

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**El liderazgo de las docentes universitarias como autoridades académicas en universidades privadas de Lima Metropolitana**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN**

**AUTOR**

**Nataly LLacza Becerra**

**ASESOR**

**Mg. Alex Oswaldo Sánchez Huarcaya**

**Mayo, 2019**

## RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objeto de estudio el liderazgo de las docentes universitarias como autoridades académicas en universidades privadas de Lima, el cual se traduce en mujeres que tienen o tuvieron a cargo una decanatura. Por ello el objetivo de estudio es analizar su percepción a partir de la experiencia vivida en el cargo.

Por tanto, para lograr una mejor comprensión del fenómeno fue necesario, en un primer momento; reconocer el panorama tanto a nivel nacional como internacional en el que se sitúa la investigación, así como conocer cómo se ha abordado el estudio de este fenómeno. Por lo cual, para alcanzar el objetivo de estudio se exploró a partir de las concepciones de liderazgo a partir de la experiencia vivida en la gestión universitaria, así como las barreras enfrentadas al asumir el puesto de poder.

El estudio se enmarcó bajo el enfoque cualitativo de corte exploratorio utilizando el método fenomenológico, como el apropiado, pues se planteó la investigación en torno a las docentes universitarias con el fin de comprender sus experiencias y vivencias a profundidad, es decir conocer este fenómeno desde su propia voz. De tal forma, la técnica utilizada para recoger la información fue la entrevista semiestructurada elaborándose un guion de entrevista como instrumento de investigación.

A partir del análisis y discusión de los resultados se ha podido concluir que el liderazgo es percibido como una actividad transformadora basada en la valoración y motivación de cada individuo, lo cual implica empoderar para delegar, mejorar y orientar el desempeño y crecimiento de cada miembro propiciando un ambiente agradable y sostenible que enrumbe a alcanzar la meta propuesta. Asimismo, se identificó que se tuvo que hacer frente a barreras laborales y personales, dado el patriarcado arraigado en los gobiernos universitarios, así como el ojo crítico de la sociedad.

## ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	
INTRODUCCIÓN	1
PRIMERA PARTE: MARCO DE LA INVESTIGACIÓN	
CAPÍTULO I	4
MARCO CONTEXTUAL: LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN LA SOCIEDAD DEL SIGLO XXI	4
1.1. El fenómeno del incremento de la matrícula femenina en la Educación superior	6
1.2. La mujer en la sociedad y educación peruana	9
1.3. Acción de organizaciones internacionales en relación a la presencia de la mujer en la educación terciaria	13
1.4. Investigaciones internacionales sobre el liderazgo de la mujer en la Educación terciaria	17
MARCO CONCEPTUAL: LIDERAZGO EN LA GESTION UNIVERSITARIA	24
2.1. Concepciones de liderazgo en la gestión educativa universitaria	24
a. Definición de liderazgo	24
b. Género y liderazgo	25
2.2. Barreras enfrentadas por las académicas al asumir cargos de poder en la universidad	27
a. Definición de techo de cristal	28
b. Clasificación de barreras que impiden el ascenso femenino a puestos de poder por diversos autores	28

SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLOGICO Y PRESENTACION DE RESULTADOS	32
CAPÍTULO I: DISEÑO METODOLÓGICO	32
1.1. Planteamiento y problema de la investigación	32
1.2. Enfoque metodológico y método de la investigación	33
1.3. Objetivos de la investigación	35
1.4. Categorías de la investigación	35
1.5. Informantes participantes de la investigación	35
1.6. Técnica e instrumento de recojo de información	37
1.7. Diseño y validación del instrumento	37
1.8. Aplicación del instrumento	39
1.9. Proceso de organización de la información	40
1.10. Principios éticos de la investigación	41
CAPÍTULO II: PRESENTACION DE RESULTADOS	42
2.1. Análisis de resultados	42
2.1.1. Concepciones de liderazgo a partir de la experiencia vivida en la gestión en su universidad	42
2.1.2. Barreras enfrentadas por las académicas al asumir la gestión en su universidad	56
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	81

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perú: población económicamente activa según área de residencia y sexo (2012-2015).	10
Tabla 2. Consolidado de principales conferencias UNESCO que acentúa la igualdad de acceso y participación en la educación superior.	15
Tabla 3. Investigaciones recolectadas en contextos extranjeros.	19
Tabla 4. Diferencias en el ejercicio de liderazgo en relación al género femenino (Díez, Terrón y Anguita, 2006, p.147-171).	27
Tabla 5. Consolidado de clasificación de barreras que impiden el ascenso femenino a puestos de poder por diversos autores.	31
Tabla 6. Objetivo y categorías preliminares de investigación.	35
Tabla 7. Criterios de selección de informantes.	36
Tabla 8. Caracterización de los informantes.	36
Tabla 9. Criterios de evaluación del instrumento de investigación.	38
Tabla 10. Sugerencias de jurado evaluador del instrumento de investigación.	38
Tabla 11. Categorías preliminares y emergentes.	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentajes de matrícula por sexo en América Latina y el Caribe (1986-2002).	7
Figura 2. Presencia del género femenino en disciplinas.	8
Figura 3. Porcentaje de graduados en estudios de educación (nivel de programa) según sexo.	9
Figura 4. Porcentaje de matrícula en la educación terciaria según sexo y área de residencia - 2014 (17 - 24 años de edad).	10
Figura 5. Referencias bibliográficas vs. País de origen.	18
Figura 6. Porcentaje de investigaciones revisadas por país extranjero para el presente estudio.	22
Figura 7. Procedimiento para la validación del instrumento de investigación.	39
Figura 8. Concepto de liderazgo basado en el discurso de las decanas y exdecanas.	47
Figura 9: Estrategias para el ejercicio de su liderazgo basada en el discurso de las decanas y exdecanas.	55

## INTRODUCCIÓN

Una característica innegable de la sociedad del siglo XXI es el aumento de la presencia femenina en la educación terciaria, un espacio que fue negado por décadas debido a estereotipos de género. Sin embargo, gracias a su lucha incesable y su mérito las mujeres se han venido posicionando de manera silenciosa en esta, al punto de llegar a cargos de poder desde donde puede motivar e impulsar las debidas políticas y estrategias para así acortar la brecha de género en una esfera tan patriarcal.

Por ello, entidades internacionales como la UNESCO han alzado su voz con el fin de impulsar su justo posicionamiento y estatus en la educación universitaria a través de cuatro conferencias mundiales sobre la mujer: Ciudad de México (1975), Copenhague (1980), Nairobi (1985), Beijing (1995) y París (1998). Sin embargo, Beijing (1995) tuvo mayor repercusión por su énfasis por la igualdad de acceso a la educación terciaria dejando atrás barreras de índole cultural, político y socioeconómico, del mismo modo, la conferencia de París (1998), pues en esta se hizo un llamado a las instituciones de educación superior a promover oportunidades de participación en cargos de tomas de decisiones.

No obstante, según los últimos estudios sobre la representación femenina en cargos de poder (OECD, 2017) el panorama es desalentador pues se anota que este alcanza un 40%. En el Perú, según SUNEDU (2016) citado en CIES (2017), de un total de 110 universidades 101 cuentan con rectores hombres y solo 9 rectoras mujeres a pesar que el gobierno peruano ha considerado la igualdad de género como política nacional a través de la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres (LIO), Ley N° 28983.

La mujer aún sigue en la constante lucha por ascender a cargos de jerarquía pues por estereotipos de género y una sociedad patriarcal se le niega dicho desarrollo profesional a pesar de contar con las debidas habilidades y competencias (Araujo Pénate & Nieto Villegas, 2012). Así, la metáfora del “techo de cristal” está muy vinculada a este escenario ya que hace alusión a todo tipo de barrera que enfrentan las mujeres calificadas para llegar a posiciones de poder dentro de las organizaciones (Roldán-García, Leyra-Fatou & Contreras-Martínez, 2012).

Las investigaciones en torno a este fenómeno nos describen que las docentes universitarias como autoridades académicas promueven un ambiente cordial de trabajo dadas las características sociales que se le atribuyen. Sus equipos, en cuanto a las cualidades del líder, describen a su líder-mujer como una persona que escucha con respeto y acepta sus opiniones, sumado a ello la consideran como un líder que afronta y resuelve conflictos, toda vez que promueve buenos ambientes (Lázaro, et. al.,2014; Araujo Peñate & Nieto Villegas, 2012; Coronel Llamas, 2002). Así también, la literatura anota que el estilo de gestión ejercido es abierto, no competitivo, innovador, centrando en la persona, flexible, comunicativo y persuasivo (Grimwood y Popplestone, 1993).

Por lo visto, es necesario visibilizar las experiencias de liderazgo que ese número reducido pero significativo de autoridades académicas femeninas viven día a día, pues a través de su actuar “rompen techos de cristal”. Ante tal necesidad, surge el interés por investigar: ¿cómo perciben las docentes universitarias, como autoridades académicas, su liderazgo en universidades privadas de Lima Metropolitana?, nos centramos en comprender este fenómeno a través de la experiencia vivida de estas mujeres.

La presente investigación busca, como objetivo general, analizar la percepción de las docentes universitarias como autoridades académicas sobre su liderazgo en universidades privadas de Lima Metropolitana. El estudio se enmarcó bajo el enfoque cualitativo de corte exploratorio utilizando el método fenomenológico como el apropiado pues se planteó la investigación en torno a las docentes universitarias con el fin de comprender sus experiencias y vivencias a profundidad, es decir, conocer este fenómeno desde su propia voz. De tal forma que la técnica utilizada para recoger la información fue la entrevista semiestructurada elaborándose un guion de entrevista como instrumento de investigación.

Con la presente investigación pretendo contribuir a un mayor conocimiento de esta área la cual está teniendo un lento pero significativo avance y merece el debido reconocimiento por su contribución a nuestra sociedad. Del mismo modo, las universidades no deberían obviar la notable contribución que las líderes mujeres realizan, partiendo de que vivimos un momento histórico donde la población de las estudiantes aumenta (Griffiths, 2012).

Por lo antes mencionado, la investigación se enmarca dentro de la línea de formación y desarrollo en el campo educativo, una de las tres líneas de investigación de la Maestría en educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú con mención en Gestión de la educación, dentro del eje de liderazgo en organizaciones educativas, el cual configura un campo de creciente interés investigativo por sus implicancias en la conducción eficaz de las organizaciones. Así, el subeje más recurrente es el relacionado con el estudio de los estilos de liderazgo, a fin de identificar estos al interior de las organizaciones educativas.

La presente investigación está dividida en dos partes: La primera parte aborda dos capítulos los cuales desarrollan el marco contextual y conceptual. El marco contextual nos permite comprender el escenario que rodea el fenómeno de estudio desde una óptica internacional y nacional y el marco conceptual desarrolla conceptos como liderazgo y barreras enfrentadas en el ejercicio del liderazgo brindándonos los cimientos necesarios para alcanzar el objetivo. La segunda parte, en su primer capítulo desarrolla el diseño metodológico en donde se detalla el enfoque, el método, la técnica, el instrumento, el objetivo, los informantes y el proceso de organización de la información. Por otro lado, el capítulo dos contiene el análisis y presentación de resultados obtenidos.

Finalmente, la investigación presenta las conclusiones y recomendaciones, a partir de la información recogida.

# **PRIMERA PARTE: MARCO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO CONTEXTUAL:**

#### **LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA EN LA SOCIEDAD DEL SIGLO XXI**

Las sociedades del tercer milenio han encontrado en el binomio educación y desarrollo la vía adecuada para que sus ciudadanos hallen una sociedad en la cual se consideren incluidos, valorados y sean agentes activos para el progreso del país, alcanzando no solo progreso material, sino que tengan acceso a iguales oportunidades para conseguir sus objetivos, además de libertad para ejercer sus derechos a lo largo de la vida en plena armonía con su entorno. Así, la sociedad actual ha revalorado el papel que juega el sistema educativo desde la educación temprana hasta la superior, mostrando gran interés y atención a todo lo que le atañe y rodea, por ello se plantea nuevos retos con el fin de transformar y repotenciar el sistema educativo siguiendo los criterios de calidad, equidad y pertinencia los cuales respondan a su acontecer y necesidad.

Ante este escenario las instituciones universitarias han fortalecido su compromiso como ente formador de las futuras generaciones brindando las debidas herramientas con las cuales sus egresados puedan enfrentar los retos de la sociedad de la información. De este modo, en la primera Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en París de 1998 se resaltó lo siguiente:

La educación superior está desempeñando funciones sin precedentes en la sociedad actual, como componente esencial del desarrollo cultural, social, económico y político, y como elemento clave del fortalecimiento de las capacidades endógenas, la consolidación de los derechos humanos el desarrollo sostenible, la democracia y la paz, en un marco de justicia. La educación superior ha de velar

porque prevalezcan los valores e ideales de la cultura de paz (UNESCO, 1998, p. 2).

En este sentido, las universidades no solo forman a los futuros ciudadanos con las debidas competencias académicas sino también incentivan en los estudiantes su espíritu como agentes de cambio en bien de las sociedades (Delors, 1996). Comboni y Juárez afirman lo siguiente:

Estamos hablando de la necesidad de formar personal calificado (desarrollo integral) como elemento altamente potenciador del crecimiento y del desarrollo sustentable, ya que en él se conjugan, una vez producida su formación y calificación, dos efectos: por un lado, el mejoramiento de la calidad de la vida en general, junto con un incremento de la productividad y, por el otro, el desarrollo de las capacidades y aptitudes individuales y colectivas en un mundo en el que la igualdad de oportunidades solo depende de la vigencia de la democracia y del Estado de derecho, pero que en el futuro debería depender también de la capacidad y competencia de cada quien (1997, p. 24).

Como se mencionó anteriormente, la educación superior no solo cumplirá su función primordial de impartir conocimiento e investigar sino también contribuirá con el empoderamiento de la persona a fin de forjar en los estudiantes ciudadanos comprometidos y responsables actores principales de un futuro mejor para todos, por ello no solo los gobiernos universitarios tienen la responsabilidad ante este fenómeno, sino también toda la sociedad civil con el único fin: la transformación de la educación terciaria en donde cada uno de sus miembros sea valorado y respetado.

Todos los actores sociales deben sumar sus esfuerzos y movilizarse para impulsar el proceso de profundas transformaciones de la educación superior, apoyándose en el establecimiento de un nuevo “consenso social” que coloque a las instituciones de educación superior en una mejor posición para responder a las necesidades presentes y futuras del desarrollo humano sostenible, aspiración que, en lo inmediato, comenzaría a concretarse mediante la ejecución del Plan de acción gestado en esta Conferencia (CRESALC & UNESCO, 1997, p. 126).

Teniendo en cuenta este nuevo fin de la educación superior, esta deberá abrir sus puertas a todo aquel que se alinee con dicho espíritu sin distinción racial, de género, idiomática o religiosa, tal y como lo indica el párrafo 1 del Artículo 26 de la Declaración Universal de Derechos Humanos:

El acceso a los estudios superiores debería estar basado en los méritos, la capacidad, los esfuerzos, la perseverancia y la determinación de los aspirantes y, en la perspectiva de la educación a lo largo de toda la vida, podrá tener lugar a cualquier edad, tomando debidamente en cuenta las competencias adquiridas anteriormente. En consecuencia, en el acceso a la educación superior no se podrá admitir ninguna discriminación fundada en la raza, el sexo, el idioma, la religión o en consideraciones económicas, culturales o sociales, ni en incapacidades físicas (UNESCO, 1998, p. 23).

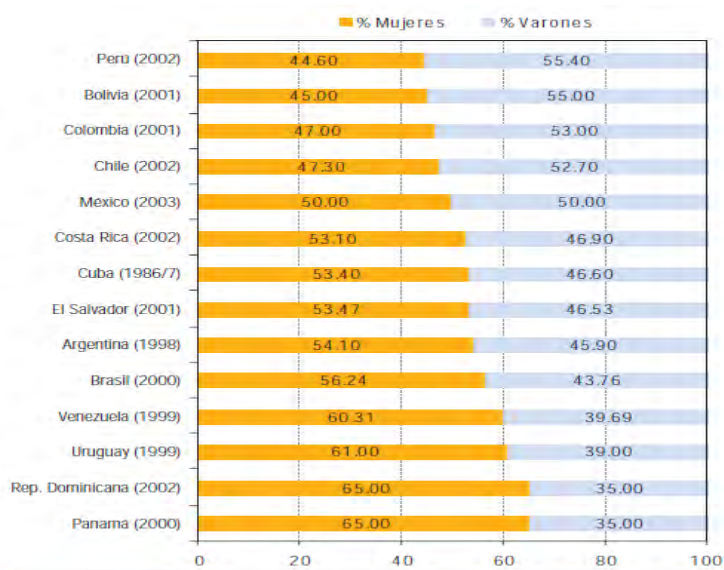
Por consiguiente, la universidad del siglo XXI tiene como responsabilidad erradicar la desigualdad y promover la equidad en todos sus espacios en donde sus estudiantes puedan desarrollar plenamente sus capacidades, por ello no solo bastará con tener buenas intenciones para la comunidad universitaria sino unir esfuerzos para acortar cualquier brecha de desigualdad y así ofrecer una educación superior inclusiva en donde cada miembro sea respetado y valorado.

### **1.1.- EL FENÓMENO DEL INCREMENTO DE LA MATRÍCULA FEMENINA EN LA EDUCACION SUPERIOR**

Teniendo en cuenta el cuarto objetivo de desarrollo sostenible para el 2030 “Educación de calidad” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo), los organismos internacionales y gobiernos de cada país vienen trabajando las debidas políticas y estrategias para combatir el desbalance en el acceso a la educación, teniendo como resultado un importante incremento en las tasas de escolarización femenina la cual ha trascendido y posicionado en la educación superior contando así con un alto índice de egresos femeninos .

En América Latina y el Caribe este fenómeno se ha desarrollado en tres niveles: “Incipiente (niveles menores al 50%), equidad en la matriculación (entre 47% y 53%) y feminización propiamente dicha, teniendo esta un nivel medio (54% a 60%) como nivel alto (más del 60%)” (UNESCO & IESALC, 2006, p. 121). La figura 1 nos permite evidenciar claramente que en países como Argentina, Brasil, Venezuela, Uruguay, República Dominicana y Panamá la matrícula femenina supera las expectativas e incluso en ciertos casos esta duplica la tasa de matrícula masculina. Por otro lado, se visualiza también una paridad en la matrícula superior de México y países como Chile, Colombia, Bolivia y Perú un avance aún incipiente entre el periodo de 1986 y 2002.

Figura 1. Porcentajes de matrícula por sexo en América Latina y el Caribe (1986-2002)



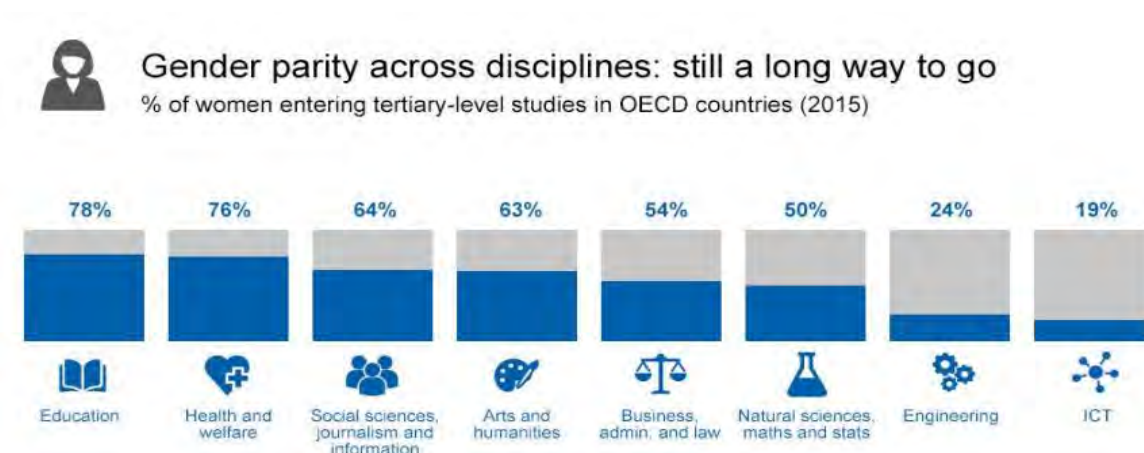
Tomado de: "Informe sobre la educación superior en América latina y el caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación", por UNESCO e IESALC, 2006, p. 120.

En un nivel global el informe de la UNESCO (2012), *Atlas Mundial de la igualdad de género en la educación*, detalla que este fenómeno superó las expectativas indicando lo siguiente:

"En el 2009 el número de féminas matriculadas en centros de estudios superiores aumentó casi dos veces más rápidamente que el de varones. La TBM masculina pasó del 11% en 1970 al 26% en 2009, lo que supone un incremento cercano al 230%. Durante el mismo periodo la tasa femenina pasó del 8% al 28%, es decir, se triplicó con creces" (p. 77).

Sin embargo, a pesar de contar con este aumento en la matrícula femenina aún no se evidencia una paridad en los diferentes campos de estudio. El informe de la investigación sobre la feminización de la matrícula de educación superior en América Latina y el Caribe, realizado por el Instituto Internacional de Educación Superior en América Latina y el Caribe, IESALC, en coordinación con la Unión de Universidades de América Latina, UDUAL, y la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES (México), en el año 2003, señala que las mujeres cursan estudios que tradicionalmente la sociedad les ha asignado teniendo en cuenta sus características personales como son las áreas de salud, educación y ciencias sociales; y vienen mostrando avances mínimos pero significativos en los campos de ingeniería, ciencia y tecnología, información que se reafirma por la OECD en su informe *Education at a Glance* (2017).

Figura 2. Presencia del género femenino en disciplinas.



