

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, LEÓN
AREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS MEDICAS
AREA ESPECIFICA DE CONOCIMIENTO DE PSICOLOGIA



TESIS MONOGRAFICA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MAGISTER EN IGUALDAD DE GÉNERO, INCLUSIÓN Y EDUCACIÓN PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE

El liderazgo de las mujeres en la Universidad de El Salvador: dificultades, limitaciones e influencia de la familia

Línea de Investigación: Población, educación, inclusión social e interculturalidad

AUTORA
MARÍA ROSELIA NÚÑEZ HERNÁNDEZ

TUTORA
DOCTORA GLADYS MERMA MOLINA

León mayo, 2024

Contenido

Resumen	3
I. Introducción	3
II. Antecedentes del Estudio	4
III. Planteamiento del Problema	4
IV. Marco Teórico	6
Las barreras en el ejercicio del liderazgo femenino	
Relaciones de género en las universidades	
Obstáculos que enfrentan las mujeres en cargos de dirección	
Conciliación trabajo-familia	
Preocupaciones y dificultades de las mujeres en el acceso a la gobernanza	
V. Objetivo General	9
VI. Objetivos Específicos	9
VII. Cuestiones de la Investigación	9
VIII. Metodología	9
IX. Contexto y Participantes	10
X. Instrumento	12
XI. Procedimiento de Análisis	12
XII. Resultados	13
Categoría 1: Dificultades y limitaciones en el ejercicio del liderazgo	
Categoría 2: Expresiones de discriminación en el ejercicio del liderazgo	
Categoría 3. Apoyo de la familia y medidas de conciliación	
XIII. Discusión	30
XIV. Conclusiones	32
XV. Recomendaciones	34
XVI. Referencias	34

El liderazgo de las mujeres en la Universidad de El Salvador: dificultades, limitaciones e influencia de la familia

Resumen

En la gestión de la Universidad de El Salvador (periodo 2019-2023), de las 12 decanaturas solo 4 fueron ocupadas por mujeres y en los órganos de gobierno universitario, como Asamblea General Universitaria y Consejo Superior Universitario, la participación femenina no sobrepasó el 40% y las jefaturas a cargo de mujeres, solo alcanzó el 33%. Por ello, el objetivo de este estudio fue investigar la participación de las mujeres de la Universidad de El Salvador. Concretamente, se estudió acerca de las dificultades y limitaciones que encuentran las mujeres en el acceso a la gobernanza, en la gestión y las estrategias de resolución que emplean las mujeres que han participado en estos espacios, históricamente ocupados por hombres. Para ello, se utilizó un enfoque cualitativo y, como técnica de recolección de la información, se aplicó la entrevista semiestructurada. El análisis de los datos se realizó con el programa Aquad 7, ya que permite categorizar y organizar la información, lo que hace más fácil la comprensión e interpretación de la misma. Pese a avances importantes en materia de igualdad y participación de las mujeres en diferentes áreas de la sociedad, el acceso de estas a los espacios de toma de decisión sigue siendo escasa y las pocas que han logrado acceder a ellos han enfrentado obstáculos que limitan su derecho a ejercer cargos de dirección en la Universidad. En ese sentido, una de las conclusiones del estudio es que no existen políticas y estrategias institucionales que promuevan la participación de las mujeres de manera real y efectiva.

Palabras clave: liderazgo femenino, relaciones de género, conciliación familiar, educación universitaria.

1. Introducción

En 2011, la Asamblea General de las Naciones Unidas señaló que las mujeres siguen estando marginadas en gran medida de la esfera política en todo el mundo, a menudo como resultado de leyes, prácticas, actitudes y estereotipos de género discriminatorios, bajos niveles de educación, falta de acceso a servicios de atención sanitaria y debido a que la pobreza les afecta de manera desproporcionada (ONU Mujeres, 2011).

Si bien la participación y el liderazgo de las mujeres en la política y la vida pública son fundamentales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible antes de 2030, esto no será posible lograrlo por otros 130 años, ya que, hasta septiembre de 2022, solo 28 países eran liderados por mujeres, y apenas en 14 países los gabinetes de Gobierno han alcanzado el 50% o más de la representación femenina.

El tema investigado en este estudio se refiere al liderazgo de las mujeres en el ámbito universitario; concretamente, se indagó en las dificultades y limitaciones que encuentran las lideresas de la Universidad de El Salvador. Esta institución, en 182 años de existencia, solo ha tenido a una mujer como rectora. En ese marco, se presentan a continuación, los antecedentes del estudio, el planteamiento del problema, la justificación del estudio, seguido del objetivo general y sus objetivos específicos. A continuación, se exponen el marco teórico y el método empleado para realizar dicha investigación, así como la discusión y las conclusiones.

2. Antecedentes del estudio

En 1998, la Conferencia Mundial de Educación Superior señaló que es inadmisibles la discriminación por raza, sexo, idioma o religión y especifica la importancia de fortalecer la participación y la promoción del acceso de las mujeres a la Educación Superior, así como a las actividades sustantivas que esta conlleva (Barrón et al., 2018).

Un estudio realizado en España demuestra que entre 2005 y 2006, solo 4 de las 73 universidades del territorio español estaban dirigidas por una rectora, cifra poco satisfactoria si se tiene en cuenta que en 1982 fue nombrada la primera rectora en una universidad española. En 2010, el porcentaje de mujeres estudiantes en España era del 60% (De la Ossa, 2013).

Con relación a los países iberoamericanos la situación no ha sido distinta debido a que se produce el fenómeno de reducción de la presencia femenina a medida que el poder de decisión se amplía en el espacio universitario. Así, en las universidades brasileras, solo 28 mujeres han sido rectoras entre los años de 1985 y 2002. En países como Guatemala y Nicaragua, el acceso de la mujer a la rectoría universitaria ha sido prácticamente nulo. En el caso de Costa Rica, de 68 puestos de dirección de las cuatro universidades más importantes solo el 19%, eran ocupados por mujeres entre los años de 1990 al 2000. En México las mujeres ocupaban en el año 2000 menos del 10% de las rectorías (11 mujeres frente a 147 hombres rectores). La universidad Central de Venezuela solo hasta el 2008 tendría su primera rectora (De la Ossa, 2013).

En la Universidad de El Salvador (UES), pasaron más de cuarenta años desde su fundación para que ingresara como estudiante una mujer, Antonia Navarro Huezo, quien sentó un precedente en la historia académica de El Salvador e Iberoamérica al graduarse de Ingeniera Topógrafa en septiembre de 1889. Los datos del Archivo Central de la Universidad de El Salvador indican que fue hasta el año de 1924 que otra mujer, Carlota Estévez, de origen guatemalteco, obtuvo el título de Doctora en Cirugía Dental. En esa misma Facultad, en el año de 1938 se graduó Bertha Orbelina Gonzáles, en cuyo expediente se muestra la constancia de conducta intachable que el alcalde de su domicilio extendió para que fuera presentado como requisito de ingreso a la citada Facultad (Castro, 2008).

Sobre la participación política de las mujeres en la UES no hay investigaciones que profundicen acerca de qué factores influyen para que una mujer participe o no en estos espacios, que históricamente han sido ocupados por hombres, en contraste con los datos del número de mujeres en las aulas.

3. Planteamiento del problema

Si bien el acceso de las mujeres a la academia es cada vez mayor, las desigualdades persisten al revisar quienes dirigen estos espacios, que históricamente han sido y siguen siendo ocupados por hombres (Burkinshaw & White, 2019). Ello pese a compromisos internacionales, incluida la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, donde se reconocen los derechos de las mujeres a participar en igualdad de condiciones en todos los ámbitos de la sociedad (ONU Mujeres, 2023).

Organismos internacionales y regionales, así como el movimiento feminista y de mujeres, han destacado que la presencia de mujeres en espacios clave de toma de decisión es fundamental para que la respuesta y recuperación de estas crisis sean sostenibles y no profundicen las brechas preexistentes. Han remarcado además que la garantía de los derechos las mujeres y su participación en la toma de decisiones es clave para la gobernabilidad democrática (ONU Mujeres, 2021). A lo largo de sus vidas, las mujeres experimentan

múltiples formas de discriminación basada en género y existen desigualdades estructurales que impactan en sus perspectivas, intereses y propuestas. La inclusión de sus voces en los debates y espacios de toma de decisión resulta, por lo tanto, fundamental para el avance de agendas que buscan transformar siglos de asimetrías de poder (Task, 2022).

En esta línea el presente estudio se analizó el liderazgo de las mujeres en la Universidad de El Salvador, entendiendo que estos son espacios donde interactúan las tensiones políticas, académicas y administrativas; por tanto, se abarcan relaciones de poder en función de las lógicas disciplinares y de la organización universitaria (Parra, 2021).

Abordar el liderazgo de las mujeres implica reconocer el aporte de la diversidad y el valor de la pluralidad en la gobernabilidad democrática. Los espacios de toma de decisión se enriquecen cuando la diversidad de las personas y sus diferentes identidades, experiencias y aportes son reconocidos e incluidos en diálogos participativos y reflejados en las agendas (ONU Mujeres, 2021).

En 182 años de existencia de la UES, solo hubo una mujer rectora, y aunque en los últimos años las mujeres han participado en las decanaturas, esta no ha pasado del 25%, y qué decir de los órganos de gobierno universitario como Asamblea General Universitaria y el Consejo Superior Universitario, donde la participación femenina no ha sobrepasado el 40%, mientras que las jefaturas a cargo de mujeres solo alcanzó el 33%, esto, en el periodo comprendido del 28 de octubre de 2019 al 28 de octubre de 2023.

Datos de la Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad de El Salvador, correspondientes al ciclo I-2023, indican que la institución tenía un total de 59 mil 761 estudiantes, de los cuales, 34 mil 541 eran mujeres y 25 mil 220 eran hombres. Pese a ello, la participación política de las mujeres sigue siendo poco representativa en los espacios de toma de decisión tanto en la sociedad salvadoreña, como en la Universidad de El Salvador. Además, las mujeres están expuestas a sufrir discriminación y violencia por el hecho de ser mujeres (Rodríguez, 2018).

Los registros universitarios denotan que es hasta en 1967 que una mujer ocupa el cargo de Decana de la Facultad de Medicina y en el año 1999 que una mujer llega a la Rectoría de la Universidad de El Salvador. En ambos casos esa mujer es la Doctora María Isabel Rodríguez, cuya trayectoria académica y científica ha sido reconocida nacional e internacionalmente con los Doctorados Honoris Causa por distintas universidades (Castro, 2008). Es importante mencionar que es durante el rectorado de la Doctora Rodríguez que se lograron espacios importantes para las mujeres, como la creación de un Centro de Estudios de Género de la UES en 2004 y la Primera Política para la Equidad de Género en 2007, a través de los cuales se promueven acciones en favor de las mujeres.

En ese marco, se planteó investigar sobre el liderazgo de las mujeres de la Universidad de El Salvador. Concretamente, los objetivos fueron reconocer y analizar las dificultades y limitaciones que encuentran las mujeres en el acceso a la gobernanza, en la gestión y las estrategias de resolución que emplean. Conocer y describir su visión sobre la eficacia de la política institucional para la conciliación entre el ámbito personal y la vida laboral y reconocer e interpretar las relaciones entre la familia y la trayectoria profesional.

Es crucial la presencia de mujeres en los espacios de toma de decisión porque abre la posibilidad de contribuir a deconstruir la asociación dominante entre poder y hombres (Carvalho & Diogo, 2018), que se consideren las necesidades de las mujeres, motive a otras a desempeñar esas funciones, a la vez que se promueven la igualdad de género, la democracia.

4. Marco teórico

A pesar de los avances de las mujeres en diferentes espacios de la sociedad y del mundo, aún persisten desigualdades que no permiten el acceso de las mujeres en iguales condiciones que los hombres, debiéndose enfrentar a muchas dificultades y limitaciones que obstaculizan el libre ejercicio de sus derechos (Arnsperger & Robles, 2019).

4.1. Las barreras en el ejercicio del liderazgo femenino

Entre las dificultades y limitaciones que encuentran las mujeres en el acceso a puestos de jerarquía están las barreras, divididas por Ramos (2003) en tres grupos: barreras internas asociadas a la identidad de género femenina, provenientes de procesos de socialización que fomentan el desarrollo de actitudes y valores típicamente femeninos; barreras externas asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género (que actúan en las redes informales, los mecanismos de selección de personal, la falta de mentorización para mujeres, la falta de políticas para conciliar el trabajo y la familia); y barreras producidas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares que dificultan que las mujeres asuman los roles de esposa, madre y directiva.

