pues deben ser docentes a tiempo completo y con al menos 1 año de servicio. Por consiguiente, este resultado puede atribuirse a diversas limitaciones que se presentan, tales como restricciones en el acceso relacionadas con el tiempo de servicio, la categoría de docencia, la edad de los beneficiarios y la disponibilidad de vacantes. Además, aunque la cuna es valorada positivamente por las entrevistadas, su percepción no la relaciona a las políticas actuales, ya que se reconoce su existencia previa a las mismas.

Por otro lado, la dimensión de beneficios extras no aplica en la muestra estudiada, debido a las edades de los hijos. Adicionalmente, la dimensión de salud se percibe con indiferencia, lo que sugiere que no representa un factor determinante o prioritario para las participantes.

En torno a la dimensión de oportunidades de desarrollo, se refleja una percepción diferenciada entre las docentes, particularmente en aquellas con responsabilidades de cuidado, pues tienen la tendencia de percepción de que las docentes que son madres, especialmente con hijos pequeños y sin redes de apoyo familiar, enfrentan mayores dificultades para avanzar en su desarrollo profesional. Esta situación pone en evidencia las barreras que afectan la conciliación entre el ámbito laboral y familiar. Además, tanto en esta dimensión como en la de apoyo profesional, se destaca que todas las participantes valoran la meritocracia y la competencia en igualdad de condiciones. Asimismo, las participantes perciben que los beneficios adicionales otorgados por ser mujer, lejos de representar un beneficio, resultan contraproducentes, al considerar que estas medidas pueden desvirtuar sus logros y restarles mérito a su desempeño profesional. Ello pone de manifiesto la necesidad de replantear la política, priorizando estrategias que promuevan la equidad sin comprometer la percepción de mérito y competencia justa.

En la dimensión de plan de carrera, se percibe este como un aspecto independiente de las políticas vigentes, ya que destacan la meritocracia y la cultura organizacional como los principales factores que determinan su desarrollo. Las

entrevistadas valoran especialmente la flexibilidad laboral y la ausencia de discriminación en la mayoría de los ámbitos, salvo en el caso del Departamento de Ciencias e Ingeniería, donde señalan la persistencia de algunas prácticas discriminatorias.

Respecto a la dimensión de Gobierno Universitario, se observa un desinterés predominante entre las docentes en la actualidad. Resalta que este desinterés no responde a las responsabilidades de cuidado, sino a preferencias personales, a la alta demanda de tiempo asociada al cargo y a la prioridad que algunas otorgan a su salud mental u otras actividades. Además, se percibe a la meritocracia como el principal factor que permite el acceso a dichos puestos, aunque algunas docentes también reconocen la influencia de las cuotas de género.

Finalmente, en la dimensión de recompensas, se percibe que son obtenidas como resultado de su trabajo y de los méritos propios, otorgadas en igualdad de condiciones tanto para docentes mujeres como hombres. Es decir, no se identifican cuestiones de género ni relación a la política en estudio.



RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos y conclusiones descritas, se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar la Política de Igualdad de Género para la Docencia. En primer lugar, se sugiere se conozca mejor las necesidades que tienen las docentes según su etapa profesional y sus roles de vida. Asimismo, que se desarrollen e implementen mejores estrategias de comunicación dirigidas a las docentes para que conozcan los detalles y beneficios de la política, con un enfoque especial en las que pueden ser de su interés. De esta forma, se asegura su comprensión y accesibilidad, así como se optimiza la eficiencia en la gestión de capital humano.

Por otro lado, dado que las docentes valoran la flexibilidad otorgada, se recomienda mantener y fortalecer estas medidas. En cuanto al apoyo en el rol de cuidado, se propone priorizar, en primer lugar, las necesidades de quienes no cuentan con apoyo familiar. Del mismo modo, flexibilizar los requisitos para docentes en todas las categorías y sin tiempo mínimo de servicio; no obstante, considerar dichos factores como puntos a favor en la elección de vacantes para la sala cuna debido a su límite de aforo. También, ampliar las consideraciones en la política hacia las docentes que cuentan con padres bajo su cuidado o han tenido pérdidas de embarazo.

Además, para el Gobierno Universitario, se debe promover la participación de las docentes en dichos cargos, incentivando su interés y representación. Finalmente, se aconseja evaluar y ajustar las políticas de cuotas de género, incentivando la participación de las mujeres desde las convocatorias, garantizando procesos de selección transparentes y equitativos para la igualdad de género y no discriminación. Del mismo modo, sería relevante visibilizar la subrepresentación femenina en los diferentes tipos de contrato en la docencia y en los órganos de gobierno, mediante la desagregación de la estadística en los datos académicos proporcionados por la PUCP en su sitio web. Estos resultados reflejan áreas de oportunidad para profundizar en las necesidades de las docentes PUCP, con el fin de ajustar o redirigir recursos hacia dimensiones más valoradas o pertinentes para su desarrollo profesional.

Finalmente, para futuras investigaciones, resulta necesario ampliar la muestra a docentes con perfiles variados para conocer si sus percepciones varían según las

características propias del individuo, como indica la literatura, o si continúan siendo homogéneas, como se ha presentado en la presente investigación.



REFERENCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4, 139 –158. <http://dx.doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Altamirano, A., & Aviles, S. (2020). *Integración del enfoque de género como componente para una mirada estratégica en la gestión de proyectos de empoderamiento femenino en el Perú* [Tesis de bachillerato, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/20177>
- Álvarez, A. & Gómez, I. (2011). Conflicto trabajo-familia, en mujeres profesionales que trabajan en la modalidad de empleo. *Pensamiento Psicológico*, 9(16), 89-106. <https://www.redalyc.org/pdf/801/80118612006.pdf>
- Ames, P., & Correa, N. (2018). Mujeres en carreras científicas: una aproximación antropológica desde las narrativas y las trayectorias de vida de científicas sociales peruanas. *Desigualdad en la academia: mujeres en las ciencias sociales*, 103-169. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5812/Desigualdad%20en%20la%20academia%20mujeres%20en%20las%20ciencias%20sociales%20peruanas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Apoyo Consultoría. (2023). *Avances y desafíos pendientes en la lucha por la igualdad de género en el Perú*. https://www.apoyoconsultoria.com/wp-content/uploads/2023/03/OpinionAC_Avances-y-desafios-pendientes-en-la-lucha-por-la-igualdad-de-genero-en-Peru_.pdf
- Arana, K. M., & Carrillo, S. (2016). *Diagnóstico cualitativo sobre los factores que condicionan la participación de las mujeres en puestos laborales de liderazgo y su vinculación al plan nacional de igualdad de género* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7141>
- Armenti, C. (2004). May babies and posttenure babies: Maternal decisions of women professors. *The Review of Higher Education*, 27(2), 211-231. <http://dx.doi.org/10.1353/rhe.2003.0046>

Avolio, B., & Moreno, M. (2023). *Analysis of sex, age and socioeconomic differences in time use: evidence from a Latin American country*. Centrum PUCP.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13668803.2023.2175643?journalCode=ccwf20>

Azmi, A. G., Syed Ismail, S. H., & Basir, S. A. (2011). Career advancement barriers in Malaysian federal public service. En IPEDR, *2011 International Conference on Financial Management and Economics*. (324-328). IACSIT Press.

https://eprints.um.edu.my/13233/1/Career_Advancement_Barriers_in_Malaysian.pdf

Banco Mundial. (2024). *World Bank Open Data*.

<https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FE.ZS?end=2023&start=1990&view=map&year=2023>

Barberá, T., Dema, C. M., Estellés, S., & Devece, C. (septiembre, 2011). *Las (des)igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: la segregación vertical y horizontal* [Presentación de paper]. 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, XV Congreso de Ingeniería de Organización, Cartagena, Colombia.

http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/organizacion_del_trabajo/986-995.pdf

Barboza, M. (2019). *Promoción de la igualdad de género mediante la conciliación de las responsabilidades familiares y la vida laboral* [Tesis de segunda especialidad, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP.

<https://repositorio.pucp.edu.pe/items/804e6a9a-5da4-47a8-81cf-6d60fade883c>

Beal, B. (2017). Home truths for women leaders: Nigerian bosses identified by domestic role. *Human Resource Management International Digest Human Resource*, 25(2), 10–12.

<https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2017-0008>

Belwal, S., & Belwal, R. (2014). Work-life balance, familyfriendly policies and quality of work life issues: Studying employers' perspectives of working women in Oman. *Journal of International Women's Studies*, 15(1), 96–117.

<https://www.researchgate.net/publication/277456496> Work-Life Balance Family-

Friendly Policies and Quality of Work life Issues Studying Employers' perspective of Working Women in Oman

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile [BCN]. (2020). *Las cuotas de género en los directorios de las empresas públicas y privadas. Experiencia europea y latinoamericana.*

https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/28436/1/BCN_cuota_paridad_de_genero_en_empresas_PC_CW_FINAL.pdf

Braun, V., & Clarke, V. (2021). *One size fits all? A critical review of the use of thematic analysis in qualitative research. Qualitative Research in Psychology, 18(2), 200-218.*

Brockmann, H., Koch, A. M., Diederich, A., & Edling, C. (2018). Why Managerial Women are Less Happy Than Managerial Men. *Journal of Happiness Studies, 19, 755–779.*

<https://doi.org/10.1007/s10902-016-9832-z>

Busse, E., & Barrantes, R. (2018). Regímenes de inequidad: docentes economistas y proceso de nombramiento y promoción en universidades públicas y privadas en tres regiones del Perú. *Desigualdad en la academia: mujeres en las ciencias sociales, 171-204.*

<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5812/Desigualdad%20en%20la%20academia%20mujeres%20en%20las%20ciencias%20sociales%20peruanas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Buzzio, G. (1993). The woman's role in the administration of higher education in Peru. *Women in higher education management, 147-164.*

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000096239>

Cabeza, J. (2010). Conciliación de vida privada y laboral. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social, (103), 45-65.*

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3126697>

Cabeza, P. (2022). *Análisis de las políticas públicas para la promoción de la participación de las mujeres en puestos de alta dirección para promover la igualdad de género* [Tesis de segunda especialidad, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/24788>

- Camacho, M. (2018). *El derecho a la conciliación familiar y laboral: un mecanismo para superar la desigualdad entre mujeres y hombres en el Perú* [Tesis de segunda especialidad, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP. <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/5b47eabe-bca1-49e0-b31e-80dedc47cc2a>
- Cárdenas, M. V., Estela, R. A., Noriega, D., & Portales, W. J. (2016). *Percepción de la mujer ejecutiva sobre su trabajo y vida familiar* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/7537>
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work—family balance more than conflict and enrichment?. *Human relations*, 62(10), 1459-1486. <https://doi.org/10.1177/0018726709336500>
- Chaparro, M. G., Tamayo, A. N., & Tantapoma, C. (2019). *Análisis de las prácticas de balance vida-trabajo más importantes para los colaboradores de 18 a 35 años. Caso de estudio: empresa ABC del sector bancario* [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14484/CHAPARRO_ANGULO_TAMAYO_GUTIERREZ_TANTAPOMA_VILCHEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chávez, C., & Penelas, E. (2021). Brechas de género en la gobernanza universitaria y la carrera docente en el Perú. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 33(2), 738-766. https://www.academia.edu/64664407/Brechas_de_g%C3%A9nero_en_la_gobernanza_a_universitaria_y_la_carrera_docente_en_el_Per%C3%BA?email_work_card=thumbnail
- Chinchilla, N., Poelmans, S., & Leon, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*. IESE Research Papers, IESE Business School. Retrieved from <https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0498.pdf>