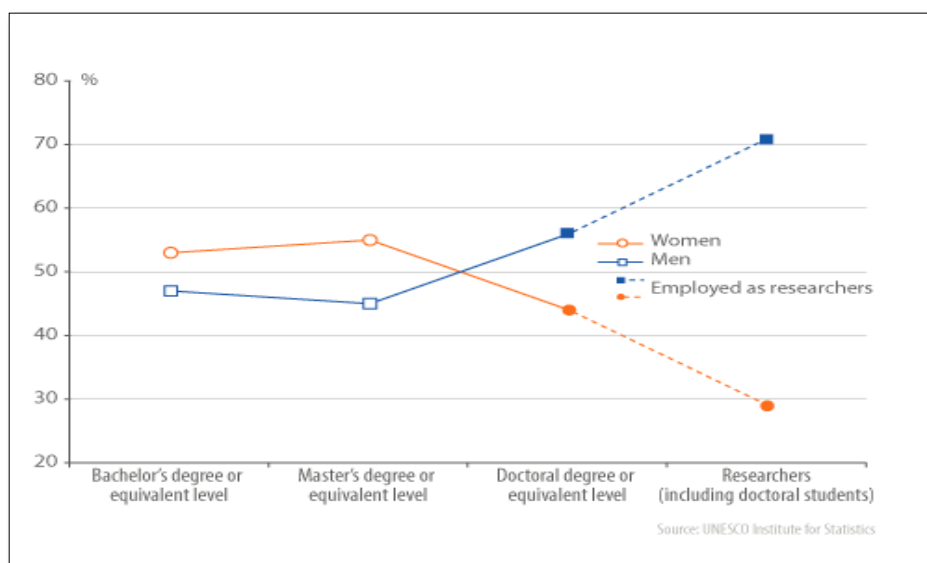
Tomado de: "Education at a Glance 2017: OECD Indicators", por OECD, 2015, p.6.

Lipovestky (1999), citado por Marrero (2006, p. 51), reafirma lo antes mencionado anotando que "tras décadas de avances en materia educativa, la mujer sigue fuertemente orientada hacia lo relacional, lo psicológico, lo íntimo, las preocupaciones afectivas, domésticas y estéticas; el hombre hacia la instrumentalidad, lo técnico-científico, pero también la violencia y el poder". Por ello, para Bradley "despite concerted efforts to remake educational structures to minimize gender differences in access, participation, and outcomes, gender differentiation by field persisted"<sup>1</sup> (2000, p.11).

Por lo visto, la mujer no solo ha tenido que abrirse paso para acceder a su educación sino también lidiar con estereotipos sociales que la encasillan en formaciones que se ajustan a su género, sin embargo, ha demostrado una sólida competencia académica que la ha llevado a formaciones superiores como estudios de maestría. En relación a su presencia en estudios de doctorado e investigaciones la data indica que su presencia disminuye, sin embargo, los motivos han sido muy poco investigados tal y como lo podemos observar en la figura 3 (Vásquez, 2016).

<sup>1</sup> Traducción libre: A pesar de los esfuerzos concertados para rehacer las estructuras educativas y así minimizar la disparidad de género en el acceso, la participación y los resultados, la diferenciación de género por campo persiste.

Figura 3. Porcentaje de graduados en estudios de educación (nivel de programa) según sexo.



Tomado de: Instituto de estadística UNESCO.UNESCO DATA, 2017.

Si bien es cierto la feminización de la matrícula nos brinda un panorama alentador en relación a la presencia de la mujer en la esfera académica es innegable que esta aún no se materializa en su inserción laboral debido a los estereotipos patriarcales enraizados en esta sociedad capitalista, negándole por ejemplo justos puestos de dirección y poder creando barreras como segregación laboral y brecha salarial; mujeres académicamente competentes con las debidas habilidades y aptitudes para aportar al desarrollo de su país terminan ejerciendo funciones en donde su potencial es ignorado y rechazado promoviendo una brecha de género que cada vez es más difícil de acortar.

## 1.2.- LA MUJER EN LA SOCIEDAD Y EDUCACIÓN PERUANA

Teniendo en cuenta la información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en el país existen 15 millones 887 mil mujeres lo cual representa la mitad de la población peruana, donde:

(...) el 32,3% de las peruanas son menores de edad, el 52,9% son mujeres en edad fértil (de 15 a 49 años) del cual el 75,3% tienen edad para desempeñar una actividad económica (14 y más años de edad) y el 11,0% son mujeres adultas mayores (60 y más años de edad)” (INEI, 2018, párr. 2).

Sin embargo, a pesar de contar con un porcentaje alto de población femenina económicamente activa (75,3%) no existe una paridad en el sector laboral tal y como se puede evidenciar en la siguiente información (tabla 1), según el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables 2016, la brecha va en aumento con el transcurrir del tiempo alcanzando un 14% en el periodo 2015.

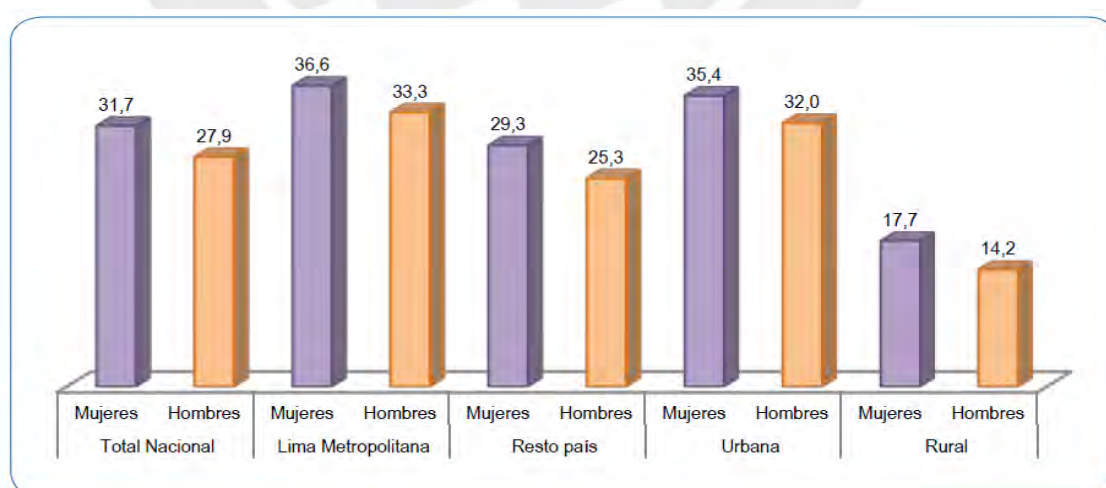
Tabla 1. Perú: población económicamente activa según área de residencia y sexo (2012-2015)

Área de residencia	2012			2013			2014			2015		
	Total	Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre	Total	Mujer	Hombre
Total	45,4	37,7	51,4	46,4	37,8	53,1	46,8	39,2	52,7	47,1	39,3	53,1
Urbana	53,0	45,2	59,4	54,4	45,6	61,4	54,3	46,7	60,4	54,9	47,0	61,1
Rural	23,2	14,7	29,3	22,6	13,4	29,3	23,9	15,2	30,2	22,9	14,4	29,1

Tomado de: "IX Informe de avances en el cumplimiento de la ley de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres, Ley N°28983, por Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables", 2016, p.192.

A pesar de este escenario desalentador la tasa de matrícula femenina en la educación superior va en aumento llegando a un 31.7% a nivel nacional superando a la tasa masculina en un 4%, asimismo, es necesario remarcar que en el área rural esta alcanza un pico de 17,7 % sobre un 14,2% según el informe de "Brechas de Género 2015"-INEI.

Figura 4. Porcentaje de matrícula en la educación terciaria según sexo y área de residencia - 2014 (17-24 años de edad).



Tomado de: "Perú: "Brechas de Género 2015: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres", por Instituto Nacional de Estadística e Informática", 2015, p. 265.

Para Chamorro (2012, p. 109), “un nuevo modelo hizo alusión a la capacidad intelectual de la mujer y a su papel social en el progreso de la nación. Bajo este nuevo paradigma, además, se produjeron nuevas miradas acerca de la maternidad, el cuidado de los hijos y la constitución del hogar”. Esta auto valorización de su contribución en la sociedad tiene sus inicios en el siglo XIX, dando inicio a una expansión de su potencial considerando la educación como base esencial, la cual tuvo una presencia sin precedentes en la educación superior, convirtiéndola en la herramienta para el empoderamiento de las mujeres.

¿Qué estudios son los más cursados por las mujeres peruanas? Según INEI (2018, par. 7), “el 20,3% de las mujeres peruanas estudia Educación, 15,6%; Administración de empresas, 13,5%; Ciencia de la salud, Ciencias económicas y sociales, 12,4%, Psicología, 9,7%; Ingeniería, 8,7%; Derecho y ciencias políticas, 7,2%; Medicina, 2,6%”; entre otros, esta información permite identificar la escasa presencia de la mujer en áreas reservadas exclusivamente para el sexo masculino propio de una idiosincrasia cultural y ausencia de ejemplos a seguir.

Como indican los números antes mencionados el país cuenta con un porcentaje significativo de docentes mujeres, quienes en su gran mayoría se concentran en la educación inicial y luego su presencia empieza a descender sobre todo en posiciones de poder. Según el informe de liderazgo escolar en América latina y el Caribe (OREALC & UNESCO, 2014) en el Perú existe un total de 38,5% de mujeres en cargos de dirección escolar, el cual es ampliamente superado por los hombres con un 64,5%. Existe muy poca información que nos permita identificar el motivo de esta disparidad en puestos de tomas de decisiones a nivel escolar, teniendo en cuenta que la profesión de mayor demanda por las mujeres en el Perú es la Educación: 63,0% mujeres y 37,0% son hombres (INEI, 2017).

La misma situación se aprecia en la educación superior, pues a pesar de contar con un número alto de matrícula femenina su presencia en los gobiernos universitarios es mínima. De un total de 110 universidades en el Perú, 101 universidades tienen rectores hombres y solo 9 rectoras son mujeres (CIES, 2017). La esfera académica peruana es totalmente patriarcal, por lo tanto, no permite visibilizar el arduo trabajo que las académicas peruanas vienen ejerciendo de manera silenciosa, el cual, no obstante, aún

representa un número reducido pero significativo de calificadas docentes e investigadoras peruanas.

Ante esta realidad, un grupo de mujeres académicas peruanas ha unido esfuerzos y alzado sus voces materializando el proyecto GRUPO SOFIA - Mujeres Profesionales en las Ciencias Sociales en el Perú, mediante el cual la sociedad puede visibilizar su gran aporte, así como se informa sobre la realidad en la academia peruana desde su propia voz. GRUPO SOFIA según su data 2014 cuenta con un sólido directorio con las siguientes características:

- 64% tiene doctorado (35% en Economía)
- 30% tiene maestría (28% en Economía)
- 65% ha participado alguna vez en medios de comunicación
- 90% ha escrito algún artículo académico. Temas de interés: políticas públicas, políticas sociales y educación.
- 25% ha conducido al menos dos investigaciones y tiene como mínimo tres publicaciones en su disciplina (Vargas, 2014, p. 130).

Dentro de su última investigación “Desigualdad en la academia: mujeres en las ciencias sociales”, Alcázar (2018) menciona un tema bastante cuestionable, no solo en la academia sino en toda nuestra sociedad peruana: “la pelea por un espacio, enfrentando cada día situaciones excluyentes” (p.294), como la maternidad la cual muchas veces se ve postergada.

Si bien es cierto existe una intención política por parte del estado, también es importante el respaldo de toda la sociedad pues en ella se debe tener en cuenta el desarrollo personal de las mujeres, es decir, brindarle las posibilidades para desenvolverse como madres y profesionales, lo cual implicaría comprender sus diversos roles:

“No todas las grandes empresas se interesan en promover una línea de carrera clara para las mujeres profesionales. Al parecer, tampoco están interesadas en cambiar el modelo del “gladiador” para que las profesionales puedan negociar mejor o tener un horario de acuerdo con sus roles de madre y trabajadora, y aun así poder desarrollarse dentro de la empresa y acceder al ápice estratégico. Muchas grandes empresas todavía consideran ‘difícil trabajar con mujeres’” (Vargas, 2014, p. 114).

Por ello, para el gobierno peruano, la igualdad de género es una de las prioridades; en tal sentido, trabaja conjuntamente con los diversos órganos del Estado y la sociedad civil a fin de materializar los objetivos del desarrollo sostenible (ODS) presentados por

la ONU. De este modo, se creó la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres (LIO), Ley N° 28983, la cual en su artículo 1 indica: “garantizar a mujeres y hombres el ejercicio de sus derechos a la igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía, impidiendo la discriminación en todas las esferas de su vida, pública y privada, propendiendo a la plena igualdad” (2007, p. 1).

Sumado a ello, en los últimos años se ha evidenciado el incremento de su participación en cargos jerárquicos de la política al asignarles carteras ministeriales. Otorgar este tipo de puestos promueve y visibiliza la igualdad de género, buscando calar en diferentes sectores y en la mentalidad de los ciudadanos una sociedad inclusiva y con igualdad de oportunidades.

Por lo visto, pese a que las estadísticas juegan en contra de un justo posicionamiento femenino en la sociedad peruana se evidencia su incesante trabajo en diversas áreas, partiendo desde el hogar, el arte, el deporte, las empresas, etcétera; espacios en donde está surgiendo su despegue ya que su formación profesional la ha hecho consciente de sus derechos; y que sus conocimientos, habilidades y experiencias juegan un papel trascendental desterrando así la imagen que la sociedad de antaño le otorgó:

[...] la mujer era ante todo madre, esposa y, por último, eventualmente trabajadora. Hoy en día podemos encontrar diferentes modelos de mujer que privilegian diversos roles y que se relacionan de distinta forma con el mundo del trabajo y el ascenso dentro de la empresa (Vargas et al., 2014, p. 112).

### **1.3.- ACCIÓN DE ORGANIZACIONES INTERNACIONALES EN RELACIÓN A LA PRESENCIA DE LA MUJER EN LA EDUCACIÓN Terciaria**

Este avance silencioso pero revolucionario de la mujer en la sociedad se ha visto respaldado por entidades internacionales quienes han alzado su voz a fin de motivar y promover su estatus dentro de la sociedad. En tal sentido, la UNESCO ha celebrado cuatro conferencias mundiales sobre la mujer: Ciudad de México (1975), Copenhague (1980), Nairobi (1985) y Beijing (1995).

Entre las antes mencionadas se destaca Beijing por su acentuación a la igualdad de género, la cual suscribió lo siguiente dentro de uno de sus objetivos estratégicos:

### Objetivo estratégico B.1. Asegurar la igualdad de acceso a la educación

c. Eliminar las disparidades por motivos de género en el acceso a todos los ámbitos de la enseñanza terciaria, velando porque la mujer tenga igual acceso que el hombre al desarrollo profesional, a la capacitación y a las becas y adoptando medidas de promoción activa según corresponda (UNESCO, 1995, p. 28).

En este objetivo se resalta la igualdad de acceso a la educación superior sin distinción de sexo así como su capacitación permanente la cual fortalezca su desarrollo profesional a lo largo de la vida, comprometiéndose en esta lucha contra toda barrera impuesta a la mujer pues la educación es un elemento esencial del desarrollo social. Dicho objetivo es reforzado en el punto 7 de su declaración:

“7. Nos comprometemos sin reservas a combatir estas limitaciones y obstáculos y a promover así el adelanto y la potenciación del papel de la mujer en todo el mundo, y convenimos en que esta tarea exige una acción urgente, con espíritu decidido, esperanza, cooperación y solidaridad, ahora y en los albores del nuevo siglo” (UNESCO, 1995, p. 2).

Tal preocupación, tratada en la conferencia de Beijing, tuvo resonancia en la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior (Paris, 1998): “La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción”, haciendo incidencia en la problemática de igualdad de acceso a la educación superior a través del siguiente artículo:

“Artículo 4: “Fortalecimiento de la participación y promoción del acceso de las mujeres”:

a) Aunque se hayan realizado progresos considerables en cuanto a mejorar el **acceso de las mujeres** a la enseñanza superior, en muchas partes del mundo todavía subsisten distintos obstáculos de índole socioeconómica, cultural y política, que impiden su pleno acceso e integración efectiva. Superarlos sigue revistiendo una prioridad urgente en el proceso de renovación encaminado a establecer un sistema de educación superior equitativo y no discriminatorio, fundado en el principio del mérito” (Unesco, 1998, p. 23).

Conocedores del patriarcado arraigado en la educación superior, la conferencia destaca también la necesidad de brindar las mismas oportunidades laborales a las mujeres en la educación terciaria a fin de acortar la brecha de género en todos sus espacios, sobre todo en brindar las mismas oportunidades para acceder a puestos de poder:

“b) Se requieren más esfuerzos para eliminar todos los estereotipos fundados en el género en la educación superior, tener en cuenta el punto de vista del género en las distintas disciplinas, consolidar la participación cualitativa de las mujeres en todos los niveles y las disciplinas en que están insuficientemente representadas, e incrementar sobre todo su participación activa en la adopción de decisiones” (Unesco, 1998, p. 23).

Tal conferencia, que en su versión del 2009 fue titulada “La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio y desarrollo social” reitera la necesidad de atención en el acceso y participación permanente de la mujer en la educación superior, destacando esta realidad como prioridad en las agendas de todos los estados participantes:

8. La ampliación del acceso se ha convertido en una prioridad en la mayoría de los Estados miembros y el aumento de los índices de participación en la enseñanza superior es una de las grandes tendencias mundiales. Sin embargo, aún subsisten considerables disparidades, que constituyen una importante fuente de desigualdad. Los gobiernos y las instituciones deben fomentar el acceso, la participación y el éxito de las mujeres en todos los niveles de la enseñanza (UNESCO, 2009, p. 3).

Tabla 2. Consolidado de principales conferencias UNESCO que acentuaron la igualdad de acceso y participación en la educación superior.

Año	Conferencia	Incidencia en relación a la participación de la mujer en la educación superior
1995 Beijín	IV Conferencia Mundial sobre la Mujer	<p>Objetivo estratégico</p> <p>B.1. Asegurar la igualdad de acceso a la educación.</p> <p>c. Eliminar las disparidades por motivos de género en el acceso a todos los ámbitos de la enseñanza terciaria, velando porque la mujer tenga igual acceso que el hombre al desarrollo profesional, a la capacitación y a las becas y adoptando medidas de promoción activa según corresponda (UNESCO, 1995, p. 28).</p>
1998 Paris	Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: “La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción”	<p>“Artículo 4: “Fortalecimiento de la participación y promoción del acceso de las mujeres”:</p> <p>a) Aunque se hayan realizado progresos considerables en cuanto a mejorar el acceso de las mujeres a la enseñanza superior, en muchas partes del mundo todavía subsisten distintos obstáculos de índole socioeconómica, cultural y política, que impiden su pleno acceso e integración efectiva. Superarlos sigue revistiendo una prioridad urgente en el proceso de renovación encaminado a establecer un sistema de educación superior equitativo y no discriminatorio, fundado en el principio del mérito” (Unesco, 1998, p. 23).</p>

		b) Se requieren más esfuerzos para eliminar todos los estereotipos fundados en el género en la educación superior, tener en cuenta el punto de vista del género en las distintas disciplinas, consolidar la participación cualitativa de las mujeres en todos los niveles y las disciplinas en que están insuficientemente representadas, e incrementar sobre todo su participación activa en la adopción de decisiones” (Unesco, 1998, p. 23).
2009 Paris	Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: “La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio y desarrollo social”	Responsabilidad social: Acceso Equidad y calidad 8. La ampliación del acceso se ha convertido en una prioridad en la mayoría de los Estados miembros y el aumento de los índices de participación en la enseñanza superior es una de las grandes tendencias mundiales. Sin embargo, aún subsisten considerables disparidades, que constituyen una importante fuente de desigualdad. Los gobiernos y las instituciones deben fomentar el acceso, la participación y el éxito de las mujeres en todos los niveles de la enseñanza (UNESCO, 2009, p. 3).

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, dado el impacto del fenómeno y la importancia de una acción conjunta, el programa de cooperación entre instituciones de educación superior de la Unión Europea y América Latina (ALFA III) inicia en el 2007 la ejecución de proyectos en vías de la activación socio-económica y del activismo contra la desigualdad social en América Latina, teniendo como objetivo fortalecer los vínculos entre las universidades europeas y latinoamericanas, contando con un total de 51 proyectos que trabajan bajo los siguientes ejes temáticos (Bon,P.2013):

- Mejorar la calidad de la educación superior y facilitar su acceso a todas las poblaciones, sobre todo las más vulnerables.
- Contribuir al proceso de integración regional en América Latina.

Dentro del eje temático de acción “Hacia una universidad más inclusiva” se destaca el proyecto EQUALITY, cuyo objetivo es “mejorar la calidad, relevancia y accesibilidad de las Instituciones de Educación Superior (IES) en América Latina (AL), especialmente para incrementar el liderazgo de las mujeres (Bon, P., 2013, p.62).

Se puede evidenciar una apuesta por el talento femenino en las organizaciones de educación terciaria buscando así la mayor visibilidad a través de su presencia en cargos de toma de decisiones, rompiendo estereotipos culturales e incentivando políticas pertinentes que fomenten el involucramiento de más mujeres en dichos cargos, así contaremos con los modelos necesarios para que futuras generaciones continúen rompiendo techos de cristal en nuestra sociedad.