Dentro de las universidades, las barreras siguen presentándose en forma de “microdesigualdades”, que frecuentemente no son tenidas en cuenta por considerárseles triviales o inexistentes. Por ejemplo, se reflejan en el hecho de que en las universidades persisten comportamientos sexistas en las contrataciones que terminan por influir en la devaluación o minimización la calidad de la candidatura de las mujeres, lo que se pone en evidencia al constatar que la mayoría de las universidades son conducidas mayoritariamente por varones (Jimenez, 2016).

(Moncayo & Zuluaga, 2015) se refieren a dos tipos de barreras, denominadas como barreras externas y barreras internas:

- a) Las barreras externas: des-estímulos directos o indirectos en razón del sexo, más comúnmente llamados “discriminación”. Estas son, por ejemplo: la falta de mentorazgo y apoyo a las mujeres, la abierta obstaculización del ascenso por parte de otros miembros, el hostigamiento y el quórum laboral femenino, las diferencias salariales de género y la ausencia de modelos femeninos de liderazgo, entre otros.
- b) Barreras internas (o culturales): se encuentran arraigadas a la esfera cultural y ceden poca tolerancia al cambio. Se perciben como nociones de carácter idiosincrásico (casi mítico), que antes de tener un contenido argumentativo tienen un arraigado significado tradicionalista. Estas son: la baja autoestima femenina, el miedo al fracaso, la falta de competitividad y la falta de confianza, que surgen como consecuencia de la socialización y los estereotipos de género (Aiston & Fo, 2021).

Las barreras externas deben ser entendidas desde los componentes sociodemográficos y contextuales que establecen las diferencias genéricas de los estilos de liderazgo ejercidos por el estereotipo masculino/femenino. Para el presente artículo este tipo de barreras hacen parte de un imaginario colectivo de liderazgo, que desde una dimensión simbólica acaba definiendo la efectividad de hombres o mujeres en la administración corporativa y educativa (Oplatka, 2006).

4.1.2 Relaciones de género en las universidades

Al revisar la composición de los gobiernos universitarios se obtiene un panorama de cómo los espacios de toma de decisión siguen en manos de los hombres. En ese sentido, solo algunas mujeres se atreven a romper lo históricamente establecido y quienes se atreven a

hacerlo, son llamadas “intrusas”, de acuerdo a las teorías de la gobernanza universitaria planteadas por (Parra, 2021). Para este autor, el concepto “intrusa” hace referencia a una “persona de sexo femenino que se entromete e interviene de forma indeseada en un espacio”. Una de las obras de Ana Buquet, aborda las relaciones de género en las universidades desde diferentes puntos de vista y separado por “ámbito” o por población, visualizando interferencias, pausas y retrasos en las carreras académicas, condiciones de trabajo desiguales, segregación y hostigamiento, pero sobre todo baja representación de las mujeres en tanto cantidad (especialmente en la academia), así como en cargos de toma de decisiones, premios o espacios simbólicos que manifiestan prestigio y reconocimiento. Las “intrusas” en la academia, se encuentran en una situación de subordinación histórica.

Parra (2021) teoriza también acerca de la complejidad, segregación de género y gobernanza universitaria, y agrega que las universidades se encuentran ante el desafío constante de la excelencia, de hacer frente a los escenarios sociopolíticos, culturales y económicos, de investigar, vincularse con el medio y formar con la responsabilidad de comprender los problemas polifacéticos de las sociedades.

4.1.3 Obstáculos que enfrentan las mujeres en cargos de dirección

Entre las problemáticas que las mujeres deben resolver para lograr su desarrollo como lideresas, encontramos el término “techo de cristal”, acuñado en 1986, y que se refiere a los obstáculos que enfrentan las mujeres que ejercen o aspiran a ejercer altos cargos (en igualdad de condiciones y salario) en todo tipo de organizaciones incluyendo las educativas. Este término describe cómo la carrera laboral de las mujeres se ve estancada en un nivel jerárquico medio o bajo, sin poder acceder a los principales puestos de trabajo de alta dirección responsables de la toma de decisiones más importantes (Gaete, 2018).

Este umbral viene impuesto por ciertos prejuicios y estereotipos de género como la maternidad, la falta de disponibilidad, la desigual distribución de las cargas familiares y la asunción de las tareas domésticas, que le impiden comprometerse con los objetivos de la organización. Asimismo, el “techo de cristal” se conforma por la tradicional masculinización de ciertos perfiles y la feminización de ciertos trabajos: se considera que no serán capaces de ser líderes y se les orienta a tareas que se relacionen con la asistencia a los demás (Ortiz, 2022).

Al respecto, Gaete (2018), sostiene que el techo de cristal se transforma en una problemática que en muchas ocasiones no es percibida con facilidad dentro de las instituciones, lo que hace que diferentes tipos de barreras u obstáculos a la carrera laboral de las mujeres se vayan consolidando al interior de las organizaciones laborales, tales como personales de las propias mujeres, institucionales y sociales. En ese sentido, queda claro que a pesar de los avances las mujeres enfrentan barreras adicionales como lideresas (Haslam & Ryan, 2008).

4.1.4 Conciliación trabajo-familia

La familia es la base desde donde se proyecta la unidad básica de la sociedad y constituye, en todo el mundo, el espacio natural y el recinto micro social para el desarrollo de sus integrantes (Andrade & Landero, 2015).

La incorporación de las mujeres a la esfera pública hace que surja el concepto conciliación, como estrategia para aumentar la tasa de actividad de las mujeres madres (Torns et al., 2004). Tiene que ver con el tiempo de trabajo o si se prefiere, con los malos arreglos entre el tiempo y el trabajo cuando se vive y piensa en femenino (Torns, 2005).

Referirse a la conciliación trabajo-familia implica que exista entre estas dos esferas una relación que conduzca a que se generen situaciones, ya sea positivas o negativas en lo laboral o en lo familiar, sobre todo cuando hay una distribución inequitativa de las actividades en el ámbito familiar y cuando estas deben ser asumidas por quienes tienen a su cargo personas dependientes (Torns, 2008).

Mantener un equilibrio entre el trabajo y la familia trae consecuencias negativas en quienes se encargan de cuidar a otras personas, como altos niveles de depresión y angustia. Cuando hay un conflicto en la relación de estas dos esferas, se generan problemas de salud a nivel general (Frone et al., 1997). Cuando se logra el equilibrio entre el trabajo y la familia, hay implicaciones positivas como aumento de la felicidad y estabilidad emocional, que a su vez conlleva bienestar y, a su vez, despierta emociones positivas a nivel familiar y laboral, lo que genera un incremento en la productividad y en la creatividad, debido a que el personal se encuentra mental y físicamente bien (Moccia, 2011).

En muchos de los casos, si las mujeres no logran conciliar trabajo-familia, deciden renunciar a una de estas dos esferas y normalmente renuncian a la del trabajo. Otras, por el contrario, deciden no renunciar a su labor, y renuncian a la maternidad porque no quieren que haya un estancamiento en su vida profesional (Garrido, 2015).

4.1.5 Preocupaciones y dificultades de las mujeres en el acceso a la gobernanza

El término *gobernanza* se refiere a la adopción de decisiones por parte de una gama de personas o partes interesadas, incluyendo a quienes ocupan posiciones de poder como a ciudadanas y ciudadanos “comunes” con más o menos poder. En ese marco, se ha identificado cinco niveles de gobernanza relacionados entre sí – el hogar, la comunidad, el gobierno local, el gobierno nacional y las instituciones globales (Brody, 2009).

Aunque ha habido avances en favor de las mujeres, aún persisten las desigualdades de género en todos los espacios de la sociedad, incluyendo la universitaria (Coetzee & Moosa, 2020). De ahí que surjan aspectos como las preocupaciones y dificultades de las mujeres líderes una vez acceden a la gobernanza universitaria. En la política universitaria, explica Del Rosal (2021), “intervienen procesos formales (mecanismos de elección de autoridades) y los informales (formas en que se distribuye el poder entre las y los actores, el peso de las coaliciones y los grupos de interés) y, en las universidades resulta difícil hablar de un único corpus de creencias y valores compartido por todos los sujetos que la componen”. Tomando en cuenta estos aspectos, Clark (1991) y Claverie (2013), consideran que para abordar las condiciones de las mujeres en el acceso a cargos de dirección es importante analizar a las universidades como organizaciones complejas, en donde confluyen y se superponen planos organizacionales, científicos y políticos.

Algunos obstáculos para las mujeres también se encuentran en el sistema universitario, donde todavía se reproducen prácticas culturales propias de la sociedad patriarcal (Ballarín, 2015). El carácter de “recién llegadas” de las mujeres en el ámbito público; prácticas políticas sexistas, que incluyen reuniones prolongadas en horarios nocturnos; una presunción de falta de “saberes necesarios” para el ejercicio del poder público (como por ejemplo, una oratoria o discurso “agresivo”, la capacidad de negociación o la firmeza para sostener posiciones); la exigencia de cualidades excepcionales que no se requieren de los hombres y estructuras verticales y centralizadas donde se evidencia una resistencia a la pérdida de espacios y de poder por parte de los hombres (Del Rosal et al., 2021).

Frente a esa cantidad de dificultades, las mujeres deben considerar algunas estrategias de resolución para afrontarlas. Pearlin y Schooler (1978) describen el afrontamiento como las

acciones que llevan a cabo las personas por su propia cuenta para evitar o aminorar el impacto de los problemas de la vida, que, a su vez sirve, para cambiar la situación de la que emergen los estresores, para modificar el significado de la situación, para reducir su grado de amenaza, o para reducir los síntomas del estrés (Sandin, 2003).

De acuerdo a Muller y Spitz (2003), cada situación de acuerdo al contexto, a la evaluación cognitiva, a los aspectos emocionales o fisiológicos, tendrá una forma y una estrategia determinada para afrontar las problemáticas. Depende entonces de cada estrategia y de las acciones que la persona utilice para actuar en contra de la problemática, ya sea de manera activa, pasiva o evitativa. Son activas al movilizar esfuerzos para los distintos tipos de solución de la situación, pasivas al basarse en no hacer nada directamente sobre la situación y esperar que cambien las condiciones, y evitativas, si lo que se intenta es evitar o huir de la situación y/o de sus consecuencias (Fernández & Palmero, 1999).

5. Objetivo General

- Conocer la situación y los obstáculos de las académicas en el ejercicio del liderazgo en la Universidad de El Salvador.

6. Objetivos específicos

- Identificar las dificultades y limitaciones que encuentran las mujeres en el acceso a la gobernanza, en la gestión y las estrategias de resolución que emplean para afrontar las problemáticas.
- Conocer y analizar la visión de las lideresas de la Universidad de El Salvador sobre la discriminación de la que son víctimas en el ejercicio del liderazgo.
- Reconocer e interpretar las relaciones entre la familia y la trayectoria profesional de las líderes.

7. Cuestiones de la investigación

1. ¿Qué dificultades y limitaciones encuentran las mujeres lideresas de la Universidad de El Salvador, en el acceso a la gobernanza, en la gestión y cuáles son las estrategias de resolución que emplean?
2. ¿Cuál es la visión de las lideresas de la Universidad de El Salvador sobre las discriminaciones en el ejercicio del liderazgo?
3. ¿Qué vivencias tienen las lideresas sobre el apoyo y las limitaciones en su entorno familiar y profesional?

8. Metodología

Con el objetivo de investigar y analizar las dificultades y limitaciones de “las mujeres lideresas de la Universidad de El Salvador”, se utilizó un enfoque cualitativo para recopilar datos que conllevaron a explorar, describir y generar perspectivas teóricas. La metodología cualitativa fue útil para comprender la perspectiva de las participantes y conocer cómo se desarrolla y se percibe un fenómeno, o cuando se quiere conocer de manera detallada las estructuras y procesos mediante los cuales se construye el conocimiento (Creswell, 2013).

Como técnica de recolección de la información, se aplicó una entrevista semiestructurada con preguntas relacionadas al tema. La validación del instrumento se realizó con la participación de dos expertas en liderazgo y género de la Universidad de Alicante y una de la Universidad de El Salvador.

Se recopilaron datos de mujeres lideresas que participan y participaron en puestos de responsabilidad dentro de la Universidad de El Salvador: Asamblea General Universitaria, Consejo Superior Universitario, jefaturas de departamentos, directoras de carreras, coordinadoras y jefaturas centrales.