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>

Cole, J. R., & Singer, B. (2024). CHAPTER 16 A THEORY OF LIMITED DIFFERENCES Explaining the Productivity Puzzle in Science (1991). In *Smoother Pebbles: Essays in the Sociology of Science* (pp. 344-379). Columbia University Press. <https://www.degruyter.com/document/doi/10.7312/cole21260-018/html>

Congreso de la República del Perú. (1983). *Ley 23733 de 1983. Ley Universitaria*. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/23733.pdf>

Congreso de la República del Perú. (1996). *Ley 26644 de 1996. Por lo cual se expide Ley que precisa el goce del derecho de descanso pre y post natal de la trabajadora gestante*. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/26644.pdf>

Congreso de la República del Perú. (1999). *Ley 27240 de 1999. Por lo cual se expide Ley que otorga permiso por lactancia materna*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F4B44C4B0060F3C405257E28006ED20A/\\$FILE/3_LEY_27240_23_12_1999.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F4B44C4B0060F3C405257E28006ED20A/$FILE/3_LEY_27240_23_12_1999.pdf)

Congreso de la República del Perú. (2001). *Ley 27591 de 2001. Ley que equipara la duración del permiso por lactancia de la madre trabajadora del régimen privado con el público*. <http://files.servir.gob.pe/WWW/files/normas%20legales/Ley%2027591.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2007). *Ley 28983 de 2007. Por lo cual se expide Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres*. <https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28983.pdf>

Congreso de la República del Perú. (2009). *Ley 29409 de 2009. Por lo cual se expide Ley que concede el derecho de licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada*. [https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2F49FF31346DAD22052581A6007218EE/\\$FILE/1.LEY-N%C2%BA-29409-licencia-por-paternidad.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/2F49FF31346DAD22052581A6007218EE/$FILE/1.LEY-N%C2%BA-29409-licencia-por-paternidad.pdf)

Congreso de la República del Perú. (2014). *Ley 30220 de 2014. Ley Universitaria*. https://www.minedu.gob.pe/reforma-universitaria/pdf/ley_universitaria_04_02_2022.pdf

Congreso de la República del Perú. (2017). *Ley 30709 de 2017. Por lo cual se expide Ley que prohíbe la discriminación remunerativa entre varones y mujeres.*

<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1600963-1>

Congreso de la República del Perú. (2018). *Ley 30807 de 2018. Ley que modifica la Ley 29409, Ley que concede el derecho de licencia por paternidad a los trabajadores de la actividad pública y privada.*

<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1666491-2>

Cross, C. (2010). Barriers to the executive suite: evidence from Ireland. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(2), 104–119.

<http://dx.doi.org/10.1108/01437731011024376>

Davis, P. B., Meagher, E. A., Pomeroy, C., Lowe Jr, W. L., Rubenstein, A. H., Wu, J. Y., Curtis, A. B., & Jackson, R. D. (2022). Pandemic-related barriers to the success of women in research: a framework for action. *Nature Medicine*, 28(3), 436-438.

<https://doi.org/10.1038/s41591-022-01692-8>

De Moura, E. P., & Macedo, J. M. (2020). Mujeres, doble jornada laboral y psicología: Una revisión de la literatura. *Integración Académica en Psicología*, 8(22), 15-26.

<https://integracion-academica.org/attachments/article/257/Revista%20Integracion%20Academica%20en%20Psicologia%20V8N22%20v.2.pdf#page=18>

Deloitte. (2022). *Mujeres en los Consejos de Administración: Una perspectiva global.*

<https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/risk/articles/mujeres-en-consejos-de-administracion-2022.html>

Desposorio, E. M. (2023). *La protección a la conciliación entre familia y trabajo en la jurisprudencia del Tribunal Constitucional y la Corte Suprema entre el periodo 2011 - 2017* [Tesis de bachillerato, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].

Repositorio de Tesis USAT. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/6731>

Dilmaghani, M., & Tabvuma, V. (2019). *The gender gap in work–life balance satisfaction across occupations*, 34(5). <https://www-emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/GM-09-2018-0109/full/html>

<https://www-emerald-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/insight/content/doi/10.1108/GM-09-2018-0109/full/html>

- Dubois-Shaik, F., & Fusulier, B. (2015). *Academic careers and gender inequality: Leaky pipeline and interrelated phenomena in seven European countries*. University of Trento.
https://eige.europa.eu/sites/default/files/garcia_working_paper_5_academic_careers_gender_inequality.pdf
- Elliott, M. (2003). Work and family strain among university employees. *Journal of Family and Economics Issues*, 24, 157-181. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1023614907886>
- Escobar, A. L., Audelo, C. B., & López, S. (2011). Educación superior y Mercado de trabajo en México. Segregación por género. *Investigaciones de Economía de la Educación*, 6(6), 850-867. <https://2011.economicsofeducation.com/malaga2011/escobar.pdf>
- Escobar, L. E., González, J. C., & Hernández, M. O. (2011). *Sistema de recompensas utilizadas como medio de motivación intrínseca en los empleados de las empresas del área metropolitana de San Salvador*.
<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/GGI/ADTESES0001316.pdf>
- Eurostat. (2021). *Employment rate by sex, age groups, educational attainment level and household composition (%)*. Recuperado de Eurostat.
https://doi.org/10.2908/LFST_HHEREDCH
- Eyzaguirre, R. P. (2020). La conciliación del trabajo y la vida familiar en Perú como mecanismo que promueva el desarrollo integral de la mujer. *Apuntes De Bioética*, 3(2), 81-90. <https://doi.org/10.35383/apuntes.v3i2.496>
- Flores, H. (08 de marzo de 2022). *Análisis. Estas son las principales brechas de género en el mercado laboral peruano*. Forbes Perú. <https://forbes.pe/forbes-women/2022-03-08/analisis-estas-son-las-principales-brechas-de-genero-en-el-mercado-laboral-peruano>
- Foro Económico Mundial. (2022). *Global Gender Gap Report 2022*.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf

- Frone, M. R. (2003). Work-Family Balance. En J. C. Quick & L. E. Tetrick. (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-007>
- Gallos, O. V. (2007). *Exploring women's development: Implications for career theory, practice, and research*. *Journal of Career Development*, 34(3), 259-276. <https://doi.org/10.1177/0894845307302282>
- Garcia Landa, J. A. (2009). El Efecto Mateo y la calidad retroactiva (The Matthew Effect and Retroactive Quality). *Available at SSRN 2895701*. <https://ssrn.com/abstract=2895701>
- Gorjón, L., Kallage, K., & de Lafuente, D. M. (2022). La elección de carrera universitaria y su impacto en las brechas de género en el mercado laboral. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (102), 270-295. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8793537>
- Grant Thornton. (2023). *Women in business 2023: A window of opportunity*. <https://especiales.grantthornton.es/iframes/wib2023/informe-women-in-business-2023-grant-thornton-un-impulso-a-la-paridad.pdf>
- Granillo, L., Ibarvo, V., Cardona, L., & Jiménez, G. (enero, 2015). *Análisis de la carga total de trabajo de las mujeres trabajadoras de la ciudad de Chihuahua y la repercusión en su calidad de vida*. Global Conference on Business & Finance Proceedings, Las Vegas, Nevada, Estados Unidos. https://www.researchgate.net/publication/283271156_ANALISIS_DE_LA_CARGA_TOTAL_DE_TRABAJO_DE_LAS_MUJERES TRABAJADORAS DE LA CIUDAD DE CHIHUAHUA
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88 <https://workfamily.sas.upenn.edu/glossary/w/work-home-interference-and-work-family-conflictdefinitions>
- Greenhaus, J. H., & Kossek, E. E. (2014). The contemporary career: A work–home perspective. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>

- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas [UNEG]. (2011). *Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación – hacia una guía del UNEG*.
<https://pad.undp.org.mx/files/g/820dcf0c1242364677545293.44594fd/banco/archivo/13/0/integracion-de-los-derechos-humanos-y-la-igualdad-de-genero-en-la-evaluacion-hacia-una-guia-del-uneq.pdf>
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. En D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (pp. 158-180). Londres: SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781848605305>
- Hennink, M. M., & Kaiser, B. N. (2020). *Sample size in qualitative research: A review of qualitative studies published in 2017*. *International Journal of Social Research Methodology*, 23(6), 613-629.
- Hernández, R., Fernández, C., & Bautista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2707>
- Herrarte, A., & Bellido, F. (2022). Gender gaps in wages and managerial positions: Do family-oriented policies contribute to achieving gender equality among European university graduates?. *Revista de Economía Mundial*, (62), 105-124.
<https://doi.org/10.33776/rem.vi62.5486>
- Hesselbein, F., Beckhard, R., & Goldsmith, M. (2001). *La organización del futuro*. Ediciones Granica.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=GwJfvSyAHhYC&oi=fnd&pg=PA11&dq=as+mujeres+no+son+visibles+frente+al+equipo+directivo,+en+consiguiente+es+menos+probable+que+consigan+un+ascenso&ots=h9AjGLSKPG&sig=7We7UW8ZUM8GRmkA-z7rYUXqv6c#v=onepage&q&f=false>
- Huaita, M (2024). 8M: *La PUCP impulsa la Igualdad de Género, ¿Cuáles son sus avances y retos para este 2024?* Punto Edu. Recuperado de
<https://puntoedu.pucp.edu.pe/institucional/genero/8m-la-pucp-impulsa-la-igualdad-de-genero-avances-y-retos-2024/>
- Huertas Trelles, L. E., & Zeta Velasco, K. P. (2021). *La remuneración económica y su impacto en la satisfacción laboral en entidades públicas; organismos educativos*.
<https://repositorio.upao.edu.pe/handle/20.500.12759/7336>

Ibáñez, M., García, E., & Aguado, E. (2022). Mujeres en mundos de hombres: segregación ocupacional de género y mecanismos de cierre social de acceso en profesiones de dominación masculina. *Sociología del Trabajo*, (101).

<https://doi.org/10.5209/stra.81673>

ILOSTAT. (2024). *Labour force participation rate by sex and age – ILO modelled estimated, Nov.2023 (%) - Annual*. Recuperado de ILOSTAT.

https://rshiny.ilo.org/dataexplorer16/?lang=en&segment=indicator&id=EAP_2WAP_S_EX_AGE_RT_A

Instituto de Estudios Peruanos [IEP] y el Centro de la Mujer Peruana Flora Tristán. (2022). *Encuesta sobre los impactos de la pandemia en las mujeres*.

https://iep.org.pe/noticias/critica-y-debates-chambeamos-mas-ganamos-menos-por-laura-amaya/#_ftn1

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). Definiciones y conceptos.

Perú: Participación de la Población en la Actividad Económica, 2017 (pp.147-148).

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1676/06.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). *Perú: Brechas de Género, 2022. Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1879/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023a). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*.

<https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-mercado-laboral-oct-nov-dic-2022.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2023b). *Perú: Brechas de Género, 2023. Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres*.