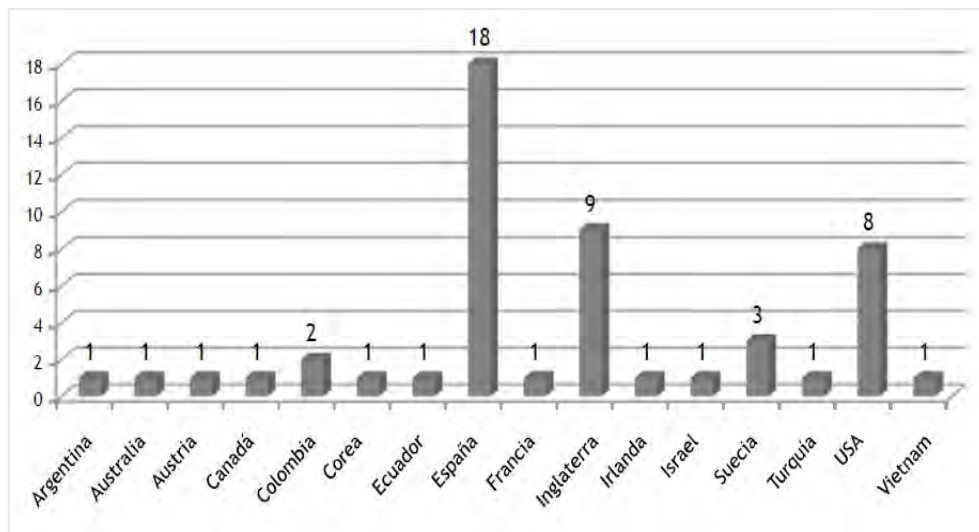
Cabe también destacar la presencia de la plataforma EMULIES (Espacio de Mujeres Líderes de Instituciones de Educación Superior de las Américas), cuyo objetivo es el intercambio académico de rectoras, vicerrectoras, directoras generales, docentes, ministras y embajadoras de las Américas, cuyo liderazgo contribuye significativamente en las instituciones de educación superior.

Como se puede apreciar el rol de la mujer en la sociedad es valorado y respaldado por instancias internacionales como la UNESCO, que promueve espacios de discusión sobre esta realidad. En un primer momento se buscó afirmar y fortalecer la igualdad de acceso a la educación superior a fin de acortar la brecha de género. Sumado a ello, con la ya innegable presencia femenina en esta esfera fue necesario motivar la justa promoción y posicionamiento femenino en la educación superior, especialmente en cargos de poder. Como consecuencia de lo antes mencionado surgen proyectos y propuestas que empoderan a las líderes universitarias forjando así espacios de aprendizaje y dejando las bases necesarias para futuras mujeres líderes.

#### **1.4 INVESTIGACIONES INTERNACIONALES SOBRE EL LIDERAZGO DE LA MUJER EN LA EDUCACIÓN TERCIARIA**

Como bien se revisó en el apartado previo los organismos internacionales vienen participando de manera activa con este tema de interés internacional y su repercusión en los diferentes contextos, por ello este fenómeno también es de gran interés en investigaciones académicas pues a través de estas se promoverá una mayor visibilidad del gran aporte que las mujeres líderes realizan desde sus puestos de poder en los gobiernos universitarios.

Figura 5. Referencias bibliográficas vs País de origen.



Tomado de: Zuluaga Goyeneche y Moncayo Orjuela (2014).

El estudio de Zuluaga Goyeneche y Moncayo Orjuela (2014) nos brinda un claro panorama del interés internacional académico sobre su involucramiento con este fenómeno a través de sus investigaciones, de este modo, mediante la tabla presentada (figura 5) podemos visualizar que España es el pionero dentro del grupo, seguido de países angloparlantes como Inglaterra y USA. Según estos autores, España es el país que cuenta con información estadística actualizada sobre este fenómeno. Asimismo, podemos identificar que en países sudamericanos como Colombia, Argentina y Ecuador la investigación aún es mínima.

En la tabla 3 describiremos algunas de las investigaciones que nos brindaron un primer acercamiento a este fenómeno en el contexto internacional, para ello se tomó en cuenta como criterio la temporalidad; es decir artículos no menores del año 2000 pues se buscó conocer cuál ha sido la tendencia en estos últimos años. Como bien lo indica Zuluaga Goyeneche y Moncayo Orjuela (2014), la temática de mayor tendencia se encuentra en la educación, liderazgo y género, dentro de la cual se desarrollan las siguientes categorías: “barreras para el ascenso profesional femenino, estrategias de las mujeres para acceder a cargos de liderazgo y estilos de liderazgo de las directivas educativas” (p. 92).

Tabla 3. Investigaciones recolectadas en contextos extranjeros.

Investigación	Autor	Institución	País/Año	Alcance
1.Participación y poder de la mujer en las organizaciones educativas	Carrasco Macías	Universidad de Huelva	España 2004	Descripción de barreras y conflictos afrontados por las mujeres al acceder a cargos de gestión.
2.Perceived barriers to female advancement in higher education	Naylor	University of Southern Mississippi	USA 2007	Percepción de mujeres y hombres en cargo de gestión sobre las barreras que impidieron el avance de las féminas a altos puestos jerárquicos en la academia.
3.Poder y liderazgo de mujeres responsables de instituciones universitarias	Sánchez-Moreno y López Yáñez	Universidad de Sevilla	España 2008	Descripción de los estilos de liderazgo de las mujeres en altos cargos de gestión en instituciones de educación superior.
4. Learning to be leaders in higher education: What helps or hinders women's advancement as leaders in universities	Airini, Collings, Conner, McPherson, Midson & Wilson	University of Otago	Nueva Zelanda 2011	Descripción de diversas situaciones que afrontan las mujeres académicas para lograr su ascenso en la academia de Nueva Zelanda.
5. A comparative study of women in management in higher education in South Africa and the United Kingdom	Zulu	University of South Africa	Sudáfrica 2009	Descripción de la experiencia de académicas en puestos de liderazgo en Sudáfrica y el Reino Unido, permite conocer las barreras y obstáculos enfrentados en el ascenso profesional en la academia.

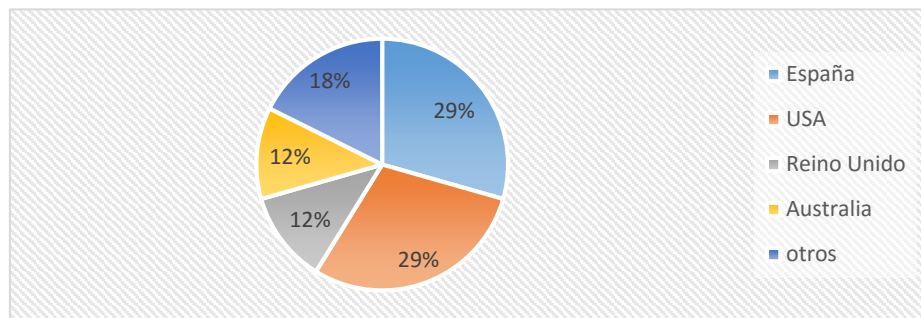
6. El liderazgo de la mujer en el Sistema de educación superior de Puerto Rico	Huertas & Meléndez Ramos	Universidad de Puerto Rico	2011	Historia de vida de cinco rectoras quienes manifestaron sus vivencias a lo largo de su vida, mediante estas se desarrolló su liderazgo el cual fue fortalecido durante su desarrollo profesional y el entorno en el que se encontraban.
7. Women leaders in higher education: organizational cultures	Griffiths	University of Sussex	Inglaterra 2012	Reconocimiento de la naturaleza del liderazgo femenino en dos universidades inglesas, el tipo de trabajo y las relaciones con sus colegas y administrativos.
8. Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos	Cáceres, Trujillo, Hinojo, Aznar, García	Universidad de Granada	España 2012	Reflexiones sobre el liderazgo de la mujer en la gestión universitaria, asimismo, permite identificar las razones de la mínima presencia femenina en la gestión educativa.
9. Visibilidad y poder de las mujeres en instituciones universitarias.	Sánchez-Moreno, Tomás Folch, y Lavié Martínez	Universidad de Sevilla	España 2013	Discute la presencia y visibilidad de las mujeres en la gestión universitaria, así como el carácter que se adquiere en el ejercicio del poder en la educación superior universitaria.
10. Women in Leadership in Higher Education: Leadership Styles and the Glass Ceiling.	Michael	Trevecca Nazarene University	USA 2013	Examina el estilo de liderazgo predominante de las mujeres que han alcanzado posiciones de liderazgo en la educación superior y exploran su estilo de liderazgo.
11. La mujer en la gestión universitaria: ¿paridad o apariencia de paridad?	Almansa Martínez	Universidad de Málaga	España 2014	Identifica la presencia de la mujer en los equipos de gobierno de las universidades españolas, tanto las públicas como las privadas.
12. Gender and Leadership:	Dunn, Gerlach, & Hyle	University of North	USA 2014	Percepción de tres mujeres en puestos de liderazgo universitario,

Reflections of Women in Higher Education Administration		Carolina, Greensboro / University of Texas at Arlington		descripción de sus experiencias vividas.
13. Breaking the Glass Ceiling? Gender and Leadership in Higher Education	Katuna	University of Connecticut	Usa 2014	Desarrolla el binomio género y liderazgo y su influencia en la gestión universitaria.
14. Cracking the glass ceiling: A phenomenological study of women administrators in higher education	Jarmon	Iowa State University	USA 2014	Percepción de mujeres académicas en cargos de gestión sobre el fenómeno del techo de cristal en sus centros laborales y como enfrentaron este.
15. Becoming a female leader in higher education: investigations from a regional university. Gender and Education.	Redmond, Gutke, Galligan, Howard & Newman	-	Australia 2016	Identifica las características del liderazgo de siete mujeres en posiciones de cargos de poder en una universidad regional en Australia.
16. Fixing the Women or Fixing Universities: Women in HE Leadership	Burkinshaw y White	University of Leeds, UK / University of Australia	UK Australia 2017	Descripción de la realidad que afrontan las mujeres en puestos de liderazgos en dos contextos universitarios diferentes. El patriarcado ahuyenta a las futuras líderes dada las existentes barreras, por ello una mayor participación femenina debe ser fomentada desde las universidades, las cuales también cambiarán su forma de gestionar.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de las investigaciones presentadas, podemos identificar y cuantificar según el país de procedencia (Ver figura 6).

Figura 6. Porcentaje de investigaciones revisadas por país extranjero para el presente estudio.



Fuente: Elaboración propia.

Las investigaciones previamente listadas se desarrollaron bajo distintos métodos de investigación destacando el método cualitativo seguido del método mixto y finalmente el método cuantitativo. En relación a las técnicas se encontró el uso de entrevistas semiestructuradas, cuestionarios (online) y focus group, así mismo el número de informantes variaba en relación al método y accesibilidad de los informantes, sin embargo, siempre era un número significativo, por ejemplo, en el caso de la investigación de Airini, Collings, Conner, McPherson, Midson & Wilson (2011) se contó con 26 participantes, así como en la investigación de Zulu (2009) se contó con 32. Lo antes mencionado nos permite identificar la importancia de contar con data actualizada sobre la presencia femenina en cargos de poder a fin de realizar investigaciones a gran escala e impacto. Finalmente, a partir de las lecturas revisadas identificamos los siguientes temas de manera permanente:

a.- Barreras enfrentadas al ascender a cargos de gestión (Carrasco y Macias, 2004; Naylor, 2007; Zulu, 2009; Jamon, 2014; Burkinshaw y White, 2017).

b.- Estilos de liderazgo (Sánchez-Moreno y López Yáñez, 2008; Griffiths, 2012; Cáceres, Trujillo, Hinojo, Aznar, Garcia, 2012; Michael, 2013; Redmond, Gutke, Galligan, Howard & Newman, 2016)

Por otro lado, en el libro *Women in Higher Education Management* presentado en 1993 como parte de un proyecto de investigación realizado por la UNESCO y la Commonwealth Secretariat en el cual se brinda una visión de esta realidad desde la propia perspectiva de diversas mujeres líderes universitarias en un contexto global, se encontró un ensayo de Gladys Buzzio Zamora titulado: *Perú: the woman's Role in the*

*Administration of higher Education in Peru.* En este se describe la travesía de la mujer peruana para beneficiarse justamente de la educación como herramienta principal para su desarrollo. Se describe también su presencia en la educación terciaria y las barreras que enfrentan al optar por su participación en puestos de poder.

Como se puede reconocer, mediante las presentes investigaciones académicas citadas no hay contexto alguno en donde esta realidad sea ajena. Se resalta y destaca las barreras y obstáculos que las mujeres afrontan dentro de la sociedad patriarcal, en donde un número mínimo pero significativo va quebrando techos de cristal, en ese sentido, es vital materializar sus vivencias, perspectivas y contribuciones a través de estudios académicos que prevezan como antecedentes de su arduo trabajo y nos inviten a la reflexión y a actuar.



## **MARCO CONCEPTUAL**

### **LIDERAZGO EN LA GESTIÓN UNIVERSITARIA**

En el siguiente apartado se han considerado desarrollar dos conceptos esenciales que nos permitirán comprender el liderazgo de las mujeres como gestoras académicas en la educación terciaria. En primer lugar, se definirá el término liderazgo desde la posición de diversos autores, sumado a ello se describirá el binomio género y liderazgo y su repercusión en cargos de poder. En un segundo momento, desarrollaremos las diversas posiciones en relación al techo de cristal a fin de comprender qué barreras y/ u obstáculos enfrentan las mujeres académicas una vez que acceden a dichos puestos y cómo estos afectan su desarrollo profesional y personal.

#### **2.1. Concepciones de liderazgo en la gestión educativa universitaria**

##### **a. Definición de Liderazgo**

El término liderazgo en su concepción tradicional “es la capacidad para influir en un grupo para que se logren las metas” (Gómez-Rada, 2002, p.64). Por su parte, Leithwood y Duke (1999) lo considera como la habilidad para motivar a otros, sin embargo, para Hunter (1996) es “un “arte” pues mediante este se influye en el entorno logrando una armonía en el trabajo con miras a un objetivo en pro del bien común” (p.13). Así, Hunter no solo ve el liderazgo como la vía para lograr un fin, sino también el beneficio que este puede brindar a su entorno. Por ello, Davis y Newstrom (2003) señalan que mediante su ejercicio se promueve el involucramiento de todos los

miembros del equipo pues mediante este se creará una atmósfera de armonía y entusiasmo en el logro de los objetivos.

Diéz Gutiérrez, Terrón Bañuelos, Valle Flórez y Centeno Suárez (2002) consideran que mediante el liderazgo se da sentido a todas las actividades de la organización pues a través de una comunicación efectiva y delegación de responsabilidades se fortalece el trabajo y compromiso de sus miembros hacia un mismo propósito común, por ello su prioridad es centrarse en la persona.

Por lo antes mencionado, “se podría definir el liderazgo como la función de dinamización de un grupo o de una organización para generar su propio crecimiento en función de una misión o proyecto compartido” (Lorenzo Delgado, 2005, p. 371), en donde el conjunto de actitudes y/o comportamientos del líder jugará un rol importante en el quehacer de los individuos. Dado este escenario la comunicación y motivación juegan un papel importante pues mediante esta se reforzará constantemente el trabajo propiciando la armonía (Chiavenato, 1986).

Como podemos observar, definir el concepto de liderazgo es muy complejo, según Lussier y Achua (2002), no existe una definición universal, sin embargo, en su mayoría es definida como la influencia que ejerce una persona sobre un grupo determinado y que tiene como fin el cumplimiento de objetivos para el logro de metas, ya sean de una organización, grupo, comunidad o institución.

#### **b. Género y liderazgo**

Como bien se sabe la representación femenina en puestos de poder se viene dando de manera progresiva, esto ha invitado a las organizaciones a plantearse su posición frente a este fenómeno pues a lo largo de la historia ha sido apartada de esta esfera debido a estereotipos de género asumiendo que sus características innatas, como sus emociones, no cumplen con los rasgos ideales para ser consideradas como el líder de una institución, asumiendo que el género masculino es el idóneo (Coronel, Moreno & Padilla, 2002).

Según Zuluaga Goyeneche y Moncayo Orjuela (2014) “el conflicto entre género y liderazgo ha empezado a ser tratado en los últimos años, poniendo en relieve el sesgo masculino del liderazgo organizacional” (p.88). Para Sánchez (2009), citado en

Moncayo Orjuela y Zuluaga Goyeneche (2015), “el género se ha quedado frecuentemente estancado en visiones simplistas de diferencias categóricas hombre/mujer; donde se entiende el género femenino como una categoría no problemática y homogénea” (p.152). Por ello para Blackmore y Sachs (2007), el rechazo de la presencia femenina en puestos de alta responsabilidad se mantendrá presente mientras la gestión no asuma su gran valor en la organización.

Lo que claramente queda en discusión en la literatura revisada es identificar si el liderazgo es influenciado por el género, lo cual permitiría reconocer comportamientos claros y definidos. Como primera respuesta tenemos la posición de Ridgeway (2001) quien anota que nuestro accionar se da en relación al entorno laboral, es decir, las actividades a realizar y grupo humano involucrado en este.

Aterrizando esta realidad en el campo de la presente investigación, para Andruskiw (1980), citado en Moncayo Orjuela y Zuluaga Goyeneche (2015), “resulta complejo afirmar que en las IES (instituciones educativas superiores) existe un liderazgo de hombres y otro de mujeres, asociado a estereotipos masculinos (competitividad, agresividad, determinación y autoritarismo) y femeninos (pasividad, emotividad y sensibilidad)” (p.77). Due Billing y Alvesson (2000) reafirman lo antes mencionado pues consideran que la definición de un liderazgo masculino o femenino carecería de respaldo empírico, por el contrario, sumarían estereotipos de género.

Sin embargo, se encuentra que el liderazgo ejercido por las mujeres es de estilo transformacional pues buscan no solo el bienestar de sus equipos sino también el pleno desarrollo de cada miembro. Sumado a ello, se destacan sus habilidades sociales y comunicativas, motivando la inclusión y diversidad orientada al logro de metas de manera confiable y organizada, además, el liderazgo transaccional es de tendencia masculina.

Cuadrado y Molero (2002) reafirman esta tendencia femenina por el liderazgo transformacional y liderazgo transaccional con el estereotipo masculino. Se acuña a las féminas este estilo de liderazgo dado que sus características y cualidades coinciden con el pleno ejercicio de su liderazgo en donde sus relaciones con el entorno y comunicación suelen destacar.

Estebaranz y Mingorance (2005), citado en Cáceres Reche, Trujillo Torres, Hinojo Lucena, Aznar Díaz y García Carmona (2012), consideran que su liderazgo tiene como pilar “la transformación”. Esto respondería a las demandas de las organizaciones actuales, centradas en pleno desarrollo de las personas, orientándolas así a su máximo nivel dentro de estas a fin de lograr las metas planteadas, por lo cual Isaac (2006) anota que su liderazgo busca despertar la mejor versión de cada persona, es decir se concentra más en el “ser” que en el “hacer”.

Por otro lado, Díez Gutiérrez, Terrón Bañuelos y Anguita Martínez (2005) anotan también claras diferencias en el ejercicio del liderazgo en relación al género, diferenciándolas entre interpersonales e intrapersonales:

Tabla 4. Diferencias en el ejercicio de liderazgo en relación al género femenino

Diferencias interpersonales	Diferencias intrapersonales
Trabajo en equipo	La dirección como medio
Habilidades comunicativas	Liderazgo inclusivo y centrado en el “ser”
Buen clima	Capacidad multimental
Liderazgo	Desarrollo profesional
Resolución de conflictos	Constancia profesional
Liderazgo pedagógico y apoyo profesional	Autoridad frente al poder

Fuente: Elaboración propia basado en Díez, Terrón y Anguita, 2006, p.147-171

## 2.2.- Barreras enfrentadas por las académicas al asumir cargos de poder en la universidad

La travesía de las mujeres académicas en la gestión educativa ha sido bastante demandante, quebrando techos de cristal para lograr su justo posicionamiento. Ante ello surge la pregunta: ¿qué barreras enfrentaron estas académicas al asumir tales responsabilidades en estructuras organizacionales mayormente dominadas por el patriarcado?

### **a. Definición de “Techo de Cristal”**

La metáfora “techo de cristal” o “Glass ceiling” (de origen anglosajón) surgió en los años ochenta. Mediante este se analiza la baja presencia de mujeres, quienes contando con una sólida trayectoria profesional y un nivel de competencia alto en sus lugares de trabajo, se topaban con un freno al intentar avanzar en sus carreras (Bustos Romero, 2002).

El pionero en desarrollar este concepto fue Hymowitz y Schellhardt en 1986 (Jarmon, 2014), explicando que representa a todo obstáculo que impide el libre desarrollo de las mujeres que aspiran posicionarse en puestos de mayor jerarquía en las empresas, gobierno, educación, etc.

Bajo la misma línea, González Martínez (2015) asevera que son un conjunto de obstáculos invisibles con los cuales las mujeres deben lidiar a lo largo de su desarrollo profesional si se considera como meta llegar a mejores posiciones jerárquicas en la organización.

Para Mignorance, Calderón y Estebaranz (2004), citado en Tomas Folch y Guillamón Ramos (2009), es innegable la existencia de esta realidad en las instituciones mediante la cual solo se obtiene la disparidad en puesto de responsabilidad: “Es transparente, no se ve bien, solo topas con él cuando tratas de atravesarlo, pero también añaden que el cristal se puede romper y se está rompiendo” (p. 257).

Como observamos este fenómeno hace referencia inmediata al entorno del individuo, sin embargo, Santos Guerra (2002), en Tomas Folch y Guillamón Ramos (2009), lo vincula desde una perspectiva interna al afirmar: “A veces, ellas mismas hacen suyo el mecanismo de exclusión. No hay mayor opresión que aquella en la que el oprimido mete en su cabeza los esquemas del opresor” (p.56). Por lo anotado, según Santos se puede identificar que tales barreras han calado de manera silenciosa en la psiquis femenina debido al entorno patriarcal tan marcado.