El estudio cumplió con los principios fundamentales de la Declaración de Helsinki en lo referente a la ética de la investigación puesto que se garantizó el carácter anónimo, voluntario y confidencial de las participantes. Desde el inicio, se les informó a las entrevistadas que la información proporcionada por ellas era confidencial, y que sus respuestas iban a ser utilizadas de manera anónima. Todas dieron su consentimiento para grabar las entrevistas.

El análisis de los datos se efectuó con el programa Aquad 7, que permitió categorizar y organizar los datos, lo que hizo más fácil la comprensión e interpretación de la información recogida a través de las entrevistas.

9. Contexto y participantes

La Universidad de El Salvador fue fundada el 16 de febrero de 1841. Es la única institución pública de Educación Superior del país. Su campus central está ubicado en la zona noreste de la ciudad de San Salvador. Además, la universidad cuenta con tres sedes multidisciplinarias en las ciudades de Santa Ana, San Miguel y San Vicente. Desde 2016, la universidad cuenta con el programa “Universidad en Línea-Educación a Distancia”. A la fecha se imparten 8 carreras tanto en modalidad en línea como a distancia (UES, 2023).

En 182 años de existencia de esta Universidad, solo ha habido una mujer rectora, y aunque en los últimos años hubo una participación de mujeres en las decanaturas, esta no pasó del 25% en el periodo 2019-2023. En este mismo periodo, en los órganos de gobierno universitario como Asamblea General Universitaria y Consejo Superior Universitario, la participación femenina no sobrepasó el 40%, mientras que las jefaturas a cargo de mujeres, solo alcanzó un 33%.

La Secretaría de Asuntos Académicos de la Universidad de El Salvador, correspondientes al año 2023 indican que para el ciclo II-2023 la institución tuvo un total de 49 mil 199 estudiantes, de los cuales 28 mil 898 eran mujeres y 20 mil 301 eran hombres. Pese a ello, la participación política de las mujeres sigue siendo poco representativa en los espacios de toma de decisión tanto en la sociedad salvadoreña, como en la Universidad de El Salvador, además de estar expuesta a sufrir discriminación y violencia por el simple hecho de ser mujeres (Rodríguez, 2018).

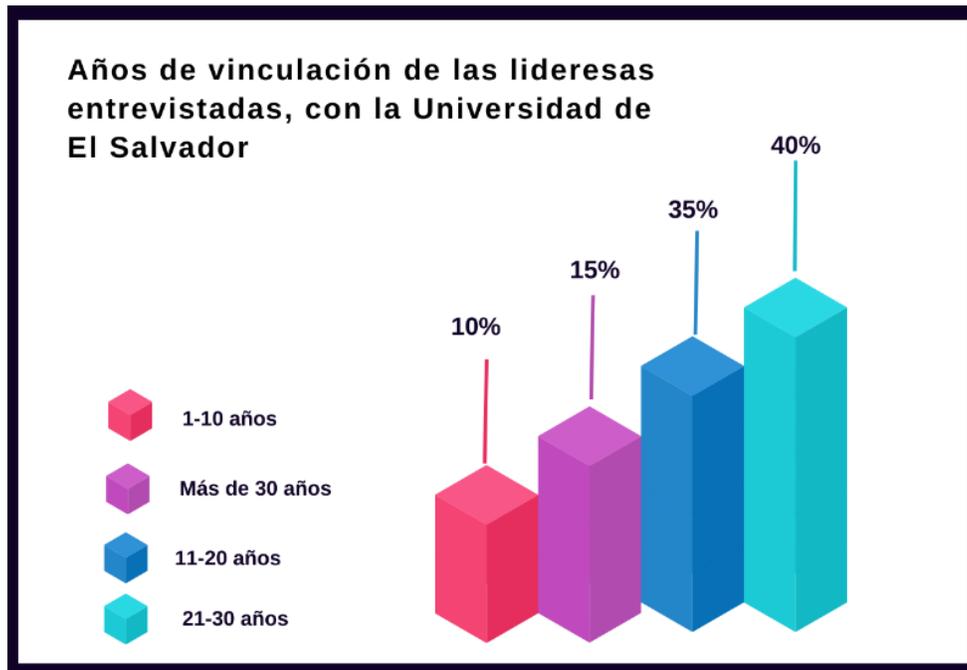
Bajo ese contexto, el tema investigado en este estudio es el liderazgo de las mujeres en la Universidad de El Salvador, cuyo fin es identificar y analizar las preocupaciones y dificultades que encuentran las mujeres en el acceso a la gobernanza en la gestión y las estrategias de resolución que emplean.

Para cumplir los objetivos de este estudio, se entrevistó a 20 mujeres de la Universidad de El Salvador que han ocupado y ocupan cargos en espacios como: Secretaría General, Asamblea General Universitaria, Consejo Superior Universitario, Juntas Directivas de Facultades, Jefaturas de Oficinas Centrales, Departamentos, Escuelas, así como a coordinadoras de carreras durante los periodos 2000-2023. Estas fueron seleccionadas por su experticia como lideresas, algunas, incluso abriendo el camino a muchas que ahora asumen un cargo como tal, dentro de la universidad.

Algunas de ellas tenían entre 21 a 30 años de vinculación con la institución (40%). Otro grupo entre 11 a 20 años (35%), más de 30 años (15%), y un grupo más reducido tenía una vinculación de entre 1 a 10 años (10%) (Figura 1).

Figura 1

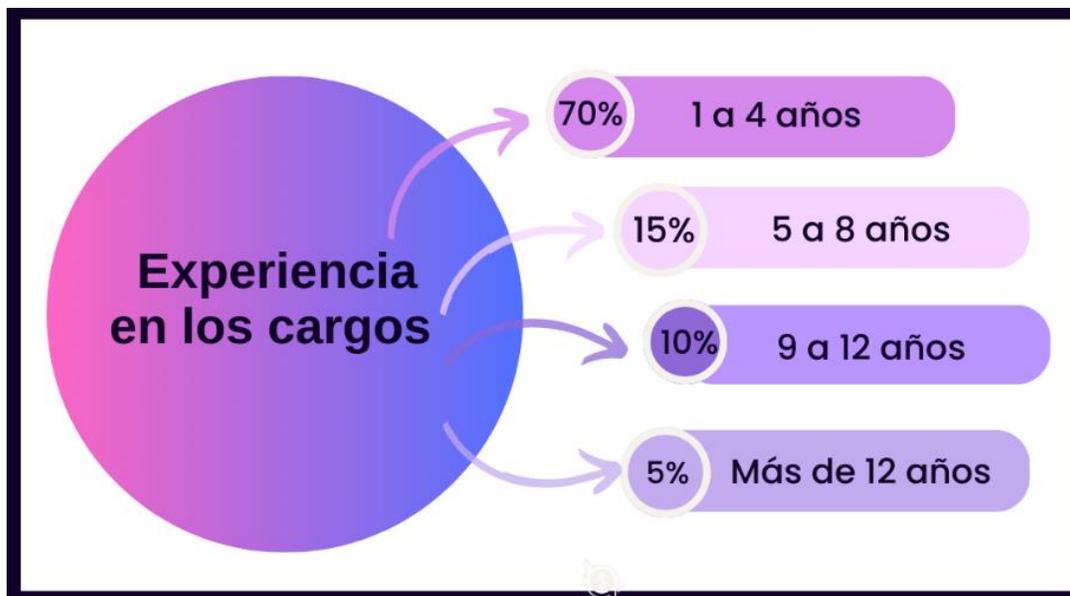
Años de vinculación de las lideresas, con la Universidad de El Salvador



La edad de las entrevistadas, fue de 31 a 40 años (20%), 41 a 50 (45%), 51 a 60 (15%) y más de 60 años (20%). La experiencia en los cargos, tal como se evidencia en la Figura 2, fue de 1 a 4 años (70%), de 5 a 8 (15%), 9 a 12 (10%) y más de 12 años (5%).

Figura 2

Experiencia en los cargos



10. Instrumento

Teniendo en cuenta que la entrevista es un instrumento eficaz para desarrollar investigaciones cualitativas, ya que su función principal es recabar información para su posterior análisis, se utilizó la entrevista semiestructurada, por resultar especialmente valiosa para que las líderes académicas relaten sus experiencias de vida en torno al desempeño del liderazgo (Ibarra et al., 2023).

Las preguntas de la entrevista para el presente estudio fueron diseñadas de acuerdo a los objetivos y las cuestiones de la investigación y con la literatura experta. Previo a estas, las lideresas respondieron algunos datos sociodemográficos para conocer la edad de la participante, el tiempo de vinculación con la Universidad de El Salvador, el puesto que ocupa o ha ocupado dentro de la Universidad y los años de experiencia en dicho cargo, para seguidamente iniciar con las preguntas de la entrevista:

1. ¿Qué dificultades y limitaciones ha encontrado en el ejercicio del cargo de líder? ¿Cree que ha influido su género?
2. ¿Cómo le han afectado? ¿Cómo las ha resuelto?
3. ¿Ha experimentado algún tipo de discriminación en el ejercicio del liderazgo? ¿Conoce algún caso?
4. ¿Qué actitud ha adoptado o adoptaría en caso de experimentarla?
5. ¿Cómo influye el hecho de ser mujer en las relaciones con las y los compañeros (Personal Académico y de Servicios y Personal Docente Investigador), con estudiantes y autoridades?
6. ¿Cuáles han sido los apoyos familiares que ha encontrado a lo largo de su vida profesional? ¿Cuáles han sido los obstáculos familiares que ha encontrado a lo largo de su vida profesional?
7. Las medidas de conciliación familiar ¿le han facilitado el desempeño de su
8. cargo como líder? ¿Por qué?
9. ¿Cómo se siente cuando tiene que decidir entre un compromiso familiar y otro profesional?

11. Procedimiento de análisis

Con el instrumento de recopilación de datos, previa validación de las expertas, se hicieron las entrevistas a las lideresas, quienes fueron contactadas a través de llamadas telefónicas y correo electrónico. Se les explicó el objetivo del estudio. Ellas mostraron interés y una buena disposición para participar en el estudio.

Las entrevistas se realizaron de mayo a junio de 2023, de forma virtual, en algunos casos, (utilizando la plataforma meet) y, otras, de manera presencial en la universidad. Cada una de ellas tuvo una duración de 40 a 60 minutos máximo. En todos los casos, las entrevistas fueron realizadas en fecha y hora sugeridos por las participantes. Para resguardar su identidad, cada una de las entrevistas fue clasificada con un código, lo que garantiza la confidencialidad absoluta de la información, apegada a los valores éticos de la investigación cualitativa (González, 2002), haciendo énfasis en el bienestar de las informantes sobre los fines académicos y científicos.

Todas las entrevistas fueron grabadas, lo que facilitó su transcripción, seguido de lecturas recurrentes de la información obtenida de ellas para construir el análisis, siguiendo la lógica del Software Aquad 7 y según el paradigma de codificación (Huber & Glüter, 2013). Esto

permitió el diseño de un mapa de categorías, códigos y subcódigos, también validados por las dos expertas.

Con ese proceso se llegó al análisis de las categorías y de los aspectos en los que más habían incidido las participantes, por medio del recuento de frecuencias, los cuales fueron clasificados en códigos y subcódigos.

Las categorías identificadas fueron tres: (1) Limitaciones y dificultades en el ejercicio del liderazgo; (2) Expresiones de discriminación y respuestas; (3) Apoyo de la familia y medidas de conciliación. Cada una de estas se identificaron con códigos a través de los cuales se comprendió con mayor detalle los significados de las participantes hacia las cuestiones clave del estudio.

12. Resultados

En la investigación cualitativa, los resultados se pueden expresar en términos de frecuencias. Esta postura ha sido argumentada por expertos en metodología cualitativa como Saldaña (2015), Miles et al. (2014), Silverman (2015), Flick (2018), Charmaz (2014), quienes discuten cómo las frecuencias de ocurrencias pueden ser utilizadas en el análisis cualitativo para proporcionar una perspectiva sobre la prominencia de ciertos temas, aunque siempre teniendo en cuenta el contexto de la narrativa y la riqueza de los datos cualitativos.

Esto se hace de manera limitada en el estudio que hemos presentado, pues el enfoque principal se centra en comprender las experiencias y significados de las participantes en el estudio a través de entrevistas semiestructuradas.