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1879/libro.pdf

- Instituto Peruano de Economía [IPE] y El Comercio. (06 de marzo de 2024). *Economía. Análisis. Un 41% de peruanas no retornan a su empleo luego de ser madres*. <https://elcomercio.pe/economia/brecha-salarial-un-41-de-peruanas-no-retornan-a-su-empleo-luego-de-ser-madres-barreras-economicas-mujeres-ganan-menos-que-los-hombres-vulnerabilidad-noticia/>
- Institutos de Gobierno Corporativo de Latinoamérica [IGCLA], Corporación Financiera Internacional [IFC], & Page Executive. (2021). *Board Members Survey Latam 2021*. <https://www.cncpie.org/wp-content/uploads/2021/08/Board-Members-Survey-2021-Latam.pdf>
- Itani, H., Sidani, Y. M., & Baalbaki, I. (2011). United Arab Emirates female entrepreneurs: motivations and frustrations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(5), 409-424. <https://doi.org/10.1108/02610151111150654>
- Jiménez, M., Manco, J., Rendón, C. E., & Vallejo, Y. (2017). *Estrategias para el desarrollo profesional de mujeres ejecutivas en el sector educación superior*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Institucional de la PUCP. <https://tesis.pucp.edu.pe/items/806f6c00-3fb8-45d1-90e2-6632aba97d3c>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A Review of the Meaning of the Balance Construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323-327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Keller, W., & Molina, T. (2023). The gender gap among top business executives, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 211, 270-286. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2023.04.017>
- Khan, S., Thomas, G., Kunbhar, B. A., & Mohamed, N. H. M. (2023). Impact of Work–Life Balance on Working Women in the Banking Sector. *Administrative Sciences*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/admsci13010007>
- Kossek, E. E., & Lee, K. H. (2017). Work-family conflict and work-life conflict. In *Oxford research encyclopedia of business and management*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.52>

- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of applied psychology*, 83(2), 139.
<https://psycnet.apa.org/buy/1998-01190-001>
- Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Text Analysis: A guide to methods, practice and using software*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446288719>
- Kwon, E., Yun, J., & Kang, J. H. (2023). The effect of the COVID-19 pandemic on gendered research productivity and its correlates. *Journal of Informetrics*, 17(1).
<https://doi.org/10.1016/j.joi.2023.101380>
- Lakshmi, N., & Prasanth, V. S. (2018). A study on work-life balance in working women. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Scientific Research*, 1(7), 76-88.
https://ijamsr.com/issues/6_Volume%201_Issue%207/20181002_091134_8.pdf
- León, J. (2014). *Presencia de las mujeres en la academia: El caso de las CCSS en Perú*.
https://cies.org.pe/wp-content/uploads/2016/07/tti_-_gs_ppt_j_leon.pdf
- Lester, J. (2015). Cultures of work–life balance in higher education: A case of fragmentation. *Journal of Diversity in Higher Education*, 8(3), 139. <https://psycnet.apa.org/buy/2015-23904-001>
- Lewis, S. (2001). Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge. *Women in Management Review*, 16, 21–29.
<http://dx.doi.org/10.1108/09649420110380256>
- Lewis, S., & Cooper, C. (2005). *Work-life integration: Case studies of organisational change*. John Wiley & Sons. <http://dx.doi.org/10.1002/9780470713433>
- Linge, T. K. (2015). *Social-family issues as barriers to career advancement: The perception of women employees in Kenya*.
<https://www.academia.edu/download/104032726/518.pdf>
- López, M., Nicolás, C., Riquelme, P., & Vives, N. (2019). Análisis de la segregación ocupacional por género en España y la Unión Europea (2002-2017). *Prisma Social:*

revista de investigación social, (26), 159-182.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7016655>

Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2008). Can a manager have a life and a career? International and multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 789.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.93.4.789>

Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2014). Gender egalitarianism and work–life balance for managers: Multisource perspectives in 36 countries. *Applied Psychology*, 63(1), 96-129. <https://doi.org/10.1111/apps.12011>

Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 417-432.
<https://doi.org/10.2307/353506>

Marongiu, S., & Ekehammar, B. (2001). A Gender Perspective on Person-Manager Fit and Managerial Advancement. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41(2), 175-180.
<https://doi.org/10.1111/1467-9450.00185>

Mason, M. A., & Goulden, M. (2004). Do babies matter (Part II). *Academe*, 90(6), 10-15.
<http://dx.doi.org/10.2307/40252699>

Mazuelos, J., & Mestanza, K. (2014). *Conciliar la vida laboral y personal, un nuevo desafío para la mujer profesional con hijos* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional de la Escuela de Postgrado.
https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1642/Jennyfer_Tesis_Maestria_2014.pdf?sequence=1

McMillan, H. S. (2011). *Examining the Relationship between Work/Life Conflict and Life Satisfaction in Executives: The Role of Problem-Focused Coping Techniques*.
https://trace.tennessee.edu/utk_graddiss/1000/

Mencarini, L. (2014). Gender Equity. In: Michalos, A.C. (eds) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_1131

Mercer. (2020). *When Women Thrive 2020 global report*.

<https://www.mercer.com.au/content/dam/mercer/attachments/asia-pacific/australia/campaigns/2020/when-women-thrive-global-report-2020.pdf>

Ministerio de Igualdad de España. (2017). *Guía de buenas prácticas: Medidas más eficaces para la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*.

https://www.igualdadenlaempresa.es/recursos/monograficos/docs/BBPP_mejores_medidas_para_igualdad.pdf

Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social [MIMDES]. (2011). *Brechas de Género en la Distribución del Tiempo*.

<https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgignd/publicaciones/Brechas-de-genero-en-el-Uso-del-Tiempo.pdf>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP]. (2012a). *Decreto Supremo N° 004-2012-MIMP del 18 de agosto de 2012. Por lo cual se aprueba el “Plan Nacional de Igualdad de Género 2012- 2017”*.