### **b. Clasificación de barreras que impiden el ascenso femenino a puestos de poder**

En la literatura revisada se encontraron diversas barreras que impedirían el ascenso de las mujeres a puestos de poder, a continuación, revisaremos algunas de ellas:

Según el departamento de trabajo de los Estados Unidos en el reporte emitido en 1995, en relación al estudio por encontrar los obstáculos que enfrentaban las mujeres en su sociedad, señala tres niveles de barreras: sociales, organizacionales y gubernamentales. Las barreras sociales son todas aquellas relacionadas a los estereotipos y prejuicios de género, las barreras organizacionales están vinculadas a la esfera empresarial y las barreras gubernamentales se relacionan a las leyes (U.S. Glass Ceiling Commission, 1995).

McWhirter, Torres y Rasheed (1980), citado en Tomas Folch y Guillamón Ramos (2009), consideran claramente dos tipos de barreras profesionales en el desarrollo laboral de las mujeres: barreras externas o contextuales y barreras culturales y sociales.

- Barreras externas o contextuales: relacionadas a la ausencia de modelos a seguir, exclusión sexual, limitaciones físicas y estatus socioeconómico.
- Barreras culturales y sociales: aquello que ponga bajo presión al individuo: eficacia, capacidad intelectual, estrés entre otros (p.259).

Ramos, Barberá y Sarrió (2003) anotan tres tipos de barreras, las cuales según sus estudios son un común nominador en el ascenso femenino a cargos de poder: barreras internas vinculadas al género, barreras externas relacionadas a la esfera organizacional y estereotipos de género; y barreras emergentes del rol reproductivo y responsabilidades familiares.

En relación a las barreras internas resalta que las características femeninas, como la socialización, pueden jugar en su contra pues en la mayoría de sus casos no son bien vistas. Las barreras externas están vinculadas al espacio laboral propiamente dicho, las cuales impiden el ascenso femenino debido a estereotipos y roles de género como:

- 1) Reglas informales, redes o networks masculinas existentes en las organizaciones.
- 2) Política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización.
- 3) Ausencia de mentores para mujeres.
- 4) Carencia de políticas organizacionales (p. 271).

En relación al tercer tipo de barrera menciona que sus diversos roles en desarrollo personal: esposa, madre y directiva significan un impedimento dada las diferentes responsabilidades a cumplir, lo que le imposibilita el asumir mayores desafíos en la esfera laboral, sumado a ello la inequidad en la distribución de responsabilidades familiares también obstaculiza su ascenso laboral al no contar con el debido apoyo de su entorno más cercano.

Por su parte Nilcolson (1997), considera barreras visibles, invisibles e inconscientes. Considerando dentro de las visibles a la familia, la segunda, a los prejuicios y la tercera, vinculada a sus aspiraciones en desarrollo.

Sánchez-Apellániz (1997), citado en Tomás Folch y Guillamón Ramos (2009), distingue tres tipos de barreras: “factores sociales relacionados con los estereotipos de género, factores relacionados con la organización reflejo de la cultura que impera en ella, y factores actitudinales que influyen en las mujeres de modo que limitan su acceso a los cargos” (p. 259-260).

Debido a las diversas clasificaciones de barreras que se pueda encontrar en la literatura Tomás Folch y Guillamón Ramos (2009) y Hawley, Torres y Rasheed (1998) y Swanson y Witke (1997), en Moncayo Orjuela & Zuluaga Goyeneche, 2015, p.156, coinciden en que es posible clasificarlas en dos tipos principales: barreras internas y externas. En tal sentido las conductas y actitudes femeninas así como la baja autoestima entre otros son claros ejemplos de las barreras internas, en cuanto a las barreras externas distinguen la estructura social, brecha salarial y ausencia de desarrollo profesional, etc.

Los diversos autores antes mencionados nos permiten reconocer claramente que la sociedad y todo lo que en ella concierne es un obstáculo innegable para su libre desarrollo profesional lo cual la encamine a puestos de poder, esta es tan poderosa y devastadora que ha generado bloqueos internos los cuales deben ir superando y eliminando para lograr su posicionamiento. En tal sentido, reconocer estas barreras nos permiten comprender el terreno al que se enfrentan y como estas han influido en su quehacer profesional, así como comprender porque su ausencia en estos cargos.

Tabla 5. Consolidado de clasificación de barreras que impiden el ascenso femenino a puestos de poder por diversos autores

Autor	Clasificación de barreras
McWhiter, Torres y Rasheed,1980	Barreras externas o contextuales: ausencia de modelos a seguir, estatus socioeconómico, etc. Barreras culturales y sociales: capacidad intelectual, estrés,etc.
U.S.Glass Ceiling Commission,1995	Barreras organizacionales: estereotipos y prejuicios de género Barreras sociales: cultural organizacional Barreras gubernamentales: leyes
Nilcolson,1997	Barreras visibles: la familia Barreras invisibles: prejuicios sociales Barreras inconscientes: vinculadas al desarrollo profesional
Sánchez-Apellániz ,1997	Factores sociales: estereotipos de género. Factores organizacionales: cultura organizacional Factores actitudinales: características innatas vinculadas al género.
Hawley ,Torres y Rasheed ,1998 y Swanson y Witke,1997	Barreras externas: carencia de mentores, impedimento de ascenso, brecha salarial.etc. Barreras internas: idiosincrasia social ,baja autoestima femenina ,etc.
Ramos, Barbera y Sarrió ,2003	Barreras internas. Barreras externas. Barreras provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades sociales.
Tomás Folch y Guillamon Ramos,2009	Barreras internas: miedo a defraudar el papel femenino, etc. Barreras externas :conciliación de vida personal y familiar, etc.

Fuente: Elaboración propia.

## **SEGUNDA PARTE: DISEÑO METODOLÓGICO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **CAPÍTULO I: DISEÑO METODOLÓGICO**

El capítulo anterior nos permitió reconocer el panorama en el que se enmarca esta investigación, así como los conceptos básicos que nos brindan los cimientos para comprender y responder a los objetivos, entonces se propone en el presente apartado describir el camino mediante el cual se abordará la investigación.

Así en un primer momento conoceremos cómo surgió el problema de investigación el cual nos llevó a plantearnos los objetivos y categorías que se alinean al enfoque cualitativo que a su vez hace perfecta armonía con el método fenomenológico dada las características y singularidad del objeto de estudio.

En un segundo momento, se describirán los criterios que se consideraron para seleccionar los informantes participantes, así como la técnica e instrumento para abordar el estudio, los cuales finalmente nos enrumbarán al análisis de los resultados. Cabe resaltar que el desarrollo del presente estudio tiene en cuenta los principios éticos de investigación.

#### **1.1. Planteamiento y problema de la investigación**

Tal y como se describió en el marco contextual de la presente investigación el incremento de presencia femenina en la educación superior no ha significado una paridad en la docencia, investigación y cargos de gestión aun cuando se cuenta con

una política de igualdad de género. Por ello, es importante visibilizar a aquellas mujeres que se encuentran en cargos de poder en universidades privadas, pues a través de su testimonio conoceremos sus aportes y contribución a la gestión.

En tal sentido, conocedores de este número reducido pero significativo de mujeres en cargos de gestión universitaria surge el presente problema de investigación:

¿Cómo perciben las docentes universitarias como autoridades académicas su liderazgo en universidades privadas de Lima Metropolitana?

## **1.2. Enfoque metodológico y método de la investigación**

En tal sentido, la investigación se enmarcó bajo el enfoque cualitativo dado el interés de conocer la realidad desde la voz de sus propios actores es decir las docentes universitarias como autoridades académicas. Por consiguiente, “se pone énfasis en la ‘visión’ de los actores y el análisis contextual en el que esta se desarrolla” (Tarrés, 2013, p.63). Se pretende así aproximarnos a lo más profundo a través de ellas, las gestoras académicas, a fin de conocer la esencia del fenómeno (el liderazgo), el cual se evidencia en su actuar (Martínez, 2006).

Este enfoque nos permitió examinar, describir y descubrir el fenómeno del liderazgo de la mujer en la gestión universitaria a través de la propia voz de las implicadas en su contexto real. Sumado a ello el estudio fue de nivel exploratorio pues según las fuentes revisadas no se ha encontrado antecedente alguno en el contexto nacional por ello la importancia del estudio pues servirá como precedente para futuras investigaciones (Arias, 2006; Hernández, Fernández & Baptista, 2014), sin embargo los estudios a nivel internacional nos brindaron luces de cómo fue tratado este fenómeno en la investigación así como de la importancia de conocer y reconocer cómo el liderazgo de la mujer académica viene influenciando la gestión universitaria.

Dado que el objetivo de la presente investigación es analizar la percepción de las docentes universitarias como autoridades académicas sobre su liderazgo en sus centros laborales, se consideró el método fenomenológico como el apropiado y pertinente pues mediante este las mismas académicas nos permitieron comprender el fenómeno que viven a diario y cómo este repercute en su accionar (Latorre, 1996) lo cual en palabras de Husserl (citado por Martínez, 2006) es “ir hacia las cosas mismas”.

Así, la fenomenología nos invita a identificar y comprender la relación que se desarrolla entre el sujeto (decanas y exdecanas) y el fenómeno (liderazgo) como un todo asociado (Marton & Booth, 1997), por ello la importancia de recoger las descripciones de sus vivencias pues a través de ellas se identificarán sus percepciones (La Torre, 1996) del fenómeno vivido a diario del cual se extraerá valiosa información a analizar y compartir pues muchas veces debido al propio accionar diario hay poco espacio para la reflexión y comprensión del propio fenómeno vivido, es aquí donde justamente radica la importancia del método fenomenológico en la presente investigación pues nos permite comprenderla a través del análisis de sus experiencias compartidas desde su propia voz.

Así el método fenomenológico nos invita a no quedarnos en el simple plano de la descripción sino descubrir e interpretar la esencia del fenómeno (Martínez, 2006), por ello sus percepciones juegan un rol importante para el investigador, quien percibirá directamente las unidades o declaraciones de las implicadas y sus vivencias (Hernández et al, 2014). Por ello Van Manen (citado por Ayala, 2008) considera que es necesario dejar de lado los conceptos, categorías, etc. pues el propósito es identificar el significado y sentido de determinada experiencia. En efecto, el investigador pretende dar respuesta a cuestiones como: ¿cómo es vivida la experiencia? ¿Cómo viven los sujetos su experiencia? (Ayala, 2008).

Así mismo considerando a Normann (2017) las interpretaciones que afloraron a partir de las narraciones de las informantes son indiscutibles dado el nivel de involucramiento del investigador. Ante esto Van Manen (citado en Normann, 2017) nos anota que las interpretaciones se van dando incluso a lo largo de las entrevistas por ello la interpretación no debe ser vista como un proceso separado.

Finalmente, teniendo en cuenta a Ayala (2008) se tuvo en cuenta las siguientes fases del método fenomenológico en la presente investigación:

- 1.- Descripción: recolección de experiencias vividas de las decanas y exdecanas a través de las entrevistas semiestructuradas.
- 2.- Interpretación: reducción de la información obtenida a fin de llegar a codificaciones que nos permitan comprender las experiencias vividas por las decanas y exdecanas.

3.- Descripción e interpretación: Descripción, reflexión y análisis de las experiencias narradas de las decanas y exdecanas a fin de elaborar el informe fenomenológico que nos oriente a alcanzar el objetivo propuesto en la presente investigación.

### 1.3 Objetivos de la investigación

#### Objetivo general:

Analizar la percepción de las docentes universitarias como autoridades académicas sobre su liderazgo en universidades privadas de Lima Metropolitana.

### 1.4 Categorías de la investigación

Para la presente investigación se elaboraron dos categorías preliminares: concepciones de liderazgo a partir de la experiencia vivida en la gestión en su universidad y barreras enfrentadas por las académicas al asumir la gestión en su universidad. De tal modo que dada la metodología de investigación surgieron categorías emergentes las cuales nos permitieron enriquecer el estudio y llegar a una mejor comprensión del fenómeno al fin de alcanzar el objetivo propuesto.

Tabla 6. Objetivo y categorías preliminares de investigación

Objetivo de investigación	Categorías preliminares
<p>Objetivo general:</p> <p>Analizar la percepción de las docentes universitarias como autoridades académicas sobre su liderazgo en universidades privadas de Lima Metropolitana.</p>	<p>a. Concepciones de liderazgo a partir de la experiencia vivida en la gestión en su universidad.</p>
	<p>b. Barreras enfrentadas por las académicas al asumir la gestión en su universidad.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 1.5. Informantes participantes de la investigación

Como se mencionó en el planteamiento de la investigación los puestos de autoridades académicas (decanato) liderados por mujeres son muy escasos en el contexto universitario de la ciudad de Lima e incluso no se cuenta con una data a nivel local ni nacional por ello se contó solo con cuatro informantes, dadas las facilidades de acceso,

quienes cumplieran con los requisitos necesarios y mediante quienes obtendríamos valiosa información para alcanzar el objetivo de la presente investigación.

Las cuatro informantes de la presente investigación fueron seleccionados bajo los siguientes criterios:

Tabla 7. Criterios de selección de informantes

Criterios de inclusión		Criterios de exclusión
Sexo	Femenino	Masculino
Cargo	Autoridad académica (para la presente investigación se traduce como decana o exdecana de facultad universitaria).	Cargos que carecen de poder absoluto para la toma de decisiones: jefaturas, coordinaciones, directivos, etc.
Temporalidad laboral	Mínimo 2 años en el puesto actual de decana y/o haber sido decana (criterio considerado pues es necesario contar con plena consciencia y experiencia en el ejercicio del puesto a cargo).	Recién instaladas en el puesto de decana.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definidos los criterios de selección de las informantes se procedió a la investigación y/o búsqueda de autoridades académicas (decanas y exdecanas) a través de las páginas web de las universidades privadas que nos dirigieron al sitio DINA (Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores) accediendo a sus hojas de vidas académicas, con las cuales se llegó a definir a las cuatro candidatas pertinentes para la investigación, quienes tienen las siguientes características:

Tabla 8. Caracterización de los informantes

Código del informante	Edad	Área profesional	Cargo	Grado académico	Tiempo en el cargo
D01	50-59	Ciencias -Biología	Exdecana	Doctora	6 años
D02	50-59	Socióloga	Decana	Doctora	2 años
D03	50-59	Economista	Decana	Doctora	4 años
D04	50-59	Psicóloga-Educadora	Exdecana	Doctora	9 años

Fuente: Elaboración propia

Luego de contar con la información definida se procedió a contactar a dichas decanas y exdecanas vía correo electrónico, donde se presentó el objetivo de la investigación y se hizo extensiva la invitación. Se contó inmediatamente con su aceptación y se procedió a pactar las fechas de entrevistas con las asistentes de decanato, con la debida anticipación dado su cargo y agenda recargada.

## 1.6. Técnica e instrumento de recojo de información

La presente investigación utilizó la entrevista como técnica de recojo de información pues mediante esta las gestoras académicas (decanas y exdecanas) pudieron transmitir sus pensamientos, vivencias, experiencias, etc. gracias a la interacción que se dio mediante el entrevistador y entrevistado (Tarrés, 2013) dado que la entrevista es <sup>2</sup>“a conversation, whose purpose is to gather descriptions of the “life-world of the interview”, en tal sentido, esta técnica nos permitirá adentrarnos en el modus vivendi de las decanas (Kvale (1996), citado por Alshenqeeeti, 2014).

Para Dörnyei (2007), la entrevista al fluir de manera natural nos brindará información rica en detalles por ello <sup>3</sup>“researches need to remember that they are there to listen not just speak” (Alshenqeeeti, 2014, p.41). Entonces, a lo largo de la entrevista es vital alcanzar un buen “rapport” es decir una buena relación entre los involucrados promoviendo un ambiente ameno y confiable (Ardy, Cheser, & Ravazavieh, 1987; Tarrés, 2013).

Tal y como lo anota Harrell & Bradley (2009) <sup>4</sup>“when the researcher wants to delve deeply into a topic and to understand thoroughly the answers provided”(p.27) se sugiere investigar con una entrevista semiestructurada, en tal sentido se elaboró un guion de entrevista como instrumento de recojo de información el cual contó con una lista de preguntas que guiaban y/o orientaban el proceso a través de las que afloró valiosa información por parte de las entrevistadas para alcanzar los objetivos propuestos, es decir, este instrumento nos permitió que la entrevista fuese flexible y no rígida considerando así que cada pregunta era la pertinente según como esta se iba construyendo (De Ketele & Roegiers, 1995; Valles, 1997).

## 1.7. Diseño y validación del instrumento

Teniendo en cuenta el objetivo, las categorías y método de la investigación se diseñó una matriz para la elaboración del instrumento de investigación: guion de preguntas. Este fue elaborado en el mes de setiembre del 2018, y pasó por revisiones y reajustes

---

<sup>2</sup> Traducción libre: una conversación cuyo propósito es obtener información de la experiencia vivida del entrevistado.

<sup>3</sup> Traducción libre: los investigadores necesitan recordar que ellos están presentes para escuchar no solo para conversar.

<sup>4</sup> Traducción libre: cuando el investigador desea profundizar en un tema y comprender a través de las respuestas recogidas.

previos antes de ser presentado al jurado evaluador. Para la evaluación del guion de preguntas se ideó y compartió los criterios de evaluación que se detallan a continuación:

Tabla 9. Criterios de evaluación del instrumento de investigación.

Criterios de evaluación	
Relevancia	Las preguntas son esenciales y necesarias para lograr el objetivo de la investigación.
Claridad	Las preguntas muestran correcta formulación.
Coherencia	Las preguntas muestran coherencia entre la información que se recoge y los objetivos de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

Se contó con la participación de dos jueces para la validación del instrumento. Vía correo electrónico se compartió la matriz de coherencia, guion de preguntas y protocolo de consentimiento informado. Como se puede observar en la tabla 10 se obtuvo valiosos comentarios por parte de cada jurado participante los cuales enriquecieron el instrumento a utilizar teniendo en cuenta los criterios de evaluación del instrumento de investigación.

Tabla 10. Sugerencias de jurado evaluador al instrumento de investigación

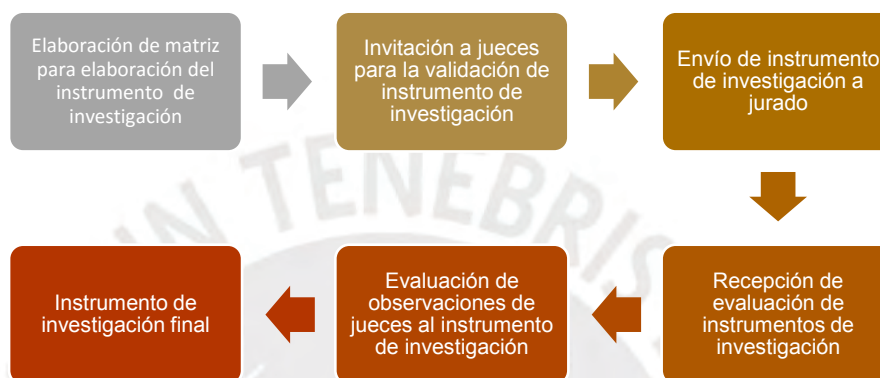
Comentarios			
Experto 1	Pregunta reestructurada	Experto 2	Pregunta reestructurada
Se sugirió indagar en la percepción del puesto antes de asumir el cargo y si esta había cambiado a partir del ejercicio de su cargo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En aquel entonces, ¿su visión del cargo en qué difirió de la que tenía antes de asumir la posición de decana?</li> </ul>	Se sugirió poner énfasis en indagar los motivos para postular al decanato. Sumado a lo antes mencionado se sugirió propiciar espacios en donde el informante narre y/o describa sus vivencias en relación al fenómeno a fin de guardar armonía con el método seleccionado. Por ello era vital evitar respuestas simples de las cuales no se evoque o recoja su sentir.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Podría narrarnos cómo llegó a puesto de decana?</li> <li>○ ¿Qué la motivó a postular al cargo de decana?</li> <li>○ Durante su experiencia como decana, ¿qué fue lo más desafiante como líder?</li> </ul>
Asimismo, se aconsejó no brindar ejemplos en las preguntas pues es mejor que estos afloren de los participantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ En el aspecto personal, ¿podría decirme si el puesto involucró ciertos esfuerzos? ¿Cuáles? ¿Cómo lidió con ellos?</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia.

Los jueces brindaron una valiosa retroalimentación, por ello el guion de preguntas fue enriquecido contando con un total de 10 preguntas en su versión final (anexo 2).

A continuación, se grafica el procedimiento que se siguió para la validación del instrumento de investigación.

Figura 7. Procedimiento para la validación del instrumento de investigación



Fuente: Elaboración propia.

### 1.8. Aplicación del instrumento

Como se mencionó líneas arriba el primer contacto con las autoridades académicas (decanas y exdecanas) fue mediante correo electrónico en los meses de julio y agosto, ellas nos derivaron con sus asistentes con quienes se programó fecha, hora y lugar para la entrevista. Las entrevistas fueron concertadas con dos meses de anticipación dada las agendas tan cargadas propias del puesto a cargo. Así se llegó a contar con una programación de entrevistas en horarios diversos durante la tercera y cuarta semana de setiembre, así como la primera semana de octubre del 2018, cada entrevista tuvo una duración de una hora y se realizaron en las oficinas de las decanas y exdecanas por motivos de comodidad y acceso.

Cada entrevista fue aplicada por la investigadora quien hizo uso de un Smartphone para el registro de esta, en tal sentido<sup>5</sup> “this data can be recorded and reviewed several times by the researcher (when necessary) to help producing an accurate interview report”

<sup>5</sup> Traducción libre: esta información puede ser reproducida y revisada muchas veces por el investigador con el fin de contar con un reporte preciso.

(Berg (2007) citado por Alshenqeeti ,2014), p.42). Antes de iniciar cada entrevista se presentó el documento del consentimiento informado (anexo 3).