Durante el proceso de codificación y categorización, la frecuencia con la que emergen las categorías, códigos y subcódigos reportan una idea de la magnitud de las experiencias. Por otro lado, la frecuencia de las ideas o conceptos puede ser usado para señalar su relevancia; por ejemplo, si un concepto específico se menciona repetidamente en entrevistas, esto es un indicador de su importancia para las participantes. Asimismo, las frecuencias pueden ayudar a contextualizar los hallazgos cualitativos. Por ejemplo, señalar que un tema fue mencionado por la mayoría de participantes o por una participante puede proporcionar contexto sobre la generalización de este hallazgo dentro de la muestra. Sin embargo, está claro que las frecuencias deben ser interpretadas en el contexto del contenido y la riqueza de los datos cualitativos, tal como señalan los autores señalados párrafos arriba.

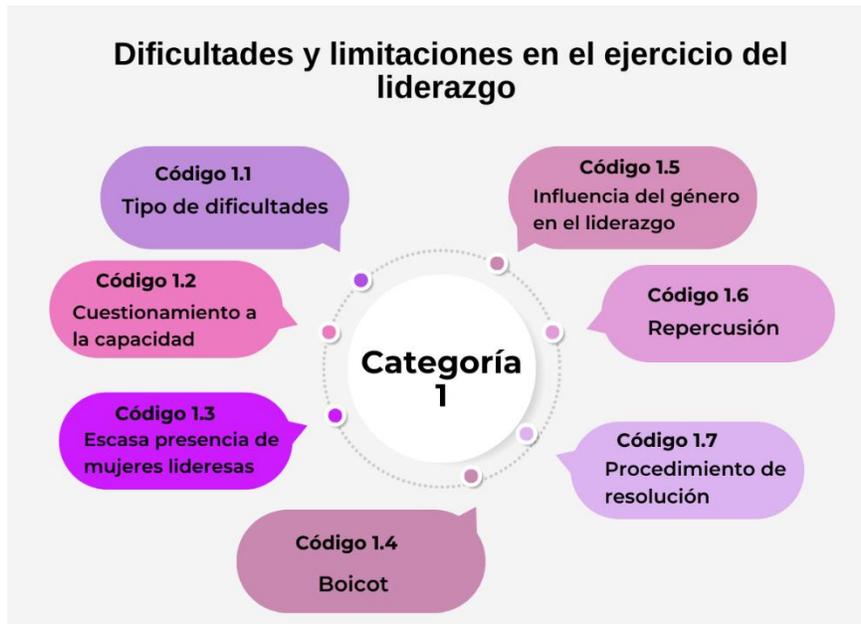
En ese marco, en el presente apartado se dan a conocer los resultados obtenidos en las tres categorías de análisis. Como podremos ver, cada tabla presenta la frecuencia absoluta (FA) y el porcentaje de frecuencia absoluta (%FA) de cada código de los cuales se desglosan subcódigos, entendidos como la cantidad de ocasiones que los enunciados son nombrados por las entrevistadas.

12.1 Categoría 1: dificultades y limitaciones en el ejercicio del liderazgo

En la primera categoría se identificaron los siguientes códigos, referidos a las limitaciones y dificultades en el ejercicio del liderazgo (Figura 3): tipo de dificultades, cuestionamiento a la capacidad, escasa presencia de mujeres líderes, boicot, influencia del género en el liderazgo, repercusión y procedimiento de resolución durante el ejercicio del liderazgo. Así también se identificaron subcódigos (Tabla 1).

Figura 3

Categoría 1: dificultades y limitaciones en el ejercicio del liderazgo

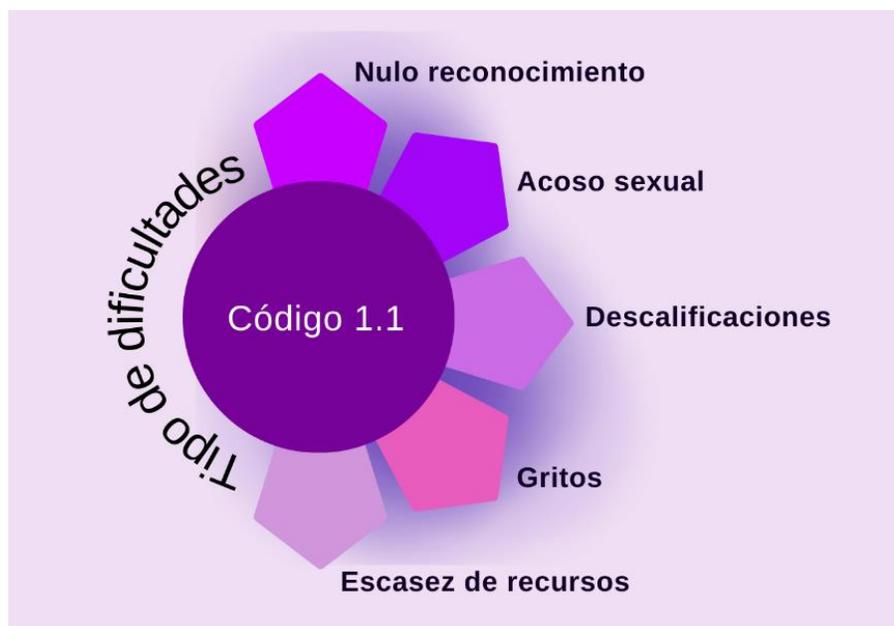


12.2 Código 1.1 Tipo de dificultades

A partir de la información proporcionada por las lideresas, en la Figura 4 se muestran las dificultades mayormente identificadas por ellas, las cuales han sido clasificadas en subcódigos para una mayor comprensión de las mismas.

Figura 4

Subcódigos del código 1.1: tipo de dificultades



12.3 Código 1.2 Cuestionamiento a la capacidad

Como limitación y dificultad de las mujeres para el pleno desarrollo de sus funciones durante su gestión, las entrevistadas coinciden en el cuestionamiento que hay hacia su capacidad para dirigir, a través de expresiones androcéntricas que realzan la capacidad de los hombres en detrimento de las mujeres. Al respecto señalan lo siguiente:

Hay poca confianza en los liderazgos de las mujeres porque se ha considerado que las actividades que puede realizar son las domésticas, no la de dirigir. A la mujer se le da cierta autoridad porque el hombre se la tiene que dar y eso es así porque siempre ha sido el hombre quien ha ejercido autoridad. Hasta hace poco que la universidad ha abierto la posibilidad de crearle condiciones a las mujeres también y no se trata que las mujeres vamos a dirigir unidades destinadas a las mujeres, sino que también aquellas funciones que han sido tradicionalmente para hombres. (Lideresa 12)

Él pensaba que por mi condición de mujer yo no era capaz de controlar el trabajo del compañero..., pero la realidad de los hechos demostró que antes y después de mi gestión, el señor... sigue en las mismas. Entonces no era porque yo no tuviera la capacidad, sino que el hombre es tan descarado que no hace su trabajo como debe, y como usted sabe en la universidad los que están sindicalizados, como el compañero se sienten en sus anchas y hacen lo que quieren y como quieren. (Lideresa 1)

No había el mismo trato con los hombres, muchos que tal vez no tenían tampoco mucha destreza en lo que estaban haciendo y no tenían un buen desenvolvimiento en sus funciones. A ellos no se les cuestionaba en ningún momento esa inoperancia; sin embargo, yo tenía que estar siempre al nivel y mucho más elevado de cualquiera para que ellos valoraran el trabajo que yo estaba haciendo. (Lideresa 4)

12.4 Código 1.3 Escasa presencia de mujeres lideresas

Otra limitante señalada por las entrevistadas fue la escasa presencia de mujeres dentro de los espacios de dirección y de los organismos del gobierno universitario, lo que profundiza las desigualdades históricas y estructurales de género en el ejercicio del poder.

Los gobiernos de la universidad han estado dirigidos en su mayoría por hombres, entonces quiérase o no, aunque se maneje en los órganos de gobierno, el tema de la equidad y género y todo lo que corresponde se toma en cuenta solamente para el saludo, pero fuera de eso no hay nada que reconozca el liderazgo de las mujeres. Incluso si usted observa, los gobiernos acá son pocas las mujeres que ocupan un espacio. (Lideresa 13)

La dificultad más grande es que no existe equidad de género en los puestos de Jefatura; por lo tanto, existe desventaja para las mujeres que llegan a un cargo, a las mujeres se les cuestiona siempre la capacidad y se pone en duda el cómo han llegado a ese puesto. (Lideresa 7)

Tabla 1*Dificultades y limitaciones en el ejercicio del liderazgo*

Categoría	Código	FA	%FA
1. Dificultades y limitaciones en el ejercicio del liderazgo.	1.1 Tipo de dificultades		
	1.1.1 Nulo reconocimiento	12	6.94
	1.1.2 Acoso Sexual	6	3.47
	1.1.3 Descalificaciones	5	2.89
	1.1.4 Gritos	2	1.16
	1.1.5 Escasez de recursos	5	2.89
	1.2 Cuestionamiento a la capacidad	13	7.51
	1.3 Escasa presencia de mujeres lideresas	13	7.51
	1.4 Boicot		
	1.4.1 Resistencia	12	6.94
	1.4.2 Falta sororidad	12	6.94
	1.5 Influencia del género en el liderazgo	27	15.61
	1.5.1 Sí influye	2	1.16
	1.5.2 No influye		
	1.6 Repercusión		
	1.6.1 Afecta la salud	10	5.78
	1.6.2 Ningún coste	8	4.62
	1.6.3 Miedo a expresarse Ningún coste	6	3.47
	1.6.4 Bloqueo	2	1.16
	1.7 Procedimiento de resolución		
	1.7.1 Ayuda externa	18	10.40
1.7.2 Esfuerzo extra	9	5.20	
1.7.3 Exigir respeto	8	4.62	
1.7.4 Estrategia organizativa	3	1.73	
Total	173	100	

12.5 Código 1.4 Boicot

Dentro de las limitaciones o dificultades que las lideresas han dicho sentir está el boicot, como acción orientada a obstaculizar el desarrollo de su gestión, materializado a través de la resistencia del personal a acatar órdenes, seguido a la falta de sororidad; es decir, la falta de apoyo de otras mujeres.

Al inicio fue muy difícil, todos los compañeros se opusieron a mi nombramiento y se unieron para bloquear que fuera nombrada. Me afectó que hasta dude si debía asumir el reto... Es duro que hasta las mismas compañeras mujeres estén en contra que otra tome posiciones de líder y prefieran que los hombres ganen esos espacios. (Lideresa 19)

Les cuesta a los compañeros acatar órdenes... He tenido un compañero que me dice, por escrito quiero todo y todo lo que no me diga por escrito no se lo voy a responder. Entonces aún por escrito... se ha dado el lujo de no responderme. (Lideresa 2)

Es lamentable que haya un celo profesional entre compañeras y que lejos de ayudarnos entre nosotras y haya apoyo, se note ese celo. (Lideresa 15)

Cuando inicié la jefatura yo era la más joven de la unidad. A pesar que la mayoría éramos mujeres encontré resistencia de la ex jefatura de la unidad de hecho ella cuando me presenté el primer día llenó de basura el cubículo donde yo tenía que estar, puso la computadora más vieja que había para que yo no pudiera ejercer mis labores. (Lideresa 7)

12.6 Código 1.5 Influencia del género en el liderazgo

Cabe mencionar que las lideresas consideran que las limitaciones y dificultades que han enfrentado están muy relacionadas con su condición de mujer, considerando que el género es el que influye en que se den este tipo de expresiones hacia las mujeres. Sus voces manifiestan lo siguiente:

A veces las mujeres no se dan cuenta que se traga de un problema de género porque desconocen sus derechos, no están sensibilizadas en sus derechos. Dicho en otras palabras, no tienen los lentes de género, pero cuando una conoce sus derechos, cuando una tiene los lentes del género puestos sabe en qué momento se le está vulnerando sus derechos. (Lideresa 2)

Yo siento que entre mujeres somos solidarias, pero a veces no, la gente decía a veces, Usted vino porque le gusta a fulano, usted vino porque es la querida de fulano, y no ven las competencias que una tiene... Incluso mi salario no era igual que de los jefes hombres, ellos ganaban más que yo, y si tiene mucho que ver el género. (Lideresa 11)

Sí porque uno ve cómo se cuestionan las propuestas de las mujeres, mientras que a los hombres no. De ellos no se dice nada, aun cuando no tienen la suficiente capacidad. (Lideresa 10)

12.7 Código 1.6 Repercusión

Como se aprecia en la Tabla 1, son muchas las repercusiones que conllevan el ostentar un cargo de liderazgo para las mujeres, las cuales han sido clasificadas con los siguientes subcódigos: 1.1.6.1 afecta la salud, 1.1.6.2 ningún coste, 1.1.6.3 miedo a expresarse, 1.1.6.4 bloqueo, aspectos que de acuerdo a las entrevistadas limita el ejercicio de su gestión en condiciones de igualdad y no discriminación. Las participantes argumentan:

Tomando en cuenta que la mayoría de jefaturas en la Universidad son hombres y el grado cultural de nuestro país e institucional, se tiende a ver que las opiniones que una mujer aporta, en comparación a la de un hombre

no tiene el mismo peso. Creo que ahí comienza la afectación personal y muchas mujeres mejor no opinamos. (Lideresa 7)

Me afectó que las mismas mujeres no me dieran la oportunidad, sino que empezaron a cuestionarme sin haber comenzado mi trabajo. Incluso pensé en irme, en renunciar, pero una compañera me daba ánimos a seguir, yo iba con la buena disponibilidad de sacar adelante el trabajo..., pero son retos que con el trabajo se va subsanando y se van dando cuenta que uno lo que quiere es lo mejor. (Lideresa 10)

Fíjese que me ha afectado porque se dan sarcasmos y comentarios como: mucho habla fulana. Un día alguien me dijo, sí pero ya, ya estuvo, sigamos, y eso sí me ha afectado. (Lideresa 5)

No le voy a decir que no me afecta, pero al final Usted llega con la madurez que tiene y se vuelve dura con las críticas... Cuando Usted analiza caso por caso, se da cuenta que cada persona ha pasado procesos difíciles en sus vidas y trato de comprender. Trato de hacer siempre lo correcto bajo mis funciones y no tratar de complacer a todas las personas. (Lideresa 3)

12.8 Código 1.7 Procedimientos de resolución

Entre los procedimientos de resolución para superar los obstáculos durante su gestión, las lideresas coincidieron haber empleado esfuerzos extras, lo que implicó trabajar el doble que sus pares hombres para demostrar su capacidad y compromiso. Otro grupo de lideresas manifestaron haber obtenido ayuda externa para poder afrontar sus dificultades.