<https://www.mimp.gob.pe/files/transparencia/decretos-supremos/ds-004-2012-MIMP.pdf>

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP]. (2012b). *Plan Nacional de Igualdad de Género 2012 - 2017*.

https://www.mimp.gob.pe/files/planes/planig_2012_2017.pdf

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP]. (2019). *Decreto Supremo N° 008-2019-MIMP del 04 de abril de 2019. Por lo cual se aprueba la Política Nacional de Igualdad de Género*.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/305292/ds_008_2019_mimp.pdf?v=1554389372

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP]. (2020). *Decreto Supremo N° 002-2020-MIMP del 07 de marzo de 2020. Por lo cual se aprueba el Plan Estratégico Multisectorial de Igualdad de Género de la Política Nacional de Igualdad de Género*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/545925/1862100-1.pdf?v=1584020750>

- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP]. (2021). *Resolución Ministerial N° 116-2021-MIMP del 21 de abril de 2021. Por lo cual se aprueban los “Lineamientos para la elaboración de los protocolos o normas equivalentes de implementación de los servicios de la Política Nacional de Igualdad de Género - PNIG”*.
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1828487/rm_116_2021_mimp.pdf?v=1619105221
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Mondy, J. B. (2005). *Administración de recursos humanos*.
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>
- Monroe, K., Ozyurt, S., Wrigley, T., & Alexander, A. (2008). Gender equality in academia: Bad news from the trenches, and some possible solutions. *Perspectives on politics*, 6(2), 215-233. <https://doi.org/10.1017/S1537592708080572>
- Molero de Faría, S. (2018). Plan de carrera basado en el modelo de competencias. *Telos: Revista De Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 2(1), 107 - 114. Recuperado a partir de <https://ojs2.urbe.edu/index.php/telos/article/view/974>
- Murphy, F., & Doherty, L. (2011). The experience of work life balance for Irish senior managers. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(4), 252-277. <https://doi.org/10.1108/02610151111135732>
- Mustapa, N. S., Noor, K. M., & Mutalib, M. A. (2018). Why can't we have both? A discussion on work-life balance and women career advancement in Malaysia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 103-112. <http://dx.doi.org/10.13106/jafeb.2018.vol5.no3.103>
- Neuman, W. L. (2017). *Understanding research* (2nd ed.). Pearson.
<https://lccn.loc.gov/2016015419>
- OIT (2023) Equal pay for work of equal value: where do we stand in 2023?
https://ilostat.ilo.org/blog/equal-pay-for-work-of-equal-value-where-do-we-stand-in-2023/?utm_source=chatgpt.com

ONU Mujeres. (s.f.). *América Latina y el Caribe. Igualdad de Remuneración.*

<https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/igualdad-de-remuneracion#:~:text=El%20principio%20de%20igual%20remuneraci%C3%B3n,con%20criterios%20objetivos%2C%20como%20las>

ONU Mujeres. (12 de junio de 2024). *Facts and figures: Women's leadership and political participation.* <https://www.unwomen.org/en/what-we-do/leadership-and-political-participation/facts-and-figures>

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.* <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2016b). *Women at work: trends 2016.* https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_457317.pdf

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2019). *Un paso decisivo hacia la igualdad de género: En pos de un mejor futuro del trabajo para todos.* <https://www.ilo.org/es/publications/major-publications/un-paso-decisivo-hacia-la-igualdad-de-genero-en-pos-de-un-mejor-futuro-del>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2021). *Las desigualdades y el mundo del trabajo.* <https://www.ilo.org/es/resource/conference-paper/ilc/109/las-desigualdades-y-el-mundo-del-trabajo>

Organización Internacional del Trabajo [OIT], & ILOSTAT. (06 de marzo de 2020). *Estas ocupaciones están dominadas por mujeres.* <https://ilostat.ilo.org/es/blog/these-occupations-are-dominated-by-women/#:~:text=Las%20ocupaciones%20en%20las%20que,frente%20a%20un%2012%25%20masculino.>

Ortiz, L. F. (2023). Presencia actual de las mujeres en cargos directivos del sector público. *Sabe SERVIR*, (9), 108-113. <https://revista.enap.edu.pe/article/download/5214/5662/25239>

- Patton W., & McMahon M. (2014). *Career development and systems theory: Connecting theory and practice*, 3rd ed. Rotterdam, The Netherlands: Sense.
https://books.google.cl/books?hl=es&lr=&id=k_QkBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&ots=IMNSZOpV1M&sig=22eQr_ielp53vkaSydRFKqY6Bfl&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación en gestión*. Pontificia Católica del Perú. https://cdn02.pucp.education/investigacion/2016/06/16192132/Guia-de-Investigacion-en-Gestion_segunda-edicion.pdf
- Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP]. (2015). *Políticas de Igualdad de Género para la Docencia*. Resolución de Consejo Universitario N.º 119/2015. Recuperado de <https://investigacion.pucp.edu.pe/grupos/genero/wp-content/uploads/sites/119/2016/03/DARS-politicas-igualdad-genero-docencia.pdf>
- Portal Administrativo PUCP. (2024). *¿Cómo vamos avanzando hacia la igualdad de género?* Recuperado de <https://administrativo.pucp.edu.pe/noticias/como-vamos-avanzando-hacia-la-igualdad-de-genero/>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (24 de abril de 2019). *Perú. Empresas por la igualdad de género*. <https://www.undp.org/es/peru/news/empresas-por-la-igualdad-de-g%C3%A9nero>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2020). *2020 Human Development Perspectives. Tackling social norms: A Game Changer for Gender Inequalities*. <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdperspectivesgsni.pdf>
- Quero, V. D. (2006). Formación docente, práctica pedagógica y saber pedagógico. *Laurus*, 12(Ext), 88-103. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109906.pdf>
- Rowley, C., Kang, H. R., & Lim, H. J. (2016). Female manager career success: the importance of individual and organizational factors in South Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(1), 98-122. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12071>
- Ruiz-Bravo, P. (2021). Declaración sobre la participación de las mujeres en roles de liderazgo en la academia. *Punto Edu*. Recuperado de