### 1.9. Proceso de organización de la información

Como bien se detalló anteriormente, las entrevistas fueron concluidas la primera semana de octubre del 2018, por ello luego la responsable de la presente investigación procedió a transcribir cada entrevista. Contando con las entrevistas transcritas se volvió a verificar la información con apoyo de los audios.

Para iniciar con el análisis de las grabaciones se enumeró cada página de las entrevistas transcritas dado que luego se usarían citas textuales. Posteriormente, se elaboró una tabla en Excel usando las preguntas de la entrevista con la finalidad de ir vaciando la información, en este ejercicio se fueron identificando unos primeros códigos. Tras ello, se elaboró un archivo Word en donde se iba ingresando los primeros códigos que surgieron en el archivo Excel antes mencionado. Después de una lectura entre líneas e interpretación de estos códigos del archivo Word se llegó a construir una nueva codificación (codificación final) la cual nos permitió responder el objetivo de la investigación. Finalmente, se procedió al análisis en donde se describió e interpretó los códigos encontrados a fin de comprender el fenómeno estudiado desde la propia voz de las decanas.

Tabla 11. Categorías preliminares y emergentes

Categorías preliminares	Categorías emergentes
a. Concepciones de liderazgo a partir de la experiencia vivida en la gestión en su universidad	-Motivos para asumir el cargo -Concepto de liderazgo -Estrategias para el ejercicio de su liderazgo
b. Barreras enfrentadas por las académicas al asumir la gestión en su universidad.	-Barreras laborales Resistencia al posicionamiento femenino Cultura universitaria Conducción y dirección de un estamento educativo -Barreras personales Lidiar con la carga laboral Miedo a defraudar

Fuente: Elaboración propia

### **1.10. Principios éticos**

La presente investigación tuvo en cuenta los principios éticos de investigación del Vicerrectorado de Investigación PUCP (2011) durante su desarrollo, así se consideró como fundamental el respeto a los derechos y libertades de los informantes; por lo tanto, se presentó los fines de la investigación desde el primer momento que se entró en contacto. Sumado a lo antes mencionado, en cumplimiento con el principio de responsabilidad e integridad en el tratamiento de la información se hizo extensivo el documento del consentimiento informado mediante el cual se indicó el respeto a la información brindada en las entrevistas, la cual sería utilizada con fines académicos y guardando pleno anonimato de los involucrados. En tal sentido, los principios presentes fueron el respeto por las personas, responsabilidad e integridad en el tratamiento de la información (ver anexo 3).



## **CAPÍTULO II: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos en el procesamiento de la información para el cual se tuvo en cuenta el objetivo de la investigación, la base teórica, categorías preliminares y método de investigación.

La información obtenida fue agrupada en las dos categorías preliminares que se plantearon para la presente investigación: Concepciones de liderazgo a partir de la experiencia vivida en la gestión en su universidad y barreras enfrentadas por las académicas al asumir la gestión en su universidad. El análisis fue de tipo descriptivo e interpretativo pues las experiencias narradas por las decanas y exdecanas brindaron información relevante la cual nos permitió comprender el fenómeno encaminándonos a alcanzar el objetivo de la investigación.

Es necesario mencionar que durante el análisis se dieron ciertas limitaciones como el que no se pudo encontrar algunas codificaciones en las narraciones de las cuatro informantes, por lo cual a lo largo del análisis se encontraron la presencia de solo dos decanas o exdecanas lo cual creemos pertinente para alcanzar el objetivo trazado, sin embargo en ciertos punto si se encontró coincidencia en las cuatro participantes.

### **2.1. Análisis de los resultados**

#### **2.1.1. Concepciones de liderazgo a partir de la experiencia vivida en la gestión en su universidad**

Considerando que el objetivo general de la presente investigación es analizar la percepción de las docentes universitarias como autoridades académicas sobre su liderazgo, se planteó abordarla desde la experiencia vivida de las involucradas. Por ello

se consideró idóneo trabajar con el método fenomenológico. En tal sentido, gracias a las narraciones de las experiencias vividas de las informantes se identificaron tres elementos emergentes: motivos para asumir el cargo, concepto de liderazgo y estrategias para el ejercicio de su liderazgo, los cuales desarrollaremos a continuación.

### **Motivos para asumir el cargo**

A través de las narraciones de las decanas y exdecanas sobre cómo viven o experimentan su liderazgo en la gestión universitaria, se identificó que parten desde sus motivos o razones para asumir la responsabilidad del decanato aun cuando este no estaba dentro de sus objetivos profesionales. Entre los primeros hallazgos se destaca su interés por aportar al crecimiento de su facultad:

*“había venido ejerciendo algún cargo de gestión, aunque menor en mi facultad y me parecía que podía aportar al crecimiento de mi facultad tanto por la parte académica, de investigación, así que eso me animó... también tratar de servir a mi facultad” (D01).*

*“la decanatura es una carrera político-académica en la cual uno a veces tiene que tomar decisiones que son complicadas, pero, en realidad yo amo mi facultad, yo soy egresada de aquí y sabía que necesitaba un cambio, un cambio de alguien que había sido decano cerca de diez años” (D03)*

La informante D01 expresa que contó con experiencias previas en la gestión universitaria lo cual nos da a entender que conocía de la dirección y conducción de un estamento universitario, en tal sentido, esto le permitió identificar las necesidades de su facultad de primera mano. Por ello, su interés personal como profesional de aportar al crecimiento de su facultad y de servir a esta, así como lo describe la decana D03 quién a pesar de conocer la responsabilidad del cargo era consciente que la facultad necesitaba de un cambio. Por ello, según la narración de la decana D02 se percibe que no basta con tener las mejores intenciones y/o propuestas en bien de la facultad, la necesidad de contar con un puesto de poder es innegable para materializarlas:

*“...yo tengo la idea de que la universidad debe abrirse más hacia afuera, también pensaba en que los estudiantes pudieran aprender no solo en las aulas sino afuera, entonces dije: “bueno, vamos a lanzarnos”. Además,*

*también me di cuenta que acá es mejor si quieres llevar adelante cosas es mejor tener un puesto de poder sino es muy difícil desde el suelo” (D02).*

Tal y como lo narra la decana D02 esta experiencia de encaminarse al decanato le permitió identificar que “el llevar adelante las cosas” implicaba ya posicionarse en un puesto de poder, motivo por el cual asumió los riesgos del caso. Por lo tanto, tomaron en cuenta todo lo aprendido en sus trayectorias profesionales en la academia dado que esta les dio las herramientas necesarias para elaborar una propuesta pertinente que las enrumbará al decanato.

*“Por otro lado el hecho de haber participado en muchas reuniones de la universidad como directivo y elaborar un plan institucional, un plan operativo institucional, digamos, me daban más elementos para ver a donde podría proyectarse la facultad... vi que podía hacer algunas cosas y yo misma me hice un plan de trabajo” (D04).*

La exdecano D04 destaca que sus experiencias previas en la planificación de proyectos educativos institucionales le brindaron el bagaje necesario para elaborar un plan de trabajo, por consiguiente, se podría interpretar que esto motivó su candidatura al puesto de decana pues tenía la suficiente confianza personal para visibilizar sus anhelos en pro de su facultad.

Por lo antes, visto podemos concluir que la necesidad de crecimiento y proyección de su facultad las motivó a posicionarse en un puesto de poder como es el decanato. Luego era necesario mejorar la propuesta educativa. Se destacan sus intenciones de “aportar”, “llevar adelante las cosas” y “hacer algunas cosas” en bien de la comunidad educativa. En tal sentido, reconocen que sus experiencias previas fueron vitales pues estas les brindaron la seguridad y pleno conocimiento de la realidad a la que se enfrentarían.

### **Concepto de liderazgo**

De acuerdo a la experiencia vivida, las informantes dan cuenta que el liderazgo implica tener claridad en lo que uno quiere llegar, tener una mirada panorámica, es decir, una visión amplia que vaya más allá del problema propiamente dicho, tener una mirada a largo plazo y un objetivo claro para mejorar la educación:

*“[liderazgo] lo que sí, es necesario tener claridad hacia dónde una quiere llegar” (D03).*

*“tener una mirada panorámica que está más allá del problema concreto de corto plazo, uno debe tener una mirada a largo plazo y una mirada amplia, no solamente en la problemática institucional sino en este caso de la educación, porque ese es nuestro objetivo: mejorar la educación” (D04).*

Por las vivencias de ambas decanas se puede interpretar cuán importante fue su trayectoria profesional en la academia pues esta le brindó una visión clara de la realidad de su facultad. Por lo tanto, el ejercicio de su liderazgo en la decanatura significaba una gran responsabilidad pues en esta se marcaría el camino por el cual todo y todos se enrumbarían para alcanzar la meta. Entonces, es necesario tener una visión y objetivos bien definidos. Las decanas y exdecanas anotaron también que el ejercicio del liderazgo implica señalar la ruta, apoyar, promover una participación activa de las personas bajo su responsabilidad, tener claro lo que se desea; así como promover mayor apertura, una capacidad de coordinación y comunicación y adaptabilidad:

*“Pienso que un liderazgo más de bottom up que de top bottom, mayor apertura y adaptabilidad” (D01).*

*“que tú marques un camino, señales una ruta, pero esta ruta debe ser como adoptada por el conjunto de personas que trabajan contigo porque si no es asumido, esto es un mandato” (D02).*

*” Además, yo creo que liderar implica apoyar, sí apoyar, promover una participación activa de las personas que están bajo tu cargo, están en este caso bajo mi responsabilidad” (D02).*

*“yo creo que tenemos bien claro lo que queremos, las acreditaciones internacionales y nacionales del próximo año, es claro que eso es lo que yo debo dejar para el próximo decano, eso ya establecido para que él lo vea y siga el camino” (D03).*

*“tener mucha capacidad de coordinación y comunicación” (D04).*

*“Pienso que un liderazgo más de bottom up que de top bottom, mayor apertura y adaptabilidad” (D01).*

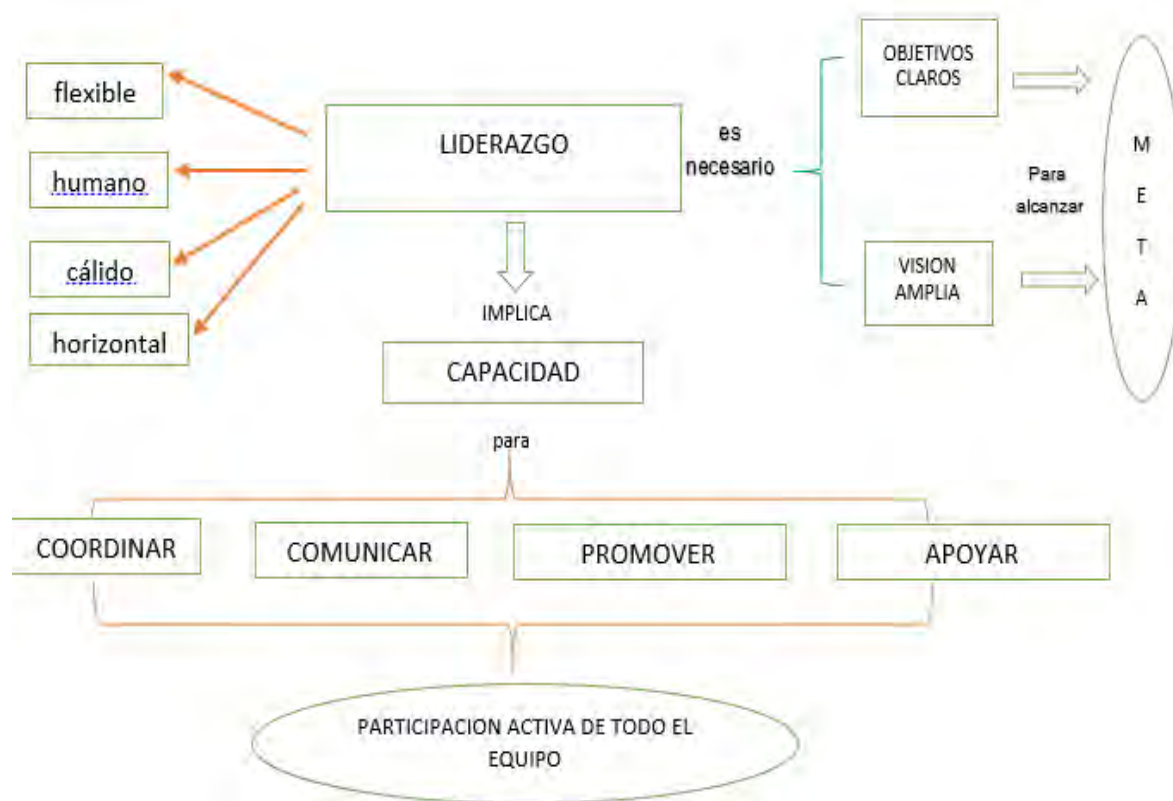
Así, lo anotado coincide con lo expuesto por Davis y Newstrom (2003), pues para ellos el liderazgo implica propiciar la participación de cada miembro. He aquí la importancia de promover un ambiente de armonía y entusiasmo que oriente a alcanzar los objetivos. Del discurso de las decanas se interpreta que el liderazgo es considerado como una función compartida en donde el ejercicio de este es “con la gente” no “sobre la gente”, por ello es necesario una mirada panorámica la cual permita brindar la orientación apropiada para alcanzar la meta.

En el análisis se encontró también características asociadas al estilo de liderazgo transformacional acuñado a las féminas, según Cuadrado y Molero (2002), el cual inconscientemente es considerado por ellas como el estilo apropiado para ejercer el liderazgo. Uno de los pilares de su liderazgo es sin duda la promoción de un ambiente de trabajo adecuado en donde cada ser humano sea escuchado, valorado y tomado en cuenta en el proceso y trabajo para alcanzar la meta.

*“...aquí es más flexible, más humana, más cálida, más horizontal, a veces demasiado, como digo yo ¿no? pero es un buen ambiente de trabajo que la gente quiere trabajar acá” (D03).*

Por lo visto, tal y como lo muestra la figura 8 contar con los objetivos claros y una visión amplia de la realidad para alcanzar la meta es necesario en ejercicio del liderazgo, por ello anotan que este implica la capacidad para coordinar, comunicar, apoyar y promover el trabajo activo de todos los miembros del equipo con la idea de promover un liderazgo bottom up y no top bottom. Finalmente, resaltan que este liderazgo debe ser flexible, humano, cálido y horizontal en donde cada miembro se sienta a gusto.

Figura 8. Concepto de liderazgo basada en el discurso de las decanas y exdecanas.



Fuente: elaboración propia.

### Estrategias para el ejercicio de su liderazgo

Como bien se conoce las informantes participantes de la presente investigación no contaron con una formación propiamente dicha en gestión, sin embargo, en el ejercicio de sus puestos menores de gestión, y en su labor como decanas, fueron identificando ciertas estrategias necesarias para un efectivo ejercicio de su liderazgo en bien de todos los involucrados las cuales detallaremos a continuación:

### Trabajo de equipo

Partiendo de la idea sobre la importancia de activar la participación de cada miembro del equipo a fin de enrumbarse a la meta de una manera más sostenible descrita por Lorenzo Delgado (2005), las informantes sostienen también esta posición indicando la importancia de "trabajar con la gente" pues mediante esta se logrará escuchar nuevas ideas y propuestas las cuales permitirán mejorar el trabajo, asimismo, se podrá potenciar las habilidades de sus miembros a fin de delegar actividades y/o funciones:

*“No es un trabajo solitario yo creo que este es un trabajo en equipo y evidentemente uno busca conformar equipos, pero para conformar equipos uno tiene que saber cómo ir delegando o potenciando a las personas” (D04).*

*“ya con mi equipo empecé a hacer una cosa que a mí me parece digamos trabajar con la gente de acá, pensando en equipo esa es otra de mis características de lo que yo creo que es importante para un liderazgo, entonces, por decirte, desde el primer momento hice que los lunes tenga mi reunión con los coordinadores de especialidad, antropología, sociología, economía y política, todos los lunes y si no es que conversamos, aunque sea almorzamos, pero siempre hay temas” (D02).*

Lo expresado por ambas decanas nos permite interpretar que hay una tendencia a empoderar al grupo, por ello la importancia de transmitir la idea que todos están y son parte esencial en el proceso. Por otro lado, se identificó que toman en cuenta el mérito al formar sus equipos, este criterio les permite dar apertura y bienvenida a nuevas generaciones a la gestión universitaria.

*“una cosa que trate de hacer es trabajar con...abrir un poco más el decanato, incorporar personas que antes no habían participado en la gestión de modo que se viera que había más apertura. Fui incorporando profesores más jóvenes porque había bastantes profesores que participan en la gestión, pero eran los profesores principales por encima de los 50 y 60 años, en la facultad había jóvenes, o sea más jóvenes que yo en todo caso, que ya habían venido de hacer doctorados y que me parecía que era bueno ponerlos en el equipo de gestión, ir trayendo un poco de ideas más frescas” (D01).*

A partir de esta vivencia narrada se interpreta su intención de ir incorporando a nuevas generaciones a la gestión académica pues consideran que cuentan con los necesarios méritos académicos para aportar al crecimiento de la facultad, asimismo se van abriendo oportunidades de crecimiento profesional.

## Comunicación

Dada la estrategia de trabajar en equipo las informantes promueven una comunicación fluida y activa con los tres estamentos a su cargo: alumnos, docentes y administrativos. Así, se identificó que las reuniones frecuentes son el principal medio de conexión para informar y recoger información, opiniones, intereses, necesidades, etc.

*“internamente había muchas reuniones, frecuentemente con el personal docente, eso era como para informar y recoger. Entonces íbamos viendo las preocupaciones, los intereses, las orientaciones. Inicialmente era semanalmente, luego vimos quincenalmente, pero había mucha comunicación” (D04).*

La decana expresa la importancia de las reuniones pues cumplen un objetivo concreto más que el simple hecho de reunir a un grupo de personas. Se interpreta que en primer lugar implica una escucha activa, ya que mediante esta se puede obtener información valiosa. En consecuencia, su estilo de liderazgo valora la participación y el compromiso de cada individuo (Díez, Terrón y Anguita, 2005). Además, se pone en práctica su capacidad de organización dado que identifican el momento oportuno para programar y coordinar estas con las diversas áreas asegurando su participación, así como ir tratando temas puntuales con cada equipo.

*“[comunicación] Todos los lunes con los coordinadores y una vez al mes con el personal de la facultad, primero para informar algunas cosas que necesitan ser informadas y también para recoger sus opiniones” (D02)*

La decana expresa cuán importante ha sido generar estas reuniones pues promueven un mejor entendimiento de sus acciones y sirve como medio para escuchar directamente a su equipo. Luego se interpreta que su dirección es participativa y con gran atención a opiniones, intenciones, sugerencias ya que son el medio para crecer constantemente.

Como se mencionó líneas arriba, esta comunicación implicaba vincularse con los tres estamentos, por ello su comunicación con los alumnos fue esencial durante su liderazgo. Esto nos permite interpretar la necesidad de transmitir y escuchar no solo a quien está bajo su cargo sino también escuchar al principal motivo de su función: los

estudiantes, por consiguiente, se resalta su interés y voluntad de comunicación con ellos.

*“la segunda vez que estuve en el decanato mi comunicación sobre todo a nivel de los estudiantes fue mucho más eficiente, los temas académicos de las clases, los profesores, como está la carrera, etc. traté yo siempre de reunirme con ellos” (D01).*

*“Siempre les digo a los alumnos y mis ex alumnos que tienen las puertas abiertas del decanato para quejarse, para hacer reclamos, para cualquier problema que exista” (D03).*

Este nivel de comunicación no solo se queda supeditado a su entorno inmediato, por el contrario, gracias a sus habilidades comunicativas, propias del género (Cuadrado y Molero, 2002) tienden a crear relaciones con su entorno su interés por estar presente en diversos eventos y así vincularse con el entorno el cual le permitirá crear lazos, alianzas en bien de su facultad.

*“En estos dos últimos periodos tuve más oportunidad de establecer contacto con otras instituciones, organizar eventos académicos, participar en eventos académicos de otras instituciones, teníamos más vínculo con Minedu, con otras universidades, con otros organismos educativos. Entonces me iba abriendo la mirada, efectivamente, en la educación nacional. Buscaba crear lazos, alianzas y la verdad que se dieron muchas posibilidades para realizar convenios con otras instituciones a nivel nacional e internacional. Eso me impulsaba como para estar muy al día en todos los acontecimientos educativos que se presentaban en diferentes ámbitos” (D04).*

Finalmente, tal vinculación con el entorno puede ser a través de diversos medios, pues lo primordial es crear espacios para conectar y difundir; por ello ven en la tecnología un aliado estratégico.

*“yo hice un boletín en la facultad: la primera vez fue impreso, pero ya con toda la tecnología que ingresé en el 2011 salió en formato electrónico, semanalmente subíamos una publicación de todo lo que se estaba realizando... yo en un momento también decía: no podemos cerrarnos tanto tenemos que dar información como para abrirnos, no solo mirar lo que estamos haciendo sino también difundir” (D04).*

## Atención a necesidades

Como venimos observando, las estrategias abordadas por las decanas y exdecanas se van vinculando una con otra, por ello promoviendo una comunicación activa en el espacio laboral se conocerá las necesidades de primera mano a fin de atenderlas a medida de lo posible o ir viendo cómo poder resolverlo de manera directa.