Me ha tocado aprender mucho en cuanto a las relaciones de poder y me ha tocado esforzarme el doble para demostrar que las mujeres tenemos las mismas capacidades de los hombres y que podemos sobre llevar los roles. (Lideresa 19)

La persona que estaba en la rectoría era tremendamente empática y le hice ver cuál era mi problemática ahí (en la oficina), y ella me conectó con un grupo de mujeres que eran amigas entre sí. Se pusieron en contacto conmigo y establecimos ciertos nexos de sororidad... éramos bastante sororarias en ese sentido. (Lideresa 8)

Una forma fue crear alianzas con mujeres que decían, hay esperar resultados, y fue que me apoyé mucho de mujeres que si creían y confiaron en el trabajo que yo iba a hacer, y de organizaciones nacionales, así como organismos internacionales que veían el trabajo independientemente quien lo iba hacer. Porque hasta carta mandaron al rector para que me destituyera, y para mi encontrar esas alianzas fueron importantes emocional y académicamente. (Lideresa 10)

Dentro de los procedimientos de resolución, las participantes manifestaron haberse visto en la necesidad de exigir respeto, y una forma de hacerlo ha sido interponer una denuncia en

instancias que velan por los derechos de las mujeres, tanto dentro como fuera de la universidad.

La manera que la he enfrentado es yéndome contra corriente, en contra del sistema y eso me ha traído repercusiones laborales y sociales también, pero considero que cuando tenemos el compromiso de hacer las cosas diferentes de alguna manera vamos a ganar o perder ciertos privilegios para poder avanzar. (Lideresa 12)

Yo creo que una de las expresiones que más me marcó fue que hicieran alusión a mi embarazo como un problema para el ejercicio del cargo... Eso fue en la Asamblea General Universitaria y eso me llevó a presentar un escrito ante el ISDEMU para que se visibilizaran esas expresiones sexistas y el cuidado que los funcionarios públicos deben tener en el ejercicio de su cargo porque son expresiones de violencia. (Lideresa 9)

Una vez tuve una situación complicada. Me acuerdo en la Asamblea (General Universitaria) donde alguien me calló en el micrófono diciéndome, “calladita se ve más bonita”, y al haberme dicho eso yo reaccioné. Presenté una nota, denuncié públicamente y eso fue otra cosa bien grave porque hubo un grupo que lo apoyaba a él y otro a mí, cosas así que viví, pero al final creo que lo resolví, aprendiendo como a llevar eso de lado y tratando de separarlo de lo personal. (Lideresa 4)

Otro de los procedimientos empleados por las lideresas ha sido la estrategia organizativa, manifestada a través de la motivación de su personal, con el fin de promover un ambiente y clima laboral armónico.

Básicamente era de tomar el reto. Los conocimientos me ayudaron a generar esa confianza en el personal... hacer ver que el trabajo es en equipo e integrarlos a todos y que me vean como compañera. (Lideresa 15)

Seguir y confiar más en que puedo hacerlo lo mejor posible y confiar también en mis compañeras y compañeros de manera más decidida... Barajar capacidades, competencias de cada quien y acomodarlas según las necesidades que van llegando a la unidad. (Lideresa 18)

12.9 Categoría 2: Expresiones de discriminación en el ejercicio del liderazgo

Como ya hemos señalado, las mujeres a lo largo de sus vidas experimentan múltiples formas de discriminación basada en género, y existen desigualdades estructurales que impactan en sus perspectivas, intereses y propuestas.

La Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobó en 1981 la Declaración para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer, y pidió a los gobiernos de los países firmantes que desarrollaran acciones para eliminarla.

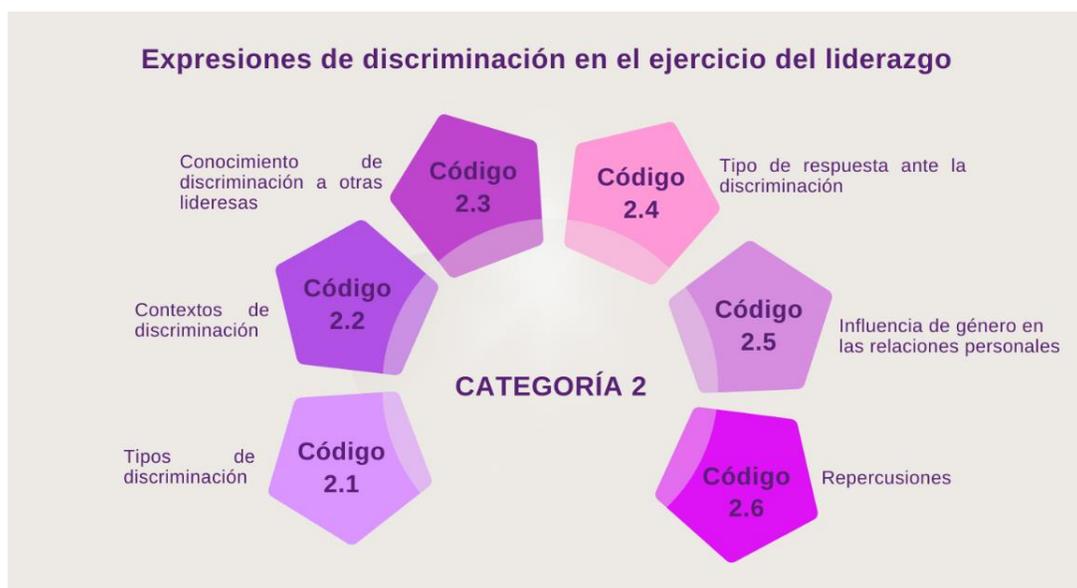
En el Artículo 5, los Estados Partes deberán tomar todas las medidas apropiadas para:

- a) Modificar los patrones socioculturales de conducta de hombres y mujeres, con miras a alcanzar la eliminación de los prejuicios y las prácticas consuetudinarias y de cualquier otra índole que estén basados en la idea de la inferioridad o superioridad de cualquiera de los sexos o en funciones estereotipadas de hombres y mujeres.
- b) Garantizar que la educación familiar incluya una comprensión adecuada de la maternidad como función social y el reconocimiento de la responsabilidad común de hombres y mujeres en cuanto a la educación y al desarrollo de sus hijos, en la inteligencia de que el interés de los hijos constituirá la consideración primordial en todos los casos.

Bajo ese contexto, y con el fin de conocer la experiencia de las entrevistadas sobre este tema, una de las categorías para el análisis son las expresiones de discriminación en el ejercicio del liderazgo, donde se identificaron, de acuerdo a las lideresas entrevistadas, varios códigos (Figura 5). Cada código comprende una serie de subcódigos (Tabla 2), identificados a partir de las voces de las lideresas.

Figura 5

Códigos de la categoría 2: Expresiones de discriminación en el ejercicio del liderazgo



12.10 Código 2.1 Tipos de discriminación

Pese a mandatos internacionales que pide a los gobiernos trabajar por erradicar la violencia contra las mujeres en todas sus formas, aún persisten manifestaciones como la discriminación hacia las mujeres. En la tabla 2, se aprecian los tipos de discriminación mayormente nombrados por las lideresas durante la entrevista; por ejemplo, que sus solicitudes e indicaciones como jefa sean ignoradas, seguido de expresiones sexistas y gritos.

Sí he tenido discriminación tanto de parte de subalterno, como de parte de autoridades superiores a mí. En el caso de os subalternos, el hecho de no

acatar indicaciones, de no querer responder una carta, de no brindar una información en el momento que la jefatura se lo solicite y evadir responsabilidades también son de las cosas que yo he recibido por parte de los hombres. (Lideresa 2)

Bueno, ahora que lo recuerdo quizá la relación con el señor decano que estuvo en ese periodo no fue mala, pero tampoco fue excelente, pero quizá por la característica y el carácter del compañero que queriendo hacer las cosas a su modo en algún momento se dirigió a mí con una expresión que ahí sí era como algo negativo en mi condición de ser mujer. (Lideresa 1)

Tabla 2

Expresiones de discriminación en el ejercicio del liderazgo

Categoría	Códigos	FA	%FA
2. Expresiones de discriminación en el ejercicio del liderazgo	2.1 Tipos de discriminación		
	2.1.1 Ignorarles solicitudes o indicaciones	8	3.94
		5	2.46
	2.1.2 Sexismo	4	1.97
	2.1.3 Gritos	3	1.48
	2.1.4 Decir que me calle	3	1.48
	2.1.5 Misoginia	2	0.99
	2.1.6 Inequidad salarial	2	0.99
	2.1.7 Robo de ideas		
	2.2 Contextos de discriminación		
	2.2.1 En la función como lideresa	11	5.42
	2.2.2 En los órganos de gobierno	5	2.46
	2.2.3 En otros contextos	4	1.97
	2.3 Conocimiento de discriminación a otras lideresas		
	2.3.1 Sí	19	9.36
	2.3.2 Probablemente	1	0.49
	2.4 Tipo de respuesta ante discriminación		
	2.4.1 Reactiva	20	9.85
	2.4.2 Pasiva	4	1.97
	2.4.3 Denunciar	7	3.45
	2.5 Influencia del género en las relaciones profesionales		
	2.5.1 Negativa	38	18.72
	2.5.2 Positiva	27	13.30
	2.6 Repercusión		
	2.6.1 Empatía	17	8.37
	2.6.2 Sin repercusión	12	5.91
2.6.3 Desigualdad	11	5.42	
Total	203	100	

Dentro de los tipos de discriminación identificadas por las lideresas, está el haber sido calladas, recibir expresiones de misoginia, sufrir inequidad salarial, y que en algunas ocasiones han sido despojadas de sus ideas y proyectos, nombradas por ellas como robo de ideas, que posteriormente sus compañeros habían presentado ante las autoridades como propias.