<https://puntoedu.pucp.edu.pe/institucional/genero/emulies-aportes-de-investigadoras-pucp-en-politicas-con-perspectiva-de-genero-en-la-educacion-superior/>

- Russell, G., & Edgar, D. (2000). Organisational change and gender equity: an Australian case study. In *Organizational Change & Gender Equity* (pp. 197-212). SAGE Publications. <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/organisational-change-and-gender-equity-an-australian-case-study>
- Saadin, I., Ramli, K., Johari, H., & Harin, N. A. (2016). Women and barriers for upward career advancement—a survey at Perak state secretariat, Ipoh, Perak. *Procedia Economics and Finance*, 35, 574-581. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00070-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00070-8)
- Sabariego, M., Vilà, R., & Sandín, M. P. (2014). El análisis cualitativo de datos con ATLAS.ti. *REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 119-133. <https://doi.org/10.1344/reire2014.7.2728>
- Sáinz, M. (2017). *¿Por qué no hay más mujeres STEM?: Se buscan ingenieras, físicas y tecnólogas*. Fundación Telefónica. <https://femrecerca.cat/menases/publication/por-que-no-hay-mas-mujeres-stem/por-que-no-hay-mas-mujeres-stem.pdf>
- Sav, A., & Harris, N. (2013). Work-life conflict in Australian Muslims: is gender important?. *Gender in Management: An International Journal*, 28(8), 486-504. <http://dx.doi.org/10.1108/GM-01-2013-0013>
- Silva, D., & Valenzuela, J. A. (2019). Una Mirada actual de Género y Recursos Humanos en las Universidades Chilenas. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnologías*, 12(35), pp.5-16. https://www.researchgate.net/publication/341686097_Una_Mirada_actual_de_Genero_y_Recursos_Humanos_en_las_Universidades_Chilenas
- Slan- Jerusalem, R., & Chen, C. P. (2009). Work- family conflict and career development theories: a search for helping strategies. *Journal of Counseling & Development*, 87(4), 492-499. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6678.2009.tb00134.x>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU]. (2021). *Memoria Anual 2021*.

https://intranet.sunedu.gob.pe/documentos/directorios/195/memoria-anual-2021_vf.pdf

Tanquerel, S. & Santistevan, D. (2022). Unraveling the work–life policies puzzle: How the ‘ideal worker’ norm shapes perceptions of policies legitimacy and use. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 77(2). <https://doi.org/10.7202/1091590ar>

Tharenou, P., Latimer, S., & Conroy, D. (1994). How to Make It to the Top? An Examination of Influences on Women’s and Men’s Managerial Advancement. *Academy of Management Journal*, 37, 899-931. <https://doi.org/10.2307/256604>

Times Higher Education [THE]. (2023). *Women lead a quarter of the top 200 universities*. <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/women-lead-quarter-top-200-universities>

Times Higher Education [THE]. (2024). *International Women’s Day: top universities led by women*. <https://www.timeshighereducation.com/student/best-universities/top-10-universities-led-women>

Tlaiss, H. (2015). Neither-nor: career success of women in an Arab Middle Eastern context. *Employee Relations*, 37(5), 525-546. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0028>

UNESCO. (2002). *Women and Management in Higher Education: A Good Practice Handbook: Follow-up to the World Conference on Higher Education (Paris, 5-9 October 1998)*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000126751>

UNESCO International Institute of Higher Education in Latin America and the Caribbean (IESALC). (2022a). *Gender equality: how global universities are performing, part 1*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380987>

UNESCO International Institute of Higher Education in Latin America and the Caribbean (IESALC). (2022b). *Gender equality: how global universities are performing, part 2*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000381739/PDF/381739eng.pdf.multi>

UNESCO International Institute of Higher Education in Latin America and the Caribbean (IESALC). (2023). *La representación de la mujer en el mundo académico y en los*

puestos directivos de la educación superior.

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386876_spa

Ungerson, C., & Yeandle, S. (2005). Care workers and work—Life balance: The example of domiciliary careworkers. *Work-life balance in the 21st Century*, 246-262.

https://doi.org/10.1057/9780230373594_13

Universidad del Pacífico [UP]. (2023). *Desde la academia: Retos para la mujer peruana.*

<https://sisisemail.up.edu.pe/sisisemail/docs/2023/572/RETOS-PARA-LA-MUJER-PERUANA.pdf>

Vera, I. (2017). Balance Vida-Trabajo. *Departamento Académico de Ciencias de la Gestión.*

https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/111951/Balance_Vida_Trabajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Virgili Lillo, M., Ganga Contreras, F., & Figueroa Aillañir, K. (2015). Gobernanza universitaria o cogobierno: El caso de la Universidad de Concepción de Chile. *Ultima década*, 23(42), 187-216. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-22362015000100009>

Ward, K., & Wolf-Wendel, L. (2004). Fear factor: How safe is it to make time for family? *Academe*, 90(6), 28–31. <http://dx.doi.org/10.2307/40252703>

Williams, J. C., Alon, T., & Bornstein, S. (2006). Beyond the "Chilly Climate": Eliminating Bias against Women and Fathers in Academe. *Thought & Action*, 79, 96.

<https://eric.ed.gov/?id=EJ1070711>

WomanCEO Perú [WCP], & PwC Perú. (2020). *Impacto del COVID-19 en las mujeres en posiciones gerenciales.* https://womenceoperu.org/wp-content/uploads/2021/09/WomenCEO_informe_1-1.pdf

WomanCEO Perú [WCP], CENTRUM PUCP, & PwC Perú. (2023). *II Estudio sobre mujeres en directorio de las empresas del mercado de valores.*

<https://www.pwc.pe/es/woman-ceo-estudio-2023.pdf>

Yavas, U., Babakus, E., & Karatepe, O. M. (2008). Attitudinal and behavioral consequences of work- family conflict and family- work conflict: Does gender matter?. *International*

journal of service industry management, 19(1), 7-31.