*“yo siempre trataba de atender a los estudiantes, creo que casi nunca dejé de atender a un estudiante por motivos como “estoy muy ocupada”, “estoy muy cansada” y, es más, ellos sabían si me encontraban saliendo del decanato me iban explicando cuál era el problema, etc. y los atendía, trataba de solucionar en la medida de lo posible las cosas” (D01).*

*“felizmente eso lo había dicho en mi campaña yo no voy a estar sentada en mi silla viendo los problemas pasar, yo dije voy a caminar por todo campus si es posible y así solucionar cualquier problema. Porque si te quedas sentada en tu silla olvídate no pasa nada” (D03).*

*“Cada año al inicio del año llamaba a todo el personal administrativo y preguntaba: ¿cómo le va?, ¿qué está haciendo?, ¿qué problemas tienes?, ¿qué dificultades?, ¿qué sugiere?, yo iba anotando un poco eso e iba viendo cómo podía resolverlo” (D04)*

Ambas decanas narran explícitamente su compromiso por atender las necesidades de su facultad de manera inmediata. Si bien es cierto la comunicación a través de las reuniones frecuentes jugó un rol importante es innegable que su gestión fue de puertas abiertas (Estebaranz y Mignorance, 2005, citado en Cáceres Reche, Trujillo Torres, Hinojo Lucena, Aznar Díaz y García Carmona ,2012), lo cual se interpreta en un interés por mostrar que el decanato está presente y se preocupa por todos, así como evitar que estos generen malestar en el clima laboral. Hay que mencionar, además, que en sus narraciones se encontró un interés por conectarse con otras áreas como bienestar, servicio de becas, etc. a fin de encontrar una vía de solución a estas necesidades, especialmente las que conciernen a los alumnos.

*“a veces escucho a muchas alumnas que están con depresión o que tienen ‘x’ problemas, entonces a veces hasta he llamado a la psicóloga de una de ellas y le digo: ‘soy la decana y esta chica ha venido a mí, yo la veo que está (...) y era una alumna brillante y ahora cayó al suelo, está con depresión’, entonces me dijo: ‘hace un año que no viene, la felicito a usted, mire que*

*nadie se tomaría ese trabajo', siempre trato de conectarme con bienestar, con el servicio de becas, con el servicio médico o psicológico, o sea con todos los recursos" (D03).*

La narración de la decana expresa su plena consciencia al saber que existen ciertas necesidades a atender que escapan de sus manos, sin embargo, se percibe su preocupación por vincularse con el área experta a fin de crear sinergias de apoyo, de ahí que interpretamos que no escatiman solicitar ayuda o recurrir a las debidas instancias a fin de actuar de manera apropiada.

### **Fomento del desarrollo profesional**

Las decanas y exdecanas concedoras del gran capital en sus equipos y con el afán de sentar las bases necesarias para ir empoderando a futuros gestores educativos consideran necesario fomentar el desarrollo profesional, por ello potencian sus habilidades y conocimientos al máximo nivel:

*"... cuando yo entré a esta facultad, había dos doctores, el decano y un amigo que estudió con el decano pero que nunca pudo pasar a principal, y siempre lo dejó en asociado. Más bien era un riesgo ser doctor bajo su decanato, porque te convertías en una posibilidad de competencia. Yo actualmente tengo veinte doctores en mi facultad, o sea de dos pasamos a 20, conmigo 21 doctores. Ha sido un trabajo de años porque no es fácil, también tengo dos doctores como investigadores Regina, que es un requisito a criterio de SINEACE (mi objetivo para el próximo año). Entonces, yo creo que es un logro mío, pero también en parte de la directora de cooperación externa, pues con ella diseñamos un programa de doctorado in house con la universidad O y ya tengo la segunda promoción de mis profesores que han terminado el programa doctoral. Por ello, creo que dejo un legado importante para cuando me vaya, puesto que detrás mío no habrán 20 sino 40 doctores en la facultad" (D03).*

*"... para mí ha sido muy satisfactorio dejar ese legado en mi facultad, porque luego va a expandir la base de doctores, la base de investigadores y la base de profesores principales, quienes podrán también llegar a ser decanos y, en el futuro, hasta rectores" (D03).*

La decana narra su interés por fomentar una línea de carrera o desarrollo profesional para su equipo pues su interés es contar con profesionales empoderados en las

mayores exigencias académicas. Por ello busca los medios y vínculos para facilitar dichas oportunidades. Sumando a ello, asumen la mentoría con sus equipos dado sus conocimientos y experiencias en la educación superior; es decir, se identifica un alto grado de compromiso en promover el crecimiento no solo profesional sino también personal, en consecuencia, los orientan en el camino a seguir.

*“Con una persona si lo he hecho porque vi que tiene habilidades, pero como es muy tímida, yo me acerqué y hablé con ella; en cambio, con otra me pasó al revés, le dije: ‘mira, tú no estás aprovechando tus capacidades’, ‘tu podrías hacer a, b, c, yo te puedo promover’” (D02).*

*“Tengo dos directoras de carrera mujeres, que no existían, obviamente antes tampoco, porque todos los directores también eran hombres, y todavía no tengo una secretaria académica mujer, sin embargo, estoy preparando y orientando a una persona que veo tiene las capacidades” (D03).*

*“[Trabajadores] yo los llamaba personalmente al inicio del año les aconsejaba: ‘¿por qué no sigues tal curso?’ Ya que veía que tenía ciertas cualidades para ciertos asuntos” (D04).*

Las decanas expresan haber experimentado la mentoría con sus equipos de trabajo dado que identificaban cualidades y habilidades a potenciar. Esto nos lleva a interpretar su alto grado de compromiso en promover el crecimiento no solo profesional sino también personal.

Para Estebaranz y Mignorance (2005, citado en Cáceres Reche et. Al. 2012, p.78) este interés por orientar al desarrollo profesional de sus equipos es propio del liderazgo de las mujeres, es decir, es una característica propia del género. Un liderazgo basado en el crecimiento y transformación de cada individuo, empoderándolos para lograr su máximo desarrollo y desempeño en pro de ellos mismos y su entorno. Por otro lado, se identificó también que implícitamente usan su estatus de decana como modelo o rol para alentar a futuras generaciones: ser un referente femenino en puesto de poder.

*“A mí me gustaría que las chicas vean que pueden llegar a ser decanas, o sea, que cuesta, pero estamos acá, entonces les digo: ‘miren, yo he llegado a este puesto, pero ustedes también lo harán’. Se debe romper la idea de que no se puede empoderar a las chicas, y a los chicos comunicarles ese respeto hacia las mujeres. Entonces, yo sí creo que es demasiado*

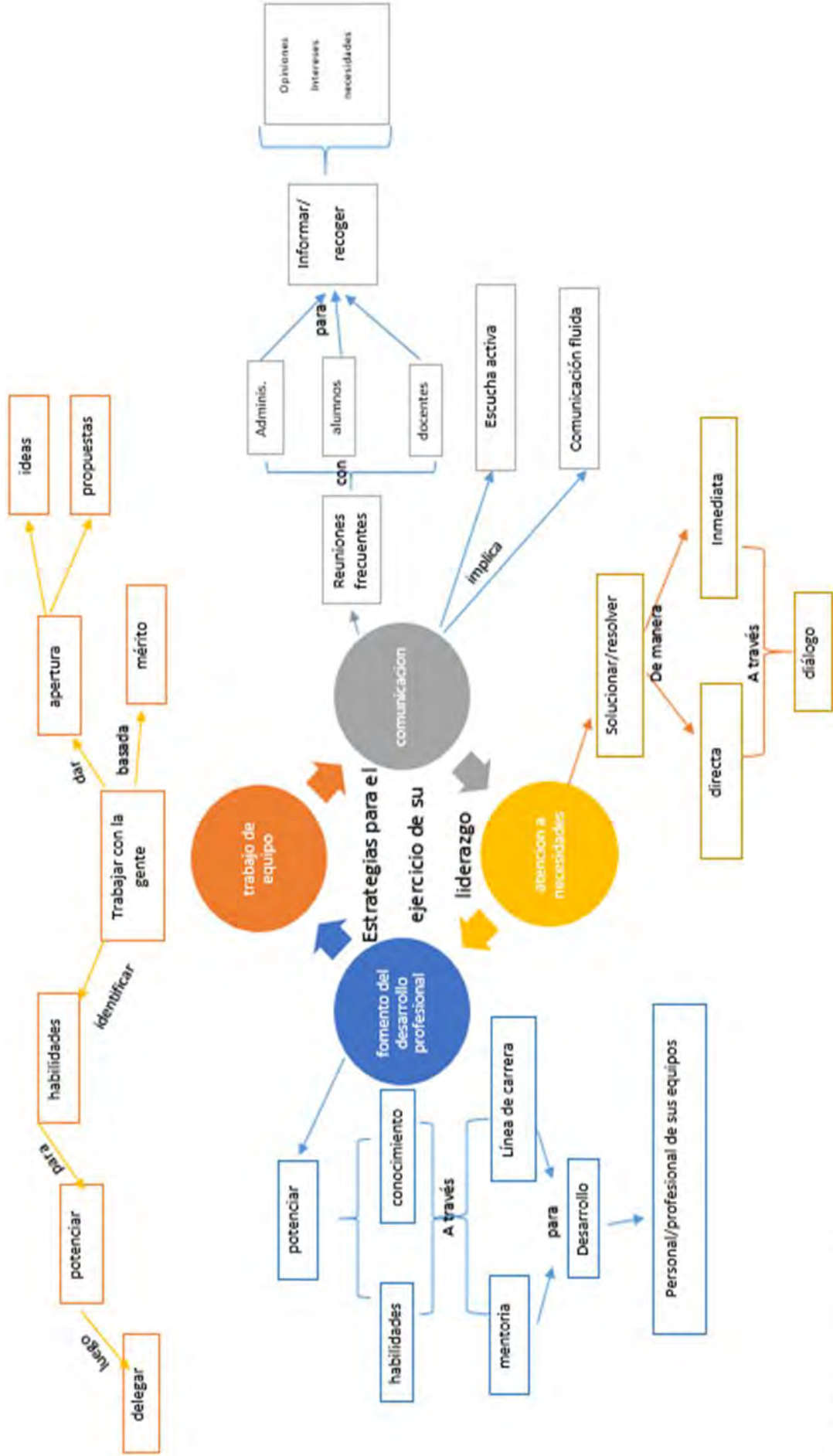
*importante tener más autoridades mujeres, porque una cumple implícitamente un modelo, y se vuelve un referente” (D02).*

*“Llevar a mujeres a la carrera y a la posibilidad de ser decano, porque hay muy pocas, poquísimas. Eso es lo que estamos fomentando y no porque sean mujeres, ser mujeres es una razón, pero darles las mismas herramientas que a los hombres: ‘ya tienes el doctorado’, ‘tienes la posibilidad tú también’, ‘ya estás en la carrera, ahora haz la tesis’, porque ya tienes los estudios, o sea ya estás en el mismo nivel de competencia, continuar la lucha depende de ellas y veo que sí” (D03).*

Las decanas expresan su compromiso con el género femenino dada la mínima presencia de mujeres en cargos de poder. En tal sentido, desde su posición promueven una paridad laboral basada en el mérito, ya que conocen que la academia cuenta con mujeres con las debidas competencias profesionales a quienes aún se le cierra y niega oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, escenario propio del fenómeno del “techo cristal” en donde emergen barreras invisibles que imposibilitan su crecimiento y ascenso a puestos de poder (Gonzales Martínez, 2015). Por lo tanto, se puede interpretar sus anhelos a favor de la continuidad del género femenino en cargos de poder, así como la urgente necesidad de contar con modelos que motiven y alienten a futuras generaciones que es posible llegar a la decanatura y romper techos de cristal, tal y como lo describe Mignorance, Calderón y Estebaranz (2004), citado en Tomas Folch y Guillamón Ramos (2009): “el cristal se puede romper y se está rompiendo” (p. 257).

Por lo expuesto tal y como se observa en la figura 9 las decanas y exdecanas a través de sus narraciones anotaron cuatro estrategias resaltantes para el ejercicio de su liderazgo: trabajo en equipo, comunicación, atención a necesidades y fomento del desarrollo profesional. Estas estrategias fueron de mucho apoyo pues mediante estas no solo fortalecían el trabajo del equipo sino también les servía como medio para conocer las necesidades desde la propia voz de los involucrados en tal sentido podían atender a las necesidades de manera oportuna y apropiada.

Figura 9: Estrategias para el ejercicio de su liderazgo basada en el discurso de las decanas y ex decanas



Fuente: Elaboración propia

## 2.1.2. Barreras enfrentadas por las académicas al asumir la gestión en su universidad

### Barreras laborales

Como se identificó en apartados anteriores, el género femenino recién ha llegado a puestos de poder en los gobiernos universitarios a pesar de contar con un gran número de académicas con la debida trayectoria profesional; en tal sentido, en las narraciones analizadas se encontraron una serie de codificaciones que responden a un antes y durante el ejercicio de su cargo, tales como resistencia al cambio, estereotipos de género, disparidad laboral, celo laboral, etc., estas fueron agrupadas como barreras laborales y se desarrollarán a continuación.

### Resistencia al posicionamiento femenino

De acuerdo a las narraciones de las informantes, llegar al puesto de decana fue una travesía muy intensa pues a pesar de contar con una sólida formación tuvieron que lidiar con el machismo de la academia. Identificando que solo le brindaba espacios de crecimiento al género masculino al facilitar su desarrollo profesional a través de la asignación de cargos, esto se convertía en una apropiada estrategia para impedir el ascenso femenino.

*“Yo creo que mi facultad, porque yo soy egresada de la carrera de economía, ya necesitaba un cambio porque alguien había sido decano cerca de diez años. Él tenía una mirada muy machista, muy de la economía tirada al lado financiero-empresarial, y eso no es la economía en realidad. Por otro lado, todos los cargos importantes eran asignados a varones bajo su mandato. No había profesoras mujeres en la carrera ordinaria, o sea, ni nombradas, ni asociadas, ni principales. Entonces, gracias a la rectora que me impulsó a ser asociada y luego, con el tiempo, principal, fue que logré este cargo. Esto fue bastante objetado por los decanos, tanto de administración como de economía, porque solo llegando a ser principal puedes ser ‘decanable’. He ahí la estrategia que en conjunto habían diseñado para que ninguna mujer pase nunca a ser principal” (D03).*

La informante expresa haber experimentado y enfrentado este machismo enraizado que frente a cualquier posible amenaza ponía en acción la debida

estrategia (Mignorance, Calderón y Estebaranz (2004), citado por Tomas Folch y Guillamón Ramos, 2009). Sin embargo, se percibe la importancia de la mentoría femenina en la academia: la rectora fue la mentora quien reforzó y empoderó a la futura decana con las debidas habilidades y competencias para romper los techos de cristal de manera silenciosa. Ante tal realidad, se identificó que algunos se reusan a estar bajo la dirección femenina, por ello la mejor opción fue la renuncia:

*“el decano de administración sigue siendo profesor principal del departamento, todavía sigue trabajando y el de economía renunció a la universidad. Entonces, estas quizá fueron decisiones que se tuvieron que tomar, pero bajo el reglamento (...) parece que no se podía resignar a que una decana mujer fuera su jefa y prefirió alejarse de la universidad. Renunció a ser profesor de la universidad, no fue muy fácil” (D03).*

A lo largo de las entrevistas las informantes explícitamente han ido recordando y/o narrando experiencias, vivencias, episodios como el antes leído, que han marcado su vida laboral. Por ello, se percibe una frustración e incompreensión por el accionar de sus pares, dado que consideran contar con los mismos méritos para posicionarse en un decanato. En tal sentido, con el afán de romper esas barreras externas (Ramos, Barberá y Sarrio, 2003) para futuras generaciones, las decanas decidieron promover una paridad basada en la meritocracia una vez en el cargo.

*“...desde que entré yo han ingresado a ser docentes ordinarios mujeres, y esa fue una condición mía. He hecho que ingrese una profesora nueva como auxiliar y otra como asociada, entonces ya mi consejo de facultad está más equilibrado. En el consejo son ahora dos profesores hombres, dos mujeres y, yo, la decana. Luego, voy por principales, por ello son dos mujeres y dos hombres, son una alumna y un alumno y los profesores que pueden participar en el consejo, pero no tienen voto” (D03).*

La decana anota su alto compromiso con el género pues el rechazo e indiferencia al paso femenino marcó su ser y hacer en la academia dado que se enfrentó a constantes barreras profesionales (Hawley Mcwhirter, Torres y Rasheed, 1980 citado en Tomas Folch y Guillamón Ramos, 2009). Sin embargo, a pesar de los esfuerzos

por establecer los principios de equidad de género estos siguen siendo fuertemente amenazados por estereotipos de género, teniendo en muchos casos que llamar la atención de sus pares ya que les afloran manifestaciones sexistas las cuales quiebran todo trabajo y esfuerzo realizado.

*“... hasta ahora he tenido algún director a quien he llamado la atención porque mandaba correos a doctoras en economía diciendo: “linda, de preferencia te podrías traer el café y los bocaditos”; y yo le digo: “¿perdón?”, me copió a mí para su mala suerte y yo le respondí con copia a la doctora y dije: “ella es una doctora en economía a la que te puedes dirigir como profesora o doctora, estimada doctora, estimada profesora y a partir de ahora los bocaditos los va a traer tú, no la doctora” (D03).*

Podemos percibir su firmeza y decisión al enfrentar este tipo de situaciones lo cual se interpreta en su énfasis por cambiar la cultura laboral pues no basta con establecer una paridad sino ver los medios para promover un ambiente laboral de calidad en donde todos sus miembros se sientan respetados y valorados. Sumado a ello, las decanas y exdecanas también hacen referencia a la concentración de poder que encontraron como secuelas de estilos de liderazgo propios del género masculino. Por ello, tuvieron que pensar en las debidas estrategias para delegar tanto poder concentrado en una sola persona con el único fin de contar con una gestión efectiva.

*“el anterior decano concentraba más poder y repartía menos, entonces había dos o tres personas con más poder que las otras. Yo he tratado de erradicar eso: muchas decisiones en manos de una sola persona no creo que sea positivo por más que sea buenísima en el cargo. Considero que cuando concentras demasiadas decisiones, hay algo que se trastoca porque empiezan con el: ‘pídeme permiso’, por lo tanto, creo que aquel fue el desafío, tratar de delegar, pero que la persona no sienta que les estoy quitando poder, sino que les estoy ayudando a una mejor gestión” (D02).*

## **Cultura universitaria**

Las participantes manifestaron enfrentarse a una cultura universitaria desafiante en donde la “argollería”, lucha de poder, celo laboral, intereses políticos, etc.,

están presentes. Por consiguiente, utilizando su intuición innata ejercen el liderazgo bajo sus propios principios.

Como parte de esta barrera cultural universitaria se identificó una innegable lucha de poder, pues el único afán es mantener la continuidad laboral en el puesto a toda costa. Por ello, ante cualquier situación que amenace su posicionamiento emerge un resentimiento infundado, especialmente cuando las nuevas generaciones presentes brindan ideas innovadoras para el crecimiento de la facultad.

*“Algunas personas cuando dejaron de tener este poder querían volver a tomar el poder, o sea no necesariamente por el tema de servir a la institución, sino por el mismo hecho de estar en la silla en el decanato” (D01).*

*“El jefe de departamento se resiente porque piensa que le estoy diciendo que haga algo que él no quiere hacer. Por supuesto, la gente nueva que se ha incorporado está feliz, tengo una persona que está por ingresar porque sabe que eventualmente también va a llegar su turno en base a sus méritos, pero a aquellos que ya tienen bastante tiempo no les gusta y te dicen: “no me evalúes, no me compares” (D01).*

Para Sánchez –Apellániz (1997), citado en Tomas Folch y Guillamón Ramos (2009) el escenario antes mencionado es propio de culturas institucionales enraizadas en donde se niega el paso a la innovación. De la experiencia narrada por la decana se interpreta que barreras como el desgano y falta de cooperación impiden el ejercicio de su liderazgo pues estas personas se encuentran ya en una zona de confort. En tal sentido, el abrir nuevas plazas laborales constituye una amenaza ya que estas se encuentran ya reservadas para sus favoritos.

*“... hay que abrir nuevas plazas para el departamento ‘x’, entonces uno va al departamento y: ‘ah, ya vamos a ver’, ‘vamos a evaluarlo’. Así pasa un tiempo y me dice: ‘¡sí!, pero no la voy a abrir todavía porque el candidato todavía no tiene el grado’, luego le replico: ‘¿esperas que alguien tenga el grado?’, ‘sí, es que tiene mucho tiempo con nosotros trabajando’, y le dije: ‘pero, por ejemplo, acaban de regresar dos personas con doctorado’, entonces, ‘¿estoy esperando por una persona que tiene maestría?’”, abre dos plazas para personas con doctorado” y efectivamente se abrieron las dos plazas y las dos personas con doctorado entraron a ese*

*departamento, la otra plaza que estaba esperando todavía no se abre...” (D01).*

La decana D01 expresa claramente haber hecho frente a la “argollería”, es decir, el dar paso solo a quien sea de su agrado, esta práctica se da a diario dejando sin oportunidad a personas con gran competencia. Por ello, se interpreta que no encontraron mayor respuesta que una firmeza absoluta en la toma de sus decisiones pues su principal propósito es el bien de la facultad. Por otro lado, se halló que sus pares al identificar la apertura, presencia y posicionamiento del cargo se mortifican, se retraen o en otros casos surge un individualismo impidiendo un pleno trabajo en equipo.

*“Se mortifican que uno por estar en ese cargo tiene que estar en muchas actividades en representación no porque uno quiera figurar, sino que a uno la llaman en representación, entonces se asiste” (D04).*

*“Ellos tenían otros candidatos y al no salir lo que ellos pensaban, medio que se mortificaron, ¿no?” (D04).*

*“Vi que un grupo se retrajo y a veces tenía situaciones que consultar y la gente se negaba, entonces, claro, si me costó eso no sabía a quién recurrir, sobre todo gente con experiencia” (D04).*

*“A veces veo que hay un afán de figurar personalmente, un individualismo donde “yo hice”, “yo presenté esto”, veo que la gente que a veces asumían no informaban nada y no hacían nada solamente para su beneficio personal, es la impresión que yo tenía” (D04).*

La exdecano anota haber vivido un celo laboral propio de una barrera enmascarada en la indiferencia la cual se manifiesta al momento de trabajar en equipo o en otros casos se hace presente una resistencia pasiva propia de intereses políticos. En esta situación, también se percibe un “figuretismo” el cual busca cubrir sus intereses personales demostrando que su experiencia y conocimiento es tan igual y/o mejor que el de la persona a cargo de la decanatura.