Salarialmente fue una barrera porque nunca me mejoraron. Aun cuando los vicerrectores y otras autoridades trataron de mejorar mi salario nunca se logró. También he visto que hay otras mujeres que no las dejan capacitarse. De hecho, yo inicié una maestría y al vicerrector que estaba en ese momento... Le dije que quería que me apoyara en una maestría y me dijo que no, porque si me veían a mí todos iban a querer estudiar. (Lideresa 11)

Quizás cuando uno da opiniones y que hay algunos compañeros que tienden a no tomar en cuenta nuestra opinión, tienden a desvalorizar las propuestas que se presentan. Me pasó, recuerdo que en una ocasión presenté un proyecto y un compañero lo agarró, me lo tachó y me dijo que él lo iba a hacer. Luego presentó el proyecto con mis ideas y dijo que era su idea. (Lideresa 15)

12.11 Código 2.2 Contextos de discriminación

Teniendo en cuenta que las mujeres han llegado a ocupar espacios que históricamente han sido ocupados por hombres, es interesante conocer en qué contexto es que ellas han sufrido violencia y discriminación, durante su función como lideresa. Al respecto señalan:

Yo sentí que recibimos discriminación las mujeres en general, que estábamos en esos cargos porque lo vi con decanas..., que cuando estábamos en reuniones la gran mayoría eran hombres y normalmente solo estábamos unas mujeres ahí, pocas en las comisiones. Siempre los chistes vulgares o chistes que sacaban a colación de los cuales esperaban que nos riéramos todas verdad eran hacia las mujeres, como haciendo ver que los puestos se conseguían por parte de las mujeres de otra manera. (Lideresa 4)

El hecho de no ser graduada de la Universidad de El Salvador. Eso fue un peso bien grande para mí. Fue una espadita para mí todo el tiempo, eso era suficiente para descalificar cualquier cosa. Eso por un lado, por otro lado el ser nueva, porque era mi primer cargo en la U... Si yo le pedía algo a la secretaria, ella decía que no, que no se hacían así porque ella tenía 25 años de trabajar en la universidad y las cosas en la universidad no se hacían así. Entonces por mucho que yo tuviera lineamiento de la rectoría, era un bloqueo. Era así como luchar un poco contracorriente. (Lideresa 8)

Otro grupo manifestó haber recibido discriminación dentro de órganos de gobierno: Asamblea General Universitaria y Consejo Superior Universitario. Hubo quienes señalaron otros espacios dentro de la universidad como las comisiones académicas y las decanaturas.

He tenido discriminación tanto de parte de subalternos como de las autoridades superiores a mí. En el caso de los subalternos, el hecho de no acatar indicaciones, de no querer responder una carta, de no brindar una información en el momento que la jefatura se lo solicité y evadir responsabilidades también son de las cosas que he recibido por parte de los hombres. (Lideresa 2)

El principal problema es la misoginia y el patriarcado que operan en la universidad. La mayor parte del personal, tanto académico como administrativo, que tiene la universidad son hombres. Buena parte de ellos son hombres adultos mayores o adultos jóvenes, que creo que culturalmente está arraigada las manifestaciones cotidianas de expresiones de violencia, o sea de piropos, insinuaciones, acoso. (Lideresa 9)

Una de las cosas más difíciles que he vivido en la Facultad ha sido durante el ejercicio de las elecciones. Hubo una vez un hombre candidato a decano que me ultrajó. En otra ocasión, una señora y un señor de Junta (Directiva) me ultrajaron y nos sacaron de la reunión para que no grabáramos... y así varios casos que te podría contar que he vivido por el hecho de ser mujer, porque aun cuando he tenido colaboradores hombres, nunca han arremetido contra ellos, sino contra mí. (Lideresa 16)

En el subcódigo en otros contextos, se clasifican las ideas de las lideresas a partir del lugar y momento en que señalaron haber sido discriminadas, ya sea fuera de la universidad o dentro de ella, en circunstancias propias o ajenas a su función como lideresas. Así señalaron:

Algunas veces ha habido irrespeto por el hecho de ser mujer. En una ocasión yo era la única mujer en un espacio donde solo había rectores y una persona (gay) me hizo ver que yo no era rectora; que por qué estaba ahí. Yo muy educada no le dije nada... (Lideresa 20)

Cuando fui estudiante, creo que ya lo superé. Fui acosada por docentes, pero yo he sido siempre disciplinada en mi estudio y creo que fue ese aspecto que me permitió no doblegarme ante un acoso que sí me hizo sentir incómoda. (Lideresa 17)

12.12 Código 2.3 Conocimiento de discriminación a otras lideresas

Ante la pregunta realizada a las lideresas respecto si conocen de casos de discriminación recibida por alguna mujer cercana o conocida por ellas, 19 de las 20 entrevistadas respondieron de manera positiva. Una de las participantes manifestó que no estaba segura, pero que probablemente había casos.

Entre los tipos de discriminación que mayormente dijeron haber sentido están: desvalorización de las capacidades para dirigir, tomar decisiones y ejecutar proyectos, seguido de la idea socialmente reproducida que las mujeres cuando llegan a una jefatura lo hacen con el apoyo de hombres interesados sexualmente en ellas.

Lo que se ve es que una de mujer siempre está bajo el escrutinio y, aunque presentes propuestas, no te escuchan las propuestas, sino que se van a lo personal, buscando tus orientaciones sexuales, con un discurso de deslegitimar tu trabajo y en la academia, lo cual no pasa ahora hacia la nueva jefatura, pero claro, es hombre. (Lideresa 10)

En algunas ocasiones me he sentido excluida en la toma de decisiones que dependen de mi cargo. Además, no existe de parte de algunas autoridades la voluntad. Eso hace que los funcionarios llegan al punto de desconocerme y no tomarme en cuenta. (Lideresa 19)

Sí, definitivamente sí. Quizás hay varios casos de forma muy sencilla que no me gustaría mencionar porque no son propios, pero sí los he conocido en diferentes aspectos, académico, estudiantil y administrativo. (Lideresa 17)

Sí, incluso cuando te detallan las situaciones piensas que ya no pasan porque parecen situaciones de no sé dónde y de no sé cuándo, casos de compañeras que vienen de otras unidades que te detallan situaciones gráficas... Tanto así que si faltaban 5 para las 4 ellas a esa hora bajaban a marcar y a veces aquí son las 4.30 y seguimos viendo si hacemos algo y no es que no se quieran ir, pero no les presiona el tiempo por salirse de aquí y en su espacio anterior sí. Entonces se puede decir que hay pequeñas burbujas con esas características de intimidación y de ejercicio de poder. (Lideresa 18)

12.13 Código 2.4 Tipo de respuesta ante la discriminación

Las respuestas de las participantes se traslapan entre un grupo que se mostró reactivo en el sentido de confrontar a la persona, exigir respeto, y mostrar carácter fuerte, frente a otro grupo de lideresas que optaron por actuar de manera pasiva, reflejado en situaciones como callar por miedo, ponerse una coraza, pero en todo caso, rechazar dichas acciones. Con relación a esto, señalan:

Yo soy como muy alegre, muy buena onda digo yo, yo trato de ser yo misma siempre, yo vivo feliz y eso pueda que confunda a la gente. Yo les dejo claro que se confunden y que si se sobrepasan conmigo yo los voy a denunciar y que hay una ley que nos protege. (Lideresa 20)

Quizás fue de ponerme una coraza, al final un escudo porque ahí o se salva usted o nadie más la va ayudar verdad. En una ocasión en la asamblea (General Universitaria) ... se dio todo un pleito y luego no me querían dar la palabra y llegué al punto que levanté las dos manos y dije tengo derecho a la palabra. En ese momento hubo una mujer que dijo “denle la palabra que ella la está pidiendo”. (Lideresa 4)

Otras participantes denunciaron de manera casi inmediata, como una forma de poner alto a cualquier tipo de discriminación que menoscabe su dignidad humana:

Cuando yo sentí que esas expresiones de violencia estaban afectando el ejercicio del cargo..., hice un aviso al ISDEMU (Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer), pidiendo asesoría e intervención, con copia al organismo de gobierno del cual sentí esas expresiones. Eso llevó a que se tomara un llamado al orden en su momento por parte de la Asamblea General Universitaria y la persona que había expresado esas manifestaciones emitió una disculpa, por lo cual ya no seguí ningún proceso porque la situación ya no se repitió. (Lideresa 9)

12.14 Código 2.5 Influencia del género en las relaciones profesionales

Esta categoría recoge la experiencia de las lideresas referidos a la influencia que el género puede tener en las relaciones profesionales de ellas y respecto al trato que tienen con docentes, estudiantes, personal administrativo y autoridades universitarias. Las subcategorías identificadas fueron: negativa y positiva. Ambos subcódigos, reconociendo que el género condiciona las relaciones profesionales que las lideresas establecen en la institución, dejando en evidencia las prácticas culturales reproducidas en esta.

Existen muchas desventajas por la cultura machista de nuestro país, especialmente a comentarios misóginos que se hacen frente a nosotras mismas, ya que existe una cultura que hace ver cómo que la mujer no puede ser superior a los hombres y que las mujeres siempre serán el sexo débil. (Lideresa 7)

En general con las mujeres tranquila, pero con los hombres a veces confunden la amabilidad con otra cosa. Incluso un docente consiguió mi número y todos los días me mandaba mensajes, reaccionaba a mis estados de wasap y un día lo bloqueé y cuando lo veo lo ignoro y así varios hombres que pierden la perspectiva o es algo normal de ellos. Y hay otros hombres con los que me llevo súper bien. (Lideresa 16)

Si influye. Una siempre tiene que estar demostrando que hay capacidad, que sí tienes conocimiento y cuánto sabes, y con los compañeros, ellos se meten más con lo personal, cuestionan tu forma de ser, hablar, vestirte, etc. (Lideresa 10)

12.15 Código 2.6 Repercusión

Entre las repercusiones a partir de cómo influye el hecho de ser mujeres en las relaciones personales. La mayoría dijo haber sentido que las personas fueron bastantes empáticas con ella al asumir el cargo. También hubo quienes manifestaron no haber tenido ninguna repercusión. Las siguientes narrativas reflejan estas ideas:

Con las estudiantes pude sentir cierta afinidad y empatía, y cuando ellas se avocan a una jefatura lo que esperan es solidaridad y que uno las escuche y procure ayudarles. Con las compañeras secretarías trabajamos bien, también con los compañeros del área de laboratorios, y luego con el personal docente, como le digo, pues independientemente que yo estaba en la

jefatura, pues ya estaban unos vínculos de amistad con un grupo de compañeros y ellos fueron solidarios en mi gestión. (Lideresa 1)

Considero que toda la gente que estaba en la oficina era un muy buen equipo y considero que tuve mucha suerte para relacionarme con todas y todos. Los muchachos eran bien respetuosos conmigo, yo les ayudé mucho, actualicé el equipo para su trabajo. Entonces creo que hay que hacer las cosas de manera estratégica, no imponer, sino dando y dando porque el trabajo es en equipo. (Lideresa 14)

He conocido la mayoría de autoridades que son hombres como usted bien lo ha dicho y ha sido una relación de respeto creo yo, y uno a veces ha escuchado como se expresan, pero cuando ya uno interactúa con ellos es como que uno sabe que no les gusta que las mujeres los manden, pero al final están debajo de uno y se tiene que aguantar, y ha sido un poco así la influencia, pero siempre con respeto, creo que hasta ahora dentro del cargo en este periodo no me he encontrado con mayor dificultad con mis propios compañeros. (Lideresa 17).

Algunas participantes manifestaron haber recibido un trato desigual, por el hecho de ser mujeres.

Le doy un ejemplo de cómo son las jefaturas. Fíjese, vinieron de mantenimiento y pintaron la (oficina) y la (jefa) les reconoció con un diploma y se mostró muy agradecida por su arduo trabajo y dedicación. Y yo, todo lo que yo he luchado con esa oficina y nunca se me han reconocido. (Lideresa 2).

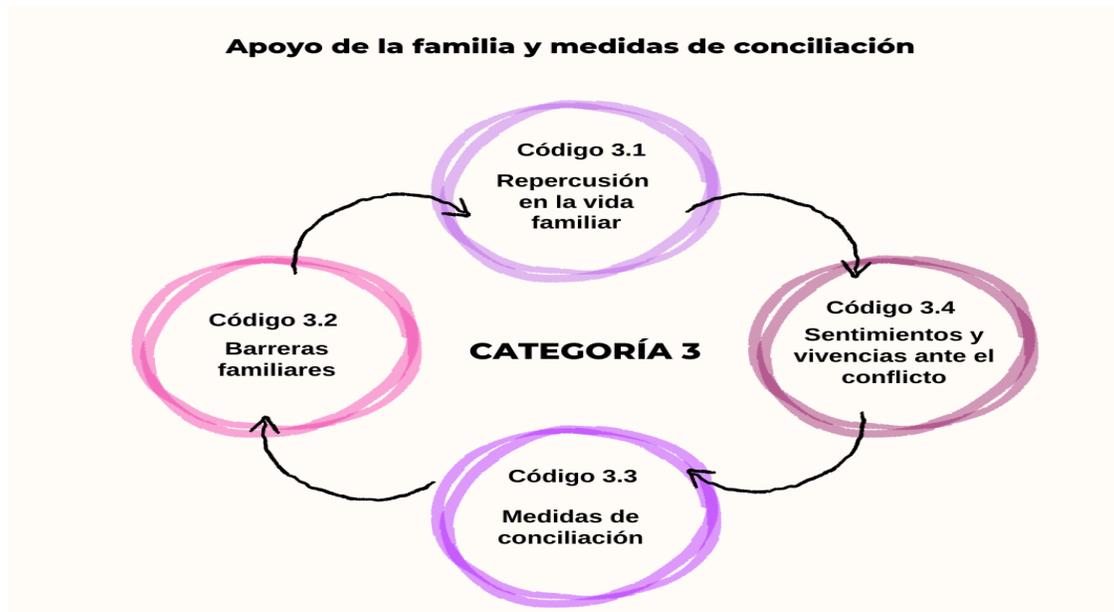
Hacia el personal del área administrativa hay discriminación porque he querido dar clases, pero no se nos permite porque somos administrativos. Igual cuando quise estudiar mi maestría, no se me apoyó desde la universidad y a otras personas si se les ha apoyado, sobre todo a los hombres que se les apoya un poquito más. (Lideresa 2)

12.16 Categoría 3. Apoyo de la familia y medidas de conciliación

Como hemos hecho referencia en los primeros apartados de este estudio, las mujeres que ejercen cargos de dirección se enfrentan al techo de cristal u obstáculos que impiden su desarrollo, entre estos, la desigual distribución de las cargas familiares, de las tareas domésticas y del cuidado.