<http://dx.doi.org/10.1108/09564230810855699>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage Publications. <https://study.sagepub.com/yin6e>

Zhang, M., Foley, S., & Yang, B. (2013). Work–family conflict among Chinese married couples: Testing spillover and crossover effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3213-3231.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763849>



ANEXOS

ANEXO A: Consentimiento informado

Investigación:

La contribución de las políticas institucionales de conciliación laboral en la trayectoria académica de las docentes PUCP

Somos un grupo de alumnas de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta ocasión, para optar al título de licenciadas en Gestión Empresarial, nos encontramos desarrollando una investigación sobre la contribución de las políticas institucionales de conciliación laboral en la trayectoria académica de las docentes PUCP. Para tal motivo estamos realizando la siguiente entrevista dirigida a docentes mujeres de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Solicitamos su valiosa colaboración, esperando que nos permita realizar esta entrevista. Se le garantiza absoluta confidencialidad en el uso de la información que tenga a bien brindarnos y que solo será usado bajo fines académicos de la presente investigación.

De antemano le agradecemos su importante colaboración, quedamos de usted muy atentamente,

Equipo de Investigación:

Natalia Serpa - Katherine Pallete

Consentimiento Informado:

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por un grupo de alumnas de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

He sido informada que la información que provea es estrictamente confidencial y no será usada para otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento.

- Sí acepto participar
- No acepto participar

ANEXO B: Guía de entrevista

Trabajo de Investigación para optar por el Bachiller en
Gestión con mención en Gestión Empresarial

Título: Percepción de la contribución de las políticas institucionales de Conciliación laboral en la trayectoria académica de las docentes PUCP

Consentimiento informado: ¡Buenos días/buenas tardes/buenas noches! Somos Katherine Pallete y Natalia Serpa, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nos encontramos desarrollando nuestro trabajo de investigación, el cual tiene como objetivo analizar la percepción de la contribución de las políticas institucionales de conciliación laboral en la trayectoria académica. Con el fin de lograr los objetivos de nuestro trabajo, nos gustaría contar con su apoyo mediante una entrevista para conocer su percepción sobre el tema. Cabe recalcar que la información brindada es confidencial y se empleará únicamente para fines académicos.

¿Nos autoriza a grabar la entrevista?

Datos generales:

Muchas gracias por su apoyo con nuestra investigación. ¿Podrías presentarte y contarnos un poco de usted?(¿Sobre su rango de edad?(30-40/41-50/50+)) ¿Con quiénes vive? / ¿tiene a su cuidado a un adulto mayor? (edad, cuidado de personas dependientes, nivel académico)

1. ¿Podría contarnos sobre su relación con la PUCP como profesora?

Preguntas en relación a la Política de Igualdad de Género para la Docencia:

La PUCP cuenta con una Política de Igualdad de Género para la Docencia (que data de 2015 y busca promover la igualdad de género para fomentar su desarrollo, e investigación; por ejemplo, en temas de ingreso a la docencia, promoción de las mujeres, conciliación entre el trabajo-vida personal y el rol de cuidado).

2. ¿Conoce esta política? ¿Qué información acerca de la Política de Igualdad de Género para la Docencia conoce? (Si no la conoce, contar más a detalle (2-2:30min))

3. De ello, ¿Considera que esta política le otorga la flexibilidad laboral que usted necesita? ¿Cómo siente que ha influenciado en su capacidad para equilibrar su vida profesional y personal? ¿Nos puede contar algunos ejemplos en los que ha sentido se le ha facilitado su equilibrio personal con su trabajo?

(En caso de NO tener personas que demanden su cuidado)

4. En cuanto a postulaciones en concursos de investigación y de promoción, ¿cómo percibe que la universidad le ha apoyado?
5. ¿Cómo percibe tener acceso al Servicio de Salud PUCP y/o psicológico en su condición de profesora?
6. ¿Considera que, de tener alguna persona a su cuidado y ser profesora de la PUCP, esta responsabilidad afectaría su desarrollo profesional o la Universidad le brindará facilidades para que usted no se viera afectada?

(En caso de SI tener personas que demanden su cuidado)

7. ¿Cómo considera que la Universidad le ha apoyado en su formación académica, concursos de investigación y de promoción al tener responsabilidades de cuidado familiar?
8. ¿Considera que esta política le ha brindado facilidades para conciliar las responsabilidades de su carrera académica con las de cuidado, como el uso de sala-cuna, lactarios o cambiadores?
9. ¿Cómo ha percibido los beneficios extras que se le otorga como profesora, como descuentos en los derechos académicos en la PUCP para sus hijos o el acceso al Servicio de Salud PUCP?

Preguntas en relación a su desarrollo profesional:

10. ¿Considera que hay igualdad de oportunidades en el acceso al trabajo tanto para docentes mujeres como para hombres en la Universidad?
11. ¿Considera que la política ha influido en su remuneración u otros beneficios económicos en la Universidad? (descarga académica)
12. ¿Ha sentido que las políticas de conciliación han facilitado su avance en su línea de carrera dentro de la Universidad?

13. ¿Cómo han influido las políticas de Igualdad de Género en las oportunidades de acceso a ocupar posiciones de dirección o de gobierno universitario? ¿Qué probabilidades considera tiene de ocuparlas en un futuro?
14. ¿Cómo considera que la Universidad le ha brindado recompensas en su labor docente como profesora mujer? Por ejemplo, publicaciones, innovación en las clases

Preguntas adicionales:

15. En su opinión, ¿cuál considera es la dimensión o característica más importante en una Política de Igualdad de Género respecto a su desarrollo profesional?
16. ¿Tiene alguna sugerencia de mejora u opinión particular sobre las políticas institucionales de equidad de género y conciliación laboral, para que contribuyan mejor al desarrollo de las docentes mujeres en la Universidad?