## Conducción y coordinación de un estamento educativo

Las decanas y exdecanas al experimentar una posición de jerarquía y poder, por primera vez, tuvieron que enfrentarse a situaciones propias de una gestión, tales como clima laboral, generación de recursos, toma de decisiones, etc., en las cuales también se suscitaron barreras para el pleno ejercicio de su liderazgo.

Mencionan que a pesar de haber contado con experiencias previas estas aún se hallaban lejos de un cargo de gestión y dirección propiamente dicho, por ello, el asumir como decana era aprender en el camino, pues el conducir una facultad estaba lejos de sus expectativas, era una cosa nueva. Entonces se sentían inexpertas dado que el puesto tiene cada día un nuevo reto por superar.

*“Asumir una experiencia de gestión, sobretodo porque mi actividad había sido académica e investigativa, me era nuevo; no se compara el dirigir un proyecto de investigación con conducir una facultad” (D01).*

*“Diríamos que fue una cosa nueva para mí y me sentía muy inexperta todavía, pero a medida que pasaba el tiempo trataba de atender y resolver lo que se presentaba” (D04).*

*“Pensé que iba a hacer un trabajo más sencillo, pero no, cada día tiene su quehacer, como dicen” (D02).*

Como lo indica Santos Guerra (2002), citado en Tomas Flonch y Guillamón Ramos (2009), las barreras internas serían las que están imposibilitando que se sigan rompiendo techos de cristal en la sociedad, pero sobre todo en la academia pues, como los podemos ver, en el discurso de las tres decanas implícitamente hay un temor al asumir el cargo, basado en la crítica de sus pares y todo el entorno académico. Por ello se comprende su sobreesfuerzo por no defraudarse a sí mismas al enfrentar este nuevo reto.

Los informantes anotaron que, durante el ejercicio de su liderazgo, el generar recursos para el crecimiento de la facultad fue también una constante preocupación. Por ello, se programaban actividades y se diseñaban cursos para el público externo; sin embargo, no tuvieron en cuenta que el convencer a sus jefes de unidades para la puesta de estos proyectos sería su gran desafío.

*“Tratar de generar más recursos en la facultad y convencer a los jefes de las unidades que podíamos hacer más actividades y que las hicieran, fue un desafío. Yo les decía: ‘hagamos un diplomado de extensión para tener más ingresos en la facultad’, ‘ah ya... vamos a hacerlo’, o los profesores decían: ‘vamos a hacer tal cosa’, ‘hay que hacer tal otra’, pero nunca lo hacían” (D01).*

La exdecano describe haber enfrentado la desmotivación, desgano o falta de compromiso institucional de sus equipos, los cuales imposibilitaban que los proyectos a favor de la facultad se materializaran. Ello se puede interpretar como una resistencia pasiva. A esta realidad se le suma la burocracia universitaria, pues esta no juega a su favor, y es descrita por ellas como muy pesada, larga y tediosa, generadora de sentimientos de agobio ya que pueden pasar mucho tiempo en estas diligencias.

*“Me he dado cuenta que hasta que tú no vas a hablar con la persona las cosas no salen, ¿por qué? Porque acá la burocracia es muy pesada, muy pesada, muy pesada, entonces, por ejemplo, vamos a sacar un curso X. Para ello le dije al profesor B. que es el coordinador de S. para elaborar un examen de suficiencia para la licenciatura de X porque tenemos muchos egresados que no han hecho su tesis. Le dije: ‘No vamos a sacar esos cursos donde debes pagar un montón de plata, este lo hace la facultad: ‘examen de suficiencia’. Entonces, si va a la Dirección de asuntos académicos me lo regresa, pero por tonterías ¿qué saben ellos de sociología? ¡Nada! Son cosas como ‘la coma’ o el ‘punto’, etc. Al fin ya salió, ahora lo tengo que llevar a Consejo universitario para que lo aprueben y demorará dos meses o más. Después irá a la dirección de recursos humanos. Ellos son personas buenas, pero tienen una serie de procesos que son... me agobio, me agobio. Si tú te quedas sentada en tu silla olvídate, no pasa nada” (D02).*

*“Hay a veces más trabas administrativas, pero digamos no son de la institución, hay que modificarlas para todos, mas no es porque sea difícil, sino porque es largo y tedioso, pero no difícil, y yo me puedo quedar horas de horas” (D03).*

Por su discurso se evidencia que las decanas viven permanentemente con estas situaciones interpretándose como una barrera estructural la cual limita el pleno ejercicio de su liderazgo, por ello proponen mejorar dichos procesos para todos los estamentos. Como cuarto punto se identificó la presencia de un clima laboral

tenso debido a las diversas visiones y opiniones generando en ellas incomodidad al expresar sus puntos de vista o en otros casos sentimientos de soledad.

*“También tuve dificultades, como había diferentes visiones las cosas se polarizaban y uno no sabía cómo expresar su opinión y cuando lo decía veía las reacciones un poco difíciles, pero yo sabía que tengo que decir lo que pienso y si no me escuchan o no me creen qué voy a hacer, mi intención no era tanto ir en contra, sino que avancemos, pero veía que se retraía todo y que si la mayoría no aceptaba no me quedaba otra cosa. Para mí fue muy incómodo, es más, hubo una propuesta de plan de estudios donde analicé todo eso con detenimiento en mi casa hasta las once de la noche y vine con una propuesta para modificar cursos, presenté y expliqué la razón para modificar, pero fue silencio total. Entonces, yo había nombrado una coordinadora de currículo y le dije: ‘mira, retiro lo que he presentado y se queda como está, no voy a obligar a hacer lo que yo quiero’. Ella, que era la coordinadora, pero no era de planta, me daba la razón. Realmente me sentía sola, yo me sentía sola entonces como que yo tengo que seguir” (D04).*

De la experiencia narrada por la decana se interpreta que estas situaciones tienen sus raíces en posiciones políticas ocultas, pues es notorio que ponen resistencia a las nuevas propuestas y/o intensiones de trabajo por parte de la decana, generando en ella sentimientos de soledad y frustración no solo por el hecho de ser escuchada sino por poner en acción propuestas en bien de la facultad. Por ello, se puede anotar que esta barrera no solo polarizaba el trabajo en equipo sino también la calidad educativa.

### **Barreras personales**

A lo largo del análisis de las narraciones se encontró e identificó otro tipo de barreras las cuales invaden su entorno personal. Por ello, se les agrupó bajo el nombre de barreras personales tales como: lidiar con la carga laboral y miedo a defraudar, los cuales desarrollaremos a continuación.

### **Lidiar con la carga laboral**

Las decanas y exdecanas entrevistadas manifestaron que el decanato es un cargo muy absorbente, describiéndolo como una responsabilidad de

veinticuatro horas al día, llevándose tareas a realizar en casa. Por ello consideran que lidiar con la carga laboral es lo más desafiante.

*“Estaba casi todos los días en la universidad, 24/7 (24 horas los siete días de la semana), pero igual todos los días me llevaba trabajo a casa” (D01).*

*“24/7 no tanto, pero 24/5 porque... sábado y domingo no, sino es muy pesado” (D03).*

*“Acá en la oficina hasta las 7 u 8 de la noche, y lo continuaba en mi casa hasta las 11, incluso los sábados y domingos” (D04).*

Las tres decanas expresan que el llevarse el trabajo a casa se ha convertido en algo muy cotidiano negándose así la posibilidad de invertir ese tiempo para sí mismas, lo cual se percibe como una barrera que da cero posibilidades para disfrutar de experiencias esenciales de desarrollo y crecimiento personal. Esta situación llegó a calar a tal punto que no encontraban espacio para vacaciones, recreación o vida social.

*“Me hubiera venido bien un poco más de vacaciones, porque no las tuve en los dos periodos. Nunca he tenido unas verdaderas vacaciones. Digamos: mis vacaciones era salir del trabajo a las 4 entrar a las 10” (D01).*

*“Mira, la gimnasia la descontinué pero acabo de retomarla en las mañanas, porque en un momento estaba agotada, como lo dejé durante casi un año, pero justo entre agosto y setiembre lo he retomado” (D02).*

*“Yo en mi caso sacrifico mi vida social, tengo muy pocas amigas, y muy poco frecuento a mis compañeras de colegio, por ejemplo, sé que se han reunido todos los meses y toman café y desayunos” (D03).*

Las tres participantes anotan haber vivido momentos en la que la responsabilidad del cargo las había llevado a un punto en el que se olvidaban de respetar su espacio propio. Por ello, se infiere que esto genera un dilema interno al intentar encontrar el equilibrio y balance en sus vidas personales. Tal dilema por encontrar el balance apropiado era incluso percibido por sus familiares, quienes les llamaban la atención por llevarse el trabajo a casa interrumpiendo momentos irrepetibles y/o en otro caso este cargo absorbía su vida por completo.

*“... tener un ritmo de trabajo sin horarios. Hasta sábados y domingos yo estaba trabajando en la casa de mis hermanos y ellos medio que me llamaban la atención” (D04).*

*“... en ese entonces vivía mi madre y me decía que me quería mandar al psiquiatra: ‘¿estás compensando algo? ¿Estás compensando alguna ausencia? ¿Alguna cosa? ¡Ten vida!’, me recalca” (D01).*

Observamos que el cargo traspasó sus expectativas de dedicación, en tal sentido es notorio que no desaprovechan tiempo alguno convirtiéndose esta labor en su *modus vivendi*. Sumado a ello, al preguntarles sobre sus desafíos al asumir el cargo se destacó su preocupación para dedicar tiempo a su pasión: “la investigación”.

*“De acá voy a salir y voy a seguir siendo docente, entonces tampoco es que pueda abandonar todo si quiero mantener por lo menos una publicación al año, no serán tres, pero una por lo menos” (D02).*

*“[Investigación] este cargo ya no me permite para nada investigar, es terrible este cargo, he dejado de lado este aspecto académico, por eso es que yo creo que el decanato es un cargo muy administrativo, muy demandante, no obstante, sí estoy empoderando a otros para que investiguen” (D03).*

En relación a este último punto se percibe su conciencia sobre lo pasajero que es el cargo al cual le dedican todo su tiempo, por ello su preocupación por mantenerse conectadas con sus investigaciones que no se dan en la forma que ellas esperan, pero siempre ven el medio para mantenerse investigando a pesar de las jornadas intensas que demanda el cargo.

### **Miedo a defraudar**

Dado el escenario anteriormente descrito y analizado se consideró necesario profundizar en el tema a fin de llegar a una mejor comprensión, teniendo como resultado su temor a defraudar en el cargo asignado lo cual no solo implicaba su desempeño dentro de la institución, sino también restringía el realizar ciertas actividades como socializar libremente.

*“... mostrar que uno puede llevar a cabo estas cosas, aun así uno no haya tenido la formación o una preparación formal para el cargo” (D01).*

*“Me acuerdo que una amiga, cuando la visité en su casa de playa, me invitó a salir: ‘vamos a una discoteca’, yo le respondo, ‘no puedo’, no porque sea malo, sino que no debo lucirme en público con bebidas alcohólicas, ya que ‘mis alumnos podrían estar en esa discoteca también’. Sé no tiene nada de malo, sin embargo, no puedo porque yo represento a mi institución, que es un centro de estudios superiores” (D03).*

Como se puede apreciar a lo largo de la investigación, llegar a la decanatura fue una travesía intensa, por ello se percibe su miedo inconsciente a ser juzgadas por cualquier acción que realicen. De ahí se comprende su sobre exigencia y dedicación total al cargo, llegando incluso a asumirlo fuera del centro laboral. En tal sentido, se infiere que la decanatura sí implica un cargo a tiempo completo, pues ellas son la autoridad y representación de una universidad en todo momento de su vida, he ahí la razón de cuidar su actuar. Sumado a ello, también se identificó un temor a defraudar a sus mentores.

*“En ese momento la exrectora todavía estaba viva y me sentía súper comprometida de mostrar que todos los años de preparación, que yo sentí que ella me había dado, tenían que verse ahora, y a veces ella misma me llamaba, me han contado que (...) muy bien, sigue en eso...” (D03).*

Los mentores jugaron un rol importante en el desarrollo profesional de las decanas y exdecanas en la academia ya que fueron estas personas quienes las orientaban y motivaban en la ruta a seguir para posicionarse, lo cual les permitió ir rompiendo barreras externas como son los estereotipos de género (Ramos, Barberá y Sarrió, 2003) presentes en la academia. Se percibe que valoran su acompañamiento en esta travesía pues así pudieron desarrollar habilidades y competencias para asumir cargos de gestión a futuro. Por ello, se infiere e interpreta su presión personal por no defraudar la confianza y dedicación brindada en su crecimiento basado en el mérito, pero sobre todo el hecho que alguien confiara en su capacidad, que decida empoderarlas, que las invitaran a creer en sí mismas y hacerlas conscientes que

pueden lograr grandes cosas para seguir rompiendo los techos de cristal en este espacio tan patriarcal.



## CONCLUSIONES

Tras culminar la investigación bajo el método fenomenológico acerca de la percepción de las docentes universitarias, como autoridades académicas, sobre su liderazgo, se ha llegado a ciertas conclusiones basadas en el análisis de sus narraciones, las mismas que serán presentadas según el orden de las categorías.

En primer lugar, se concluye a partir de las narraciones analizadas que aunque las participantes no tuvieron una formación en gestión, su trayectoria académico-profesional les brindó las herramientas necesarias para abordar este nuevo reto. Por ello, el liderazgo implica tener una meta clara a alcanzar, involucrar a todas las personas a su cargo a través de una motivación y comunicación activa en la cual se puede conocer de manera directa las necesidades de los diversos estamentos a su cargo.

Sumado a lo antes mencionado, las participantes no dudan en crear redes de apoyo y crecimiento; por el contrario, ven en estas un aliado estratégico para mejorar su ejercicio en el cargo, así como propiciar los vínculos necesarios en pro de todos los miembros de la comunidad educativa. En tal sentido, perciben su liderazgo como una actividad transformadora pues está basada en la valoración y motivación de cada individuo lo cual implica, según su discurso, empoderar para delegar, mejorar y orientar el desempeño y crecimiento de cada miembro facilitando un ambiente agradable y sostenible que los enrumbe a alcanzar el objetivo propuesto.

En segundo lugar, de acuerdo a la experiencia vivida de las decanas y exdecanas en el ejercicio de su liderazgo, se puede concluir que han enfrentado barreras laborales tales como resistencia al posicionamiento femenino, propia de una cultura universitaria con secuelas de liderazgos patriarcales, así como situaciones, aún más complejas para ellas, en la conducción y dirección de un estamento universitario.

Se observó que su ascenso a un puesto de poder fue una ardua travesía ya que debieron enfrentar la resistencia del posicionamiento femenino de la academia, la cual solo brinda espacios de crecimiento al género masculino generando en ellas sentimientos de frustración e incompreensión pues todo su mérito y éxito en su desarrollo profesional sigue siendo poco valorado.

Asimismo, se encontró que otro de sus grandes desafíos laborales fue enfrentarse a una cultura universitaria patriarcal en donde subyace la “argollería”, lucha de poder, celo laboral y resistencia pasiva, características propias de espacios que se niegan abrir paso a la innovación. Por ello, se encontró que, dada las características propias del género, las decanas y exdecanas actúan y actuaron con una intuición innata para que el capital social sea el motor y motivo de su liderazgo puesto que mediante este se lograron las metas trazadas de una manera sostenible.

En cuanto a los aspectos negativos propios del cargo, las decanas y exdecanas evidencian un alto compromiso con el puesto de poder, sin embargo, este afecta directamente sus vidas personales. Por ello se encontraron claramente dos barreras: lidiar con la carga laboral y miedo a defraudar. Las informantes son conscientes que se encuentran bajo el ojo crítico de una sociedad machista, por consiguiente, cuidan mucho su ser y hacer, llegando al punto de llevar el puesto veinticuatro horas al día olvidándose de propiciar espacios para su familia, vida social e incluso para ellas mismas.

Finalmente, se encontró que su esmero por dar lo mejor de sí en el puesto tiene como fundamento su compromiso con el género pues anhelan inspirar a futuras candidatas a tomar la posta y seguir promoviendo la igualdad de género. Las informantes son conscientes que la llegada de la mujer a los organismos

universitarios responde a las necesidades de gestión de una organización de la sociedad actual: un liderazgo con y para la gente.



## **RECOMENDACIONES**

Dada la poca presencia de mujeres en puestos de poder en la academia se recomienda continuar con la investigación del tema pues a partir de este se pondrá en visibilidad el arduo trabajo y experiencias de éxito que las docentes universitarias en cargos de poder realizan, además, a través de ellas se podrá conocer la problemática y realidad de su ausencia a fin de crear las políticas y estrategias necesarias para alcanzar una paridad laboral.

Las universidades privadas deberían promover una línea de carrera bien definida para aquellas docentes cuyo objetivo es desarrollarse profesionalmente en la academia, proporcionar y/o motivar no solo su crecimiento en su área de expertise sino también brindarles espacios y/o programas de mentoría en gestión y liderazgo universitario con el fin de ampliar sus horizontes y visión no solo en el aspecto laboral sino también personal.

Se recomienda que instituciones de índole público cuenten con una data y directorio actualizado en relación a la presencia femenina en cargos de poder en universidades públicas pues con esta información se podrá plantear investigaciones de mayor impacto. Por otro lado, es sumamente enriquecedor y necesario propiciar espacios en donde las autoridades académicas, tanto hombres como mujeres, compartan sus experiencias de éxito en la gestión universitaria ya que nos permitirá comprender sus aportaciones y contribuciones al enriquecimiento y mejora de la calidad educativa universitaria.

En relación a la metodología, se recomienda profundizar en el método fenomenológico a través de las narraciones, así como se sugiere usar como técnica la entrevista a profundidad. Si bien es cierto la metodología e instrumento seleccionado para la presente investigación nos permitió alcanzar el objetivo propuesto, se cree que la entrevista a profundidad permitirá aclarar las interpretaciones elaboradas en el estudio.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Airini, Collings, S., Conner, L., McPherson, K., Midson, B., & Wilson, C. (2011). Learning to be leaders in higher education: What helps or hinders women's advancement as leaders in universities. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(1), 44-62. Recuperado de <https://www.otago.ac.nz/services/swc/otago653082.pdf>
- Alcázar, L. & Balarin, M. (2018). *Desigualdad en la academia: mujeres en las ciencias sociales peruanas*. Lima: Grupo Sofía.
- Almansa Martínez, A. (2014). *La mujer en la gestión universitaria: ¿paridad o apariencia de paridad?* En Libro de actas del II Congreso Internacional de Comunicación y Género (654-663). Recuperado de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/36733/Pages%20from%20comunicacionygenero2-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alshenqeeti, H. (2014). *Interviewing as a data collection method: A critical review*. *English Linguistics Research*, 3(1), 39. Recuperado de <http://sciedu.ca/journal/index.php/elr/article/viewFile/4081/2608>
- Araujo Peñate, A. M., & Nieto Villegas, A. S. (2012). Una aproximación a la participación de la mujer en la dirección de la universidad: características y tendencias. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3647/1010185531-2012.pdf%20%20;jsessionid=F889870E74D8511DB819D99C8AA6B585?sequence=1>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*, (5 ed.). Caracas: Edit. Espíteme.
- Ary, D., Cheser, L. & Razavieh, A. (1987). *Introducción a la investigación pedagógica*. México. D.F: Interamericana.
- Ayala, R. (2008). La metodología fenomenológico-hermenéutica de M. Van manen en el campo de la investigación educativa. Posibilidades y primeras experiencias. *Revista de Investigación Educativa*, Vol. 26, núm. 2, 2008, pp. 409-430, Recuperado de <http://revistas.um.es/rie/article/view/94001/90621>
- Blackmore, J. & Sachs, J. (2007). *Performing and reforming leaders. Gender, Educational Restructuring and organizational change*. United states of America: State University of New York Press, Albany.
- Bon, P. (2013). Los proyectos ALFA III - europa.eu. Programa de cooperación regional en Educación Superior entre América Latina y la Unión Europea[ppt]. Recuperado de <https://europa.eu/capacity4dev/file/15231/download?token=1aAjUA65>
- Bradley, K. (2000). The incorporation of women into higher education: Paradoxical outcomes? *Sociology of education*, 1-18. Recuperado de

<https://www.jstor.org/stable/pdf/2673196.pdf?refreqid=excelsior%3A1c4ac2a74d07a6f1a43528024eb8fbb0>