En ese sentido, la Figura 6 presenta los códigos de la categoría: apoyo de la familia y medidas de conciliación que las lideresas han debido emplear para desarrollar su gestión. Esta categoría, a su vez, ha sido organizada en subcódigos (Tabla 3), a partir de las coincidencias de la información proporcionada por las entrevistadas.

Figura 6
Códigos de la categoría 3: apoyo de la familia y medidas de conciliación



12.17 Código 3.1 Repercusión en la vida familiar

Si bien la incorporación de las mujeres a los espacios públicos ha permeado la autonomía de estas, también es cierto que la carga ha aumentado para ellas, ya que deben cumplir, a la par de los compromisos laborales, con las tareas domésticas que socialmente le han sido otorgadas. En ese sentido, uno de los códigos en análisis es repercusión en la vida familiar de las lideresas, dando como resultado que los apoyos de la madre, la pareja y de la familia han sido claves para alcanzar el logro profesional y personal. Así señalan:

Tuve a mi primer hijo muy joven y yo estudiaba y recibí el apoyo de mi esposo. Él se quedaba cuidando a los niños, yo comenzaba mis clases a las 6 de la mañana y a las 10 de la mañana ya había terminado para irme para la casa. Desde ahí, he tenido un gran apoyo. (Lideresa 20)

En lo familiar he tenido total apoyo. Si bien en el camino profesional se presentan obstáculos siempre ha habido comprensión familiar y es debido a ese apoyo que los obstáculos se van desvaneciendo, y al final se puede sobrellevar la responsabilidad en el trabajo. (Lideresa 6)

Tabla 3
Apoyo de la familia y medidas de conciliación.

Categoría	Código y subcódigos	FA	%FA
3. Apoyo de la familia y medidas de conciliación.	3.1 Repercusión en la vida familiar		
	3.1.1 Apoyo de la madre	6	5.04
	3.1.2 Apoyo de la pareja	13	10.92
	3.1.3 Apoyo de la familia	25	21.01
	3.2 Barreras familiares		
	3.2.1 Padre	3	2.52
	3.2.2 Pareja	2	1.68
	3.3 Medidas de conciliación		
	3.3.1 No ha sido necesaria	19	15.97
	3.3.2 Ha facilitado mi labor	17	14.29
	3.4 Sentimientos y vivencias ante el conflicto	17	14.29
	3.4.1 Mal, triste, feo	10	8.40
	3.4.2 Culpabilidad	7	5.88
	3.4.3 Sin culpa		
Total	119	100	

12.18 Código 3.2 Barreras familiares

Se presentan a continuación las barreras familiares identificadas por las participantes, quienes señalaron al padre y a la pareja como obstáculos para cumplir sus funciones de manera plena y libre, aludiendo a roles socialmente establecidos.

Yo tuve problemas con mi esposo. Ese fue el tiempo que me separé, él se molestaba porque yo venía tarde, y porque pasaba más en la universidad porque para él, aquí no había esa ama de casa normal, verdad. (Lideresa 14)

Fíjese que en mi vida profesional tuve obstáculos para prepararme. Desde que me gradué como bachiller, mi papá se oponía que yo siguiera estudiando y me decía “para qué vas a seguir estudiando”, y eso me impactó tanto que dejé de estudiar un año. (Lideresa 2)

12.19 Código 3.3 Medidas de conciliación

Las medidas de conciliación comprenden el conjunto de acciones que buscan un equilibrio entre la vida profesional, social y emocional. Una de las preguntas en este estudio estuvo relacionada con las medidas de conciliación familiar, y con ello conocer si las lideresas tuvieron que recurrir a ellas, y conocer de qué manera estas le han facilitado o no el ejercicio de su gestión.

Algunas participantes destacaron que no fue necesario llegar a medidas de conciliación familiar para poder desempeñar su cargo. En la mayoría de los casos, quienes respondieron

que no fue necesario, la respuesta está muy relacionada a que no tienen pareja y tampoco tienen hijas o hijos.

Ha permitido poder desempeñarme en mi trabajo, y como soy una mujer soltera de alguna manera no he tenido obstáculos y eso me ha permitido desenvolverme, y tampoco tengo hijos, entonces esa condición me ha permitido hacerlo de una manera más libre. (Lideresa 12)

Dentro de mí misma relación familiar no me he visto en la necesidad de conciliar por lo mismo que digo, no tengo familia (esposo, hijas e hijos) que dependa de mí. (lideresa 13)

Pues me ha facilitado que soy madre soltera, solo a mi hija he sacrificado y a mi madre. Entonces no tengo ese conflicto de estar en una conciliación familiar sobre a quién dedicar el tiempo. (Lideresa 5)

Hubo quienes manifestaron que la conciliación familiar les ha facilitado el trabajo:

Se logra conciliar y una se puede desempeñar de mejor manera. Es importante que en la familia haya comprensión y eso pasa cuando saben la responsabilidad de tu trabajo. (Lideresa 6)

Tengo la comprensión de mis hijas que entienden mi responsabilidad al frente de una jefatura y me facilitan en cierta manera con su ayuda. Quizás porque son mujeres y tienen más formación en derechos de las mujeres. (Lideresa 19)

Siento que yo me acoplo a sus agendas y ellos a la vez se suman a mis actividades. En el tema laboral hay ocasiones donde hablo con mi esposo y él va a esas actividades. Nos repartimos las funciones y no ha habido conflicto... se ha resultado para bien. (Lideresa 16)

12.20 Código 3.4 Sentimientos y vivencias ante el conflicto

Para conocer de qué manera las dificultades para conciliar la vida laboral y familiar ha afectado o no el bienestar emocional de las mujeres, se preguntó a las lideresas cómo se siente o se ha sentido cuando tiene o ha tenido que decidir entre un compromiso familiar y otro profesional. De esta manera, se obtuvieron los siguientes resultados, distribuidos en los subcódigos: sentimientos de culpa. Esto hace referencia a lo mal que se sienten cuando han debido priorizar el trabajo, sobre su familia.

Sinceramente no me gusta que se crucen y tener que decidir en realidad porque la mayoría de veces he decidido por lo profesional y eso me hace sentir obviamente un poco mal o triste con mi familia. (Lideresa 17)

Me pasa, yo elijo el trabajo siempre. Si uno se siente mal por la familia y en mi caso que asisto a una iglesia y me gusta tener mi tiempo dividido en mi trabajo, la iglesia y la familia, pero cuando se me demanda elegir, elijo el trabajo porque de ahí comen todos y obtengo ingresos..., así que escojo mi

trabajo. Por lo pronto no tengo hijos, cuando los tenga no sé qué va a pasar. (Lideresa 15)

Feo, y sobre todo lo sentí cuando se enfermó mi papá y tenía compromiso en el trabajo y a la misma vez con mi papá de llevarlo a consulta y decidí por mi papá, pedí permiso en la universidad. Me desligué del trabajo y recuerdo que hubo cuestionamiento de parte de mis compañeros, y así les pasa a muchas mujeres, que se ven en la necesidad de priorizar por la familia. (Lideresa 10)

Algunas lideresas manifestaron no sentir ningún tipo de problema en decidir entre el trabajo y la familia. Un aspecto a destacar en este punto, es que algunas de las lideresas que dijeron no tener conflicto, agregaron casi de manera inmediatamente no tener pareja, ni hijos e hijas.

Como no tengo esposo a quien rendirle cuentas, ni pedirle permiso, aunque no lo haría verdad, pero de mi familia cuando les comenté de mi cargo les expliqué que necesitaría de más tiempo para cumplir con mi responsabilidad. (Lideresa 15)

Yo estaba en un puesto que prefería siempre lo de la universidad, no podía ir a un compromiso familiar. Siempre prioricé por el trabajo, los hombres así son. A ellos nadie les cuestiona y tampoco les afecta el dejar de lado a la familia a cambio del trabajo. (Lideresa 14)

Normalmente los compromisos que tuve raras veces fueron fuera de mi hora laboral. En se sentido no hay nada que me conflictúe. Además, he tenido la ventaja que no tengo hijas, ni hijos, y eso no me ha complicado la verdad. (Lideresa 8)

Quienes dijeron tener pareja, hijas o hijos, señalan haber recibido reclamos y que incluso estos han hecho alusión al tema del abandono, asumiendo que las tareas del cuidado son exclusividad de las mujeres.

Pues quizá ahora después de tantos años el hijo chiquitito me reclama un poco. Mi hija hace como dos años estábamos tomándonos un café y me decía, “mamá, este, le voy a decir algo, a mí me dolió que nunca estuvo usted sentada cuando yo bailaba en el teatro y estaba mamá cata, hija, pero usted nunca me lo dijo, sí, pero yo veía que usted no quería faltar a su trabajo”. (Lideresa 3)

Creo que me perdí muchas cosas... y las niñas me lo dicen: “es que vos no podías, no estabas o algo y usted ahí dice”. Si tiene razón, me lo perdí y quien quita si eso valió la pena o no valió habérselo perdido, pero creo que eso nos debe pasar a todas las mujeres que trabajamos. (Lideresa 4)

13. Discusión

Debido a la escasa participación de las académicas en los espacios de toma de decisiones, el objetivo general de esta investigación fue reconocer y analizar las preocupaciones y dificultades que encuentran las mujeres en el acceso a la gobernanza, en la gestión y las

estrategias de resolución que emplean, para lo cual se entrevistó a 20 lideresas para conocer y describir su visión sobre la eficacia de la política institucional, para la conciliación entre el ámbito personal y la vida laboral; y para reconocer e interpretar las relaciones entre la familia y la trayectoria profesional.

13.1 Categoría 1: Dificultades y limitaciones en el ejercicio del liderazgo

Respecto a las dificultades que han enfrentado las lideresas en el ejercicio de sus cargos está la escasa presencia de mujeres en los espacios de toma de decisión de la Universidad de El Salvador, lo cual tiene relación directa con la existencia de un sistema patriarcal dominante en la sociedad y en instituciones socializadoras como espacios de reproducción, que colocan en desventaja a las mujeres, lo que les limita acceder a la toma de decisiones más importantes (Gaete, 2018).

Si bien la participación de las mujeres en la universidad se ha ido ampliando en los últimos años, es importante destacar que quienes han logrado acceder a ellos se han visto expuestas a descalificaciones, cuestionamientos, inequidades salariales e incluso a la falta de apoyo de otras mujeres, aspectos a los que Oplatka (2006) califica como barreras externas o des-estímulos directos o indirectos en razón del sexo, como obstáculos para las mujeres.

Entre los tipos de discriminación que mayormente las lideresas identificaron están desvalorización de las capacidades para dirigir, tomar decisiones y ejecutar proyectos, seguido de comentarios como que algunas mujeres que llegan a una jefatura lo hacen con el apoyo de hombres interesados sexualmente en ellas. De acuerdo a Oplatka (2006), estos señalamientos que la sociedad hace se vuelven barreras internas, arraigadas a la esfera cultural, con poca tolerancia al cambio.

Por otro lado, está el tema de repercusión en la salud de las lideresas, lo que comprende estrés, frustración, deseos de denunciar, miedo a expresar sus ideas, debido a que sus propuestas, planes o ideas no son tomadas en cuenta, por considerarlas poco importantes para el desarrollo institucional.