- Burkinshaw, P., & White, K. (2017). Fixing the women or fixing universities: Women in HE leadership. *Administrative Sciences*, 7(30), 1-14. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=55d8e3c0-0aa3-43ac-8eb1-44057e8503b2%40sessionmgr4010>
- Bustos Romero, O. (2002). Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades. *OMNIA*, 1-7. Recuperado de [http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant\\_omnia/41/07.pdf](http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant_omnia/41/07.pdf)
- Cáceres Reche, M. P, Trujillo Torres, J.M., Hinojo Lucena, F.J., Aznar Díaz, I. & García Carmona, M. (2012). Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. *Educar*, 48(1), 69-89. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/3421/342130838005/>
- Carrasco Macías, M. J. (2009). Participación y poder de la mujer en las organizaciones educativas. *XXI Revista de Educación*, (6), 75-87. Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1943/b15153344.pdf?sequence=1>
- Chamorro, O. (2012). La incursión de las mujeres a los estudios universitarios. *CIAN-Revista de Historia de las Universidades*, 15(1), 105-123. Recuperado de <https://e-revistas.uc3m.es/index.php/CIAN/article/viewFile/1544/758>
- Chiavenato, I. (1986). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- CIES (2017) Presentaciones del XXVII Seminario Anual de Investigación CIES 2016: Retos Perú 2021: Formalización, innovación y desarrollo sostenible. *Economía & Sociedad*, 90. Recuperado de [http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiasociedad/007-mesa\\_oportunidad.pdf](http://www.cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiasociedad/007-mesa_oportunidad.pdf)
- COLAM. (s/f). Emulies: Mujeres líderes en educación superior. Recuperado de <http://colam.oui-iohe.org/es/emulies/>
- Comboni, S. & Juárez, J. (1997). La Educación Superior en América Latina: perspectivas frente al siglo XXI. *Política y Cultura*, (9), 7-27. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/267/26700902.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (15 de marzo de 2007). *Ley de Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres* [Ley N. 28983]. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publ/capacita/programacion\\_formulacion\\_presupuestal2012/Anexos/ley28983.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publ/capacita/programacion_formulacion_presupuestal2012/Anexos/ley28983.pdf)
- Coronel Llamas, J.M., Moreno Sánchez, E. & Padilla Carmona, M.T. (2002). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: Contribuciones y retos planteados desde

una óptica de género. *Revista de Educación*, 202, 157–168. Recuperado de [https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/42436/La\\_gestion\\_y\\_el\\_liderazgo\\_como\\_procesos\\_organizativos\\_contribuciones\\_y\\_retos\\_planteados\\_desde\\_una\\_optica\\_de\\_genero.pdf?sequence=1](https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/42436/La_gestion_y_el_liderazgo_como_procesos_organizativos_contribuciones_y_retos_planteados_desde_una_optica_de_genero.pdf?sequence=1)

- CRESALC/UNESCO (1997). *Conferencia Regional sobre Políticas y Estrategias para la Transformación de la Educación Superior en América latina y el Caribe*. (Informe del Director del CRESALC). Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001493/149330so.pdf>
- Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 39-55. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317661002>
- Davis, K., & Newstrom, J.W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- De Ketele, J.M., Roegiers, X. (1995). *Metodología para la recogida de la información*. Madrid: La Muralla
- Delors, J. et al. (Presidencia) (1996). *La educación encierra un tesoro*. (Informe a la Unesco de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI). España: Santillana/Ediciones Unesco.
- Díez Gutiérrez, E.J., Terrón Bañuelos, E. & Anguita Martínez, R. (2005). *La cultura de género en las organizaciones escolares. Motivaciones y obstáculos para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/268447166\\_La\\_cultura\\_de\\_genero\\_en\\_las\\_organizaciones\\_escolares\\_Motivaciones\\_y\\_obstaculos\\_para\\_el\\_acceso\\_de\\_las\\_mujeres\\_a\\_los\\_puestos\\_de\\_direccion](https://www.researchgate.net/publication/268447166_La_cultura_de_genero_en_las_organizaciones_escolares_Motivaciones_y_obstaculos_para_el_acceso_de_las_mujeres_a_los_puestos_de_direccion).
- Due Billing, Y. & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work and Organization*, 7(3), 144–157. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=198635c7-58d4-48bd-a743-ca861fbe5b0c%40sessionmgr4009>
- Dunn, D., Gerlach, J. M., & Hyle, A. E. (2014). Gender and leadership: reflections of women in higher education administration. *International Journal of Leadership and Change*, 2(1), 1-12. Recuperado de <https://digitalcommons.wku.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com.pe/&httpsredir=1&article=1010&context=ijlc>
- Equality: Fortalecimiento del liderazgo femenino en IES. Recuperado de [www.equality-network.net/](http://www.equality-network.net/)

- Gómez-Rada, C.A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 2(2), 61- 77. Recuperado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/\[PD\]%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/[PD]%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf)
- González Martínez, A. (2015). *El techo de cristal* (Tesis de Maestría, Universidad de Oviedo). Recuperado de [http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/33742/3/TFM\\_GonzalezMartinez,%20Ana.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/33742/3/TFM_GonzalezMartinez,%20Ana.pdf)
- Griffiths, V. (2012). Women leaders in higher education: organizational cultures and personal resilience. *Multidisciplinary Journal of Gender Studies*, 1(1), 70-94. Recuperado de <http://hipatiapress.com/hpjournals/index.php/generos/article/viewFile/107/172>
- Grimwood, C. y Popplestone, R. (1993). *Women, Management and Care*. Londres: McMillan.
- GRUPO SOFIA. Mujeres investigadoras en Ciencias Sociales en el Perú. Recuperado de <http://www.gruposofia.org.pe/>
- Harrell, M. C., & Bradley, M. A. (2009). *Data collection methods. Semi-structured interviews and focus groups*. Rand National Defense Research Institute. Recuperado de <https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a512853.pdf>
- Hernández, S.R., Fernández, C.C. & Baptista, L.P. (2014). *Metodología de la investigación*, (6a ed.) México, D.F.: McGraw-Hill Education
- Huertas, M. & Meléndez Ramos, G. E. (2011). *Liderazgo de la Mujer en el sistema de Educación Superior de Puerto Rico* [Working paper, Universidad de Puerto Rico]. Recuperado de [http://cicia.uprrp.edu/P11/maribel\\_huertas%20grisel\\_melendez\\_Liderazgo\\_de\\_la\\_mujer\\_en\\_sistema\\_de%20educacion\\_CICIA\\_20\\_dic\\_2011.pdf](http://cicia.uprrp.edu/P11/maribel_huertas%20grisel_melendez_Liderazgo_de_la_mujer_en_sistema_de%20educacion_CICIA_20_dic_2011.pdf)
- Hunter, J.C. (1996). *La Paradoja. Un relato sobre la verdad esencial del liderazgo*. Recuperado de <https://fhcm.org.ar/wp-content/uploads/2015/11/30-REFLEXION-La-Paradoja-Libro-completo-Hunter-James..pdf>.
- INEI. (2015). *Perú: "Brechas de Género 2015: Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres"*. Lima: INEI. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1309/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1309/Libro.pdf)
- INEI. (2017). Más de medio millón de maestros en el Perú celebran su día. INEI web. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-medio-millon-de-maestros-en-el-peru-celebran-su-dia-9833/>
- INEI. (2018). Más de 15 millones de mujeres celebran su día. INEI web. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/mas-de-15-millones-de-mujeres-celebran-su-10621/>

- Isaac, C. A. (2006). *Patterns of power: Women deans* (Tesis de Doctorado, University of Florida). Recuperado de [http://etd.fcla.edu/UF/UFE0013760/isaac\\_c.pdf](http://etd.fcla.edu/UF/UFE0013760/isaac_c.pdf)
- Jarmon, L. J. (2014). *Cracking the glass ceiling: A phenomenological study of women administrators in higher education* (Doctoral Dissertation). Recuperado en <https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4796&context=etd>
- Katuna, B. M. (2014). *Breaking the glass ceiling? Gender and leadership in higher education* (Tesis de Doctorado, University of Connecticut). Recuperado de <https://opencommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com.pe/&httpsredir=1&article=6581&context=dissertations>
- Latorre, A. (1996). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa*. Barcelona: GR92
- Lázaro, P. P., Ramírez, S. V. P., Escobar, S. C., Tarango, R. L., Alvarez Violante, C., & Bahena, B. R. (2014). *Female Leadership and Organizational Climate in a University Institute*. Recuperado de <http://biblioteca.pucp.edu.pe/>
- Leithwood, K. & Duke, D., (1999). A century quest to understand school leadership. En Murphy, J., Louis, K. S., & American Educational Research Association. (1999). *Handbook of research on educational administration: A project of the American Educational Research Association* (pp.45-72). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lorenzo Delgado, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista española de pedagogía*, 232, 367-388. Recuperado de <https://Dialnet-EILiderazgoEnLasOrganizacionesEducativas-1373221.pdf>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2002). *Liderazgo: Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades*. Mexica: Thomson
- Marton, F. & Booth, S. (1997). *Learning and Awareness*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Marrero, A. (2006). El asalto femenino a la universidad: un caso para la discusión de los efectos reproductivos del sistema educativo en relación al género. *Revista Argentina de Sociología*, 4(7), 47-69. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1669-32482006000200003&script=sci\\_arttext&lng=en](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1669-32482006000200003&script=sci_arttext&lng=en)
- Martínez, M. M. (2006). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*, (2 ed.). Mexico, D.F.: Trillas

- Michael, R. (2013). *Women in leadership in higher education: Leadership styles and "the glass ceiling"* (Tesis de Doctorado, Trevecca Nazarene University). Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1413329717?pq-origsite=gscholar>
- MIMP. (2016). *IX Informe de avances en el cumplimiento de la ley de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres, Ley N°28983, por Ministerio de la Mujer y Poblaciones vulnerables.* Recuperado de [https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgignd/informes/2015-Informe\\_LIO.pdf](https://www.mimp.gob.pe/files/direcciones/dgignd/informes/2015-Informe_LIO.pdf)
- Moncayo Orjuela, B. C. & Zuluaga Goyeneche, D. (2015a). Estilos de liderazgo en cargos universitarios, estudio descriptivo con mujeres directivas. *Revista Panorama*, 9(17), 74-84. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=c0ba6640-9093-416d-b8c1-fe9cf65894df%40sessionmgr4006>
- Moncayo Orjuela, B. C., & Zuluaga Goyeneche, D. (2015b). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento & Gestión*, (39), 142-177. Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/646/64644480009/>
- Naylor, W. K. (2007). *Perceived barriers to female advancement in higher education* (Tesis de doctorado, The University of Southern Mississippi). Recuperado de <https://aquila.usm.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.com.pe/&httpsredir=1&article=2314&context=dissertations>
- Nilcolson, P. (1997). *Poder, género y organizaciones: ¿Se valora a la mujer en la empresa?* Madrid: Narcea ediciones.
- Normann, A. (2017). *Becoming a phenomenologically skilled researcher – an account of a journey started*, Reflective Practice, Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14623943.2017.1307720>
- OECD. (2017). *Education at a Glance 2017: OECD Indicators.* Recuperado de <http://www.oecd.org/education/EAG2017-INFOGRAPHIC-ENGLISH.pdf>
- OREALC/UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe. Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región.* Santiago. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002327/232799s.pdf>
- Ramos, A., Barberá, E. & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278. Recuperado de [https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&as\\_sdt=0%2C5&q=Mujeres+directivas%2C+espacio+de+poder+y+relaciones+de+g%C3%A9nero.&btnG=](https://scholar.google.com.pe/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Mujeres+directivas%2C+espacio+de+poder+y+relaciones+de+g%C3%A9nero.&btnG=)
- Redmond P., Gutke H., Galligan L., Howard A. & Newman T. (2017) Becoming a female leader in higher education: investigations from a regional university. *Gender and Education*, 29(3), 332-351. Recuperado de <https://www.tandfonline->

com.ezproxybib.pucp.edu.pe/doi/pdf/10.1080/09540253.2016.1156063?needAccess=true

- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status, and leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4), 637-655. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=3a5a2fa2-ffe4-481f-a064-5b226717d831%40sessionmgr103>
- Roldán-García, E., Leyra-Fatou, B., & Contreras-Martínez, L. (2012). Segregación laboral y techo de cristal en trabajo social: análisis del caso español. *Portularia*, 12(2). Recuperado de [http://rabida.uhu.es/bitstream/handle/10272/6232/Segregacion\\_laboral.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/bitstream/handle/10272/6232/Segregacion_laboral.pdf?sequence=2)
- Sánchez-Moreno, M. & López Yañez, J. (2008) Poder y liderazgo de mujeres responsables de Instituciones Universitarias. *Revista Española de Pedagogía*, (240), 345-364. Recuperado en <https://www.jstor.org/stable/pdf/23766144.pdf>
- Sánchez-Moreno, M., Tomás Folch, M., & Lavié Martínez, J. M. (2013). Visibilidad y poder de las mujeres en instituciones universitarias. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 21(32), 1-30. Recuperado de <http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/1092>
- Tarrés, M. L. (2013). Observar, escuchar y comprender: Sobre la tradición cualitativa en la investigación social. México: El Colegio de México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- Tomás Folch, M. & Guillamón Ramos, C. (2009). Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica. *Revista de Educación*, 350, 253-275. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Marina\\_Tomas-Folch/publication/44215304\\_Las\\_barreras\\_y\\_los\\_obstaculos\\_en\\_el\\_acceso\\_de\\_las\\_profesoras\\_universitarias\\_a\\_los\\_cargos\\_de\\_gestion\\_academica/links/0deec52cae7e21c854000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Marina_Tomas-Folch/publication/44215304_Las_barreras_y_los_obstaculos_en_el_acceso_de_las_profesoras_universitarias_a_los_cargos_de_gestion_academica/links/0deec52cae7e21c854000000.pdf)
- UNESCO. (1993). *Women in Higher Education Management*. Paris: United Nation Educational
- UNESCO. (1995). *Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer Beijing 1995*. (Informe llevado a cabo en Beijing del 4 al 15 de setiembre de 1995). Recuperado de <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/Beijing%20full%20report%20S.pdf>
- UNESCO. (1998). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. (Tomo I. Informe final). Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001163/116345s.pdf>
- UNESCO-IESALC. (2006). *Informe sobre la educación superior en América Latina y el Caribe 2000-2005. La metamorfosis de la educación*. Recuperado de <https://www.oei.es/historico/noticias/spip.php?article1733>

- UNESCO. (2009). *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: la nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio y desarrollo social*. Recuperado de: [http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado\\_es.pdf](http://www.unesco.org/education/WCHE2009/comunicado_es.pdf)
- UNESCO. (2012). *Atlas Mundial de la igualdad de género en la educación*. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002173/217311s.pdf>
- UNESCO DATA. (2017). Women are missing from the ranks of higher education and research. Recuperado de <http://uis.unesco.org/en/news/women-are-missing-ranks-higher-education-and-research>
- U. S. Glass Ceiling Commission. (1995). *Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*. Cornell University ILR School. Recuperado de [http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key\\_workplace/116/](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/116/).
- Valles, M.S. (1997). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Vargas, S., Anderson, J., Balarin, M., Cuenca, R., Patiño, P., Kogan, L., & Ñopo, H. (2014). *Bajo el radar de Sofía: oportunidades y barreras de los profesionales en el Perú*. IEP. Recuperado de <http://dide.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4981/Bajo%20el%20radar%20de%20Sof%C3%ADa%20oportunidades%20y%20barreras%20de%20los%20profesionales%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vásquez, L. (2016). ¿Por qué se requieren políticas de equidad de género en la educación superior? *Nómadas*, (44), 65-83. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/noma/n44/n44a05.pdf>
- Vicerrectorado de Investigación PUCP. (2011). *Comité de ética para la investigación en seres humanos y animales. Reglamento del Comité de Ética para la Investigación con Seres Humanos y Animales de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de <http://textos.pucp.edu.pe/texto/Reglamento-del-Comite-de-Etica-para-la-Investigacion-con-Seres-Humanos-y-Animales-de-la-Pontificia->
- Zulu, C. B. (2009). *A comparative study of women in management in higher education in South Africa and the United Kingdom* (Tesis de doctorado, University of South Africa). Recuperado de <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/577/thesis.pdf%3Bjsessionid%3D02B633CCEC6781D64A7A20B08D669EB0?sequence%3D1>
- Zuluaga Goyeneche, D., & Moncayo Orjuela, B. C. (2014). Perspectivas del Liderazgo Educativo: Mujeres Académicas en la Administración. *Suma de Negocios*, 5(11), 86 - 95. Recuperado de <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-perspectivas-del-liderazgo-educativo-mujeres-S2215910X14700230>

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de coherencia de la presente investigación

#### MATRIZ DE COHERENCIA

<b>NOMBRES</b>	Nataly LLacza Becerra
<b>TEMA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	Liderazgo de la mujer en la gestión educativa universitaria
<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN</b>	Línea: formación y desarrollo en el campo educativo eje: liderazgo en organizaciones educativas subeje : estilos de liderazgo, identificar estos al interior de las organizaciones educativas
<b>TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	El liderazgo de las docentes universitarias como autoridades académicas en universidades privadas de Lima Metropolitana

<b>Problema</b>	<b>Objetivo general de la investigación</b>
¿Cómo perciben las docentes universitarias como autoridades académicas su liderazgo en universidades privadas de Lima Metropolitana?	<b>Objetivo general:</b> ✓ Analizar la percepción de las docentes universitarias como autoridades académicas sobre su liderazgo en universidades privadas de Lima Metropolitana.

## DISEÑO METODOLOGICO

Enfoque	Método	Informantes / Fuentes (criterios de inclusión)
Cualitativo	fenomenológico	<p>4 docentes universitarias en puestos de autoridades académicas (decanas – ex decanas)</p> <p>Criterios de selección:</p> <p>Sexo: femenino</p> <p>Cargo: docentes universitarias en puestos de autoridades académicas (decana-ex decanas)</p> <p>Temporalidad laboral: mínimo 2 años en el ejercicio de su función.</p>

Objetivo general	Categorías preliminares	Técnicas e instrumentos de recojo de información
<p>✓ Analizar la percepción de las docentes universitarias como autoridades académicas sobre su liderazgo en universidades privadas de Lima.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concepciones de liderazgo a partir de la experiencia vivida en la gestión en su universidad.</li> <li>2. Barreras enfrentadas por las académicas al asumir la gestión en su universidad.</li> </ol>	<p>Técnica: Entrevista semiestructurada</p> <p>Instrumento : Guión de entrevista</p>

## Anexo 2. Instrumento de investigación: guion de entrevista

### PROCOLO DE ENTREVISTA

#### 1.- Introducción

- Presentación del entrevistador
- Título de la investigación: El liderazgo de las docentes universitarias como autoridades académicas en universidades de Lima.
- Información del protocolo de consentimiento informado (documento)

#### 2.- Datos de la entrevista:

Fecha: \_\_\_\_\_ Lugar: \_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de fin: \_\_\_\_\_

#### 3.- Datos del entrevistado:

Código del entrevistado: \_\_\_\_\_

Edad: 30-39 ( ) 40 -49 ( ) 50-59 ( )

Formación académica inicial: \_\_\_\_\_

Ultimo grado académico alcanzado: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ (año)

Cargo actual: decana ( ) ex decana ( ) Disciplina: \_\_\_\_\_

Años de servicio en el cargo de decana: \_\_\_\_\_

Otros cargos como autoridad académica: \_\_\_\_\_

Años de servicio en la institución: \_\_\_\_\_

#### 4.-Guion de entrevista:

CATEGORIAS	PREGUNTAS
<p>1.-Concepciones de liderazgo a partir de la experiencia vivida en la gestión en su universidad.</p>	<p>1.- ¿Podría narrarnos cómo llegó a puesto de decana? Pregunta de apoyo: ¿Qué la motivó a postular al cargo de decana? ¿A qué se debió su elección como decana?</p> <p>2.- ¿De qué manera los estudios realizados le permitieron ejercer la labor de decana? Explique</p> <p>3.- ¿Podría describirnos cómo asumió su liderazgo? Pregunta de apoyo: ¿Qué tomó en cuenta para liderar su facultad?</p> <p>4.-En aquel entonces, ¿su visión del cargo en qué difirió de la que tenía antes de asumir la posición de decana?</p> <p>5.- Considerando lo antes mencionado, ¿qué significó para usted liderar?</p>
<p>2.- Barreras enfrentadas por las académicas al asumir la gestión en su universidad.</p>	<p>1.- Podría decirme, ¿Cómo se sintió con su rol de líder/decana/autoridad académica? ¿Por qué?</p> <p>2.- Durante su experiencia como decana ¿Qué fue lo más desafiante como líder?</p> <p>3.-A partir del hecho xxx que acaba de mencionar ¿puede ser este una barrera en el ejercicio de su gestión? ¿Por qué?</p> <p>4.- ¿Podría narrarnos cómo enfrentó esta barrera? Pregunta de apoyo: ¿Podría comentarnos si encontró otra barrera persistente? ¿Cuál?</p> <p>5.- En el aspecto personal, ¿podría decirme si el puesto involucró ciertos esfuerzos? ¿Cuáles? ¿Cómo lidió con ellos?</p>

#### 5.-Cierre y despedida

Cierre

Comentario adicional del informante

Agradecimiento y despedida

### Anexo 3. Consentimiento informado

#### **Consentimiento Informado para Participantes de Investigación**

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a las participantes en esta investigación con una clara explicación de la naturaleza de la misma, así como de su rol en ella como participantes.

La presente investigación es conducida por Nataly LLacza Becerra, alumna de la Maestría en Educación con Mención Gestión de la Educación de la PUCP. La meta de este estudio es analizar la percepción de las docentes universitarias como autoridades académicas sobre su liderazgo en universidades de Lima.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente una hora de su tiempo. Lo que conversemos durante esta sesión se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación en este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, las grabaciones se destruirán.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que esto la perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.

-----

Becerra

-----  
Nataly LLacza

---

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por Nataly LLacza Becerra, alumna de la Maestría en Educación con Mención Gestión de la Educación de la PUCP. He sido informado (a) de que la meta de este estudio es analizar la percepción de las docentes universitarias como autoridades académicas sobre su liderazgo en universidades de Lima.

Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista, lo cual tomará aproximadamente una hora.

Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informada que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Nataly Llacza Becerra al mail [nataly.llacza@pucp.pe](mailto:nataly.llacza@pucp.pe).

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo contactar a Nataly Llacza Becerra al mail anteriormente mencionado.

Doy la confirmación de haber recibido una copia del Protocolo de Consentimiento Informado.

-----  
-----  
Nombre del Participante

-----  
-----  
Firma del Participante

Fecha

(letra imprenta)