13.2 Categoría 2: Expresiones de discriminación en el ejercicio del liderazgo

Históricamente, los espacios de toma de decisión han estado ocupados por hombres, por tanto, muchos de los obstáculos que las lideresas enfrentan se debe a su condición de mujer, que como tal, irrumpen de forma indeseada dentro de la gobernanza universitaria (Parra, 2021).

En cuanto a las expresiones de discriminación, las informantes destacan el hecho de ser ignoradas por sus subalternos al momento de realizar alguna indicación, seguido de expresiones sexistas y misóginas, pedirles que se callen, gritarles, inequidad salarial, así como el hecho de que haya compañeros jefes que han robado o despojado de sus ideas para después presentarla ante las autoridades como propias.

En cuanto a las consecuencias aparecen el miedo a expresar sus ideas, incomodidad, estrés y afectación en su salud, debido a la constante discriminación y desigualdad que las mujeres han enfrentado durante su gestión.

Como lideresas dentro de la universidad es impensable la idea de que es ahí dentro de una Institución de Educación Superior donde ellas han sufrido discriminación, llámese oficina, Asamblea General Universitaria, Consejo Superior Universitario, comisión curricular y decanatura. A partir de estos hallazgos se coincide de nuevo con el planteamiento de Parra (2021), quien insiste que las “intrusas” en la academia se encuentran en una situación de subordinación histórica. De ahí que las universidades tengan un desafío constante de formar

con responsabilidad y excelencia a las presentes y futuras generaciones de profesionales, enfocado en temas de igualdad, no discriminación y derechos humanos.

Como medidas de resolución, algunas lideresas han debido recurrir al estilo transformacional para promover las relaciones interpersonales y crear un mejor ambiente laboral, como estrategia organizativa de trabajo. Este tipo de liderazgo está muy asociado al liderazgo distribuido, compartido, participativo, democrático (Cuadrado & Molero, 2002).

Las respuestas de las participantes ante una situación de discriminación han sido el confrontar al agresor, exigir respeto, y mostrar carácter. Otras, en cambio, optaron por actuar de manera pasiva, como callar por miedo, ponerse una coraza, pero en todo caso, rechazar dichas acciones. Hubo quienes dieron aviso y denunciaron de manera casi inmediata para poner alto a cualquier tipo de discriminación que menoscabe su dignidad humana.

13.3 Categoría 3: Apoyo de la familia y medidas de conciliación

En un mundo socialmente construido para que las mujeres se encarguen de las tareas reproductivas, resulta impensable que sean ellas precisamente, quienes lleguen tarde a la casa, debido a compromisos laborales o sociales, propios de los hombres que históricamente se han desarrollado personal y profesionalmente sin culpa alguna.

En ese marco, se indagó con las entrevistadas sobre la repercusión en la vida familiar referida a los apoyos recibidos por las lideresas para poder continuar con su vida profesional, se identificó que la mayoría de las lideresas han contado con el apoyo de la pareja, de la madre y de la familia. Sin embargo, hubo un grupo de participantes que señalaron al padre y a la pareja como obstáculos para cumplir sus funciones.

Sobre las medidas de conciliación familiar, algunas participantes manifestaron que no fue necesario llegar a ello para desempeñar su cargo. Un dato a destacar en este punto es que en la mayoría de ellas no tienen pareja, y tampoco tienen hijas o hijos. Quienes sí los tienen, manifestaron haber recurrido a la conciliación familiar, lo que consideran les habría facilitado su desempeño como lideresa.

Respecto a sus emociones cuando han tenido o tienen que decidir entre un compromiso familiar y otro profesional, dijeron tener sentimientos de culpa, en primer lugar, porque delegan el trabajo a otra persona que generalmente es la madre o el padre, así como a la pareja.

Lo anterior coincide con lo planteado por Zavala (2020) en un estudio sobre el balance familiar y laboral de las mujeres, en el cual hacen referencia a investigaciones donde las mujeres identifican como compromiso primario la familia y el hogar, y, que el conflicto de rol se produce cuando la mujer debe optar entre la familia y el trabajo, situaciones a las que los hombres no se enfrentan.

En este marco, es importante señalar que quienes dijeron no tener ninguna culpa son aquellas lideresas que no tienen pareja, ni hijos e hijas. De forma contraria, en quienes tienen compromisos familiares e incluso apuntan haber recibido reclamos de parte de sus hijas e hijos, aludiendo al tema de abandono, lo que refuerza la imagen de la mujer cuidadora, tal y como lo plantea Lagarde (1996) cuando se refiere a la socialización de los roles de género.

14. Conclusiones

A partir de los hallazgos se concluye que sí bien la participación de las mujeres en diferentes ámbitos se ha ido ampliando en los últimos años, quienes han logrado acceder a ellos han sido objeto de todo tipo de obstáculos que han limitado su derecho a ejercer cargos de dirección de manera plena, igualitaria y segura.

14.1 Categoría 1: Dificultades y limitaciones en el ejercicio del liderazgo

Respecto a las dificultades y limitaciones en el ejercicio del liderazgo de las mujeres, se concluye en esta categoría que:

1. Pese a normativas internacionales, nacionales y locales en materia de igualdad y participación política de las mujeres, el acceso de estas a los espacios de toma de decisión sigue siendo escasa en la de la Universidad de El Salvador.
2. La discriminación que sufren las mujeres en todas sus formas y modalidades se constituye en amenazas para el avance y la garantía de los derechos humanos, la igualdad de género, la autonomía y el empoderamiento de las mujeres.
3. No existen políticas y estrategias institucionales que promuevan la participación y el empoderamiento de las mujeres dentro de las universidades, en un marco de respeto e igualdad.
4. Las mujeres que han accedido a espacios de dirección dentro de la universidad se han enfrentado a cuestionamientos a su capacidad, descalificaciones y diferentes tipos de discriminación, incluso, previo a tomar posesión de sus cargos.
5. No existen redes de apoyo y solidaridad entre las mujeres de la comunidad universitaria, por el contrario, las mujeres se unen en algunos casos, al ataque sistemático contra otras mujeres, siguiendo el mandato patriarcal de cuestionar a las mujeres en cargos de dirección.

14.2 Categoría 2: Expresiones de discriminación en el ejercicio del liderazgo

En cuanto a las expresiones de discriminación que las lideresas han debido enfrentar durante el ejercicio del liderazgo, se concluye en esta categoría que:

1. Pese a que las mujeres han logrado acceder a espacios de dirección, estas han debido enfrentarse a desigualdades y discriminación, lo que se vuelve un obstáculo importante a su participación y empoderamiento.
2. En cuanto a las expresiones de discriminación, las informantes destacan el hecho de ser ignoradas por sus subalternos al momento de realizar alguna indicación, lo que denota una clara existencia de patrones culturales patriarcales.
3. La discriminación por razones de género contra las mujeres dentro de la universidad está tan naturalizada que son comunes expresiones sexistas y misóginas hacia las mujeres como callarlas tanto en privado como en público, gritarles e incluso despojarles de sus ideas y proyectos.
4. La discriminación que sufren las mujeres lideresas repercute en su salud emocional, lo que les impide expresar sus ideas con libertad, sumando a la incomodidad que sienten hasta el punto de considerar algunas, dejar su cargo para evitar el estrés y todo lo que implica ejercer dichos cargos.

14.3. Categoría 3: Apoyo de la familia y medidas de conciliación

Sobre el apoyo de la familia y medidas de conciliación durante el ejercicio del liderazgo, se concluye en esta categoría que:

1. El apoyo de la pareja, de la madre y de la familia han sido claves para impulsar su desarrollo personal y profesional.

2. Pese a la negativa del padre o de la pareja de algunas lideresas en que se formaran en alguna carrera o ejercieran algún cargo, las lideresas optaron en seguir trabajando y desarrollándose.
3. No existe una política universitaria que permita a las mujeres conciliar los roles laborales y familiares, lo que obliga a las mujeres que ejercen cargos de dirección universitarios a buscar en la esfera privada los apoyos necesarios para desempeñar sus puestos de trabajo.

15. Recomendaciones

A partir de los resultados arrojados por el presente estudio se recomienda:

1. Impulsar políticas de acción afirmativa para la participación de mujeres en espacios de toma de decisión, como estrategia para lograr su participación en condiciones de igualdad y no discriminación.
2. Trabajar programas de apoyo al liderazgo y a la representación de las mujeres, que promueva su participación en espacios de dirección y de esa manera aumentar el acceso de las mujeres a espacios de toma de decisión dentro de la universidad.
3. Impulsar espacios de sensibilización en los organismos de gobierno universitario, sobre igualdad de género y no discriminación, para que las mujeres que acceden a cargos de dirección tengan cada vez, menos obstáculos durante el ejercicio de sus funciones.
4. Trabajar en la construcción de espacios de sororidad y redes de apoyo entre mujeres, que permitan desarrollar el empoderamiento de capacidades y potencialidades individuales y colectivas, como fortalecimiento de los liderazgos femeninos.
5. Eliminar los obstáculos que limiten la participación igualitaria de mujeres y hombres en los espacios de toma de decisión, a través del diseño de mecanismos de participación y capacitación para mujeres, con el fin de fortalecer su acceso a espacios de decisión, en igualdad de condiciones.
6. Incorporar medidas dirigidas a disminuir la brecha en la representación de las mujeres, a través de la aplicación de cuotas de paridad en los sistemas electorales internos de la Universidad.
7. Armonizar la legislación universitaria con la nacional en materia de igualdad, para asegurar la paridad, entendiendo como, la promoción de la participación equitativa de mujeres y hombres en todos los espacios de dirección de la Universidad.

Referencias

- Ainston, S. J., & Fo, C. K. (2021). The silence/ing of academic women. *Gender and Education*, 33(2), 138-155. <https://doi.org/10.1080/09540253.2020.1716955>
- Arnsperger, R., & Robles, R. (2019). Every woman has a story to tell: Experiential reflections on leadership in higher education. *Journal of Women and Gender in Higher Education*, 12(1), 106-124. <https://doi.org/10.1080/19407882.2018.1534246>
- González, M. (2002). Aspectos éticos de la investigación cualitativa. *Revista Iberoamericana De Educación*, 29, 85-103. <https://doi.org/10.35362/rie290952>

- Ballarín, P. (2015). Los códigos de género en la universidad. *Revista Iberoamericana de Educación*, 68, 19-38.
- Barrón, K. S. (2018). Mujeres universitarias y espacios de decisión: estudio. *Revista de la Educación Superior*, 47-56.
- Brody, A. (2009). Género y Gobernanza. *BRIDGE*, 1-98. [https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE0886\(1\).pdf](https://www.inmujeres.gob.es/publicacioneselectronicas/documentacion/Documentos/DE0886(1).pdf)
- Burkinshaw, P., & White, K. (2019). Networking and gender equality in academic leadership. En A. S. Antoniou, C. Cooper, & C. Gatrell (Eds.), *Women, business and leadership. Gender and organisations* (pp. 159-173). Edward Elgar Publishing.
- Carvalho, T., & Diogo, S. (2018). Women rectors and leadership narratives: The same male norms? *Education Sciences*, 8(2), 1-14. <https://doi.org/10.3390/educsci8020075>
- Castro, P. (2008). Las mujeres nos atrevemos. *Revista Atenea*. Centro de Estudios de Género de la Universidad de El Salvador, 1(1), 1-12. <https://genero.ues.edu.sv/wp-content/uploads/sites/28/2021/02/atenea1.pdf>
- Clarck, B. (1991). *El sistema de educación superior. Una visión comparativa de la organización académica. Nueva Imagen*. <https://www.ses.unam.mx/curso2016/pdf/12-ago-Clark.pdf>
- Claverie, J. A. (2013). La universidad como organización: tres enfoques para el análisis de sus problemas de gestión. *Revista Gestión y Gerencia*, 7(1), 4-27. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/26354>
- Creswell, J. (2013). Qualitive Investigación y Diseño de la investigación. *Capítulo Data Collection 7*, 145 - 177.
- Coetzee, M., & Moosa, M. (2020). Leadership contingencies in the retention of women in higher education. *SA Journal of Human Resource Management*, 18. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1326>
- 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.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). SAGE Publications.
- De la Ossa, D. P. (2013). Mujer y poder: representaciones sociales. Caso de Beatriz Bechara de Borge, primera Rectora de la Universidad de Cartagena 1988-1990. *Palabra*, 13, 144-163.

- Del Rosal, M. (2021). El acceso de las mujeres al cargo de rectora en las universidades nacionales argentinas: factores habilitantes y obstaculizantes. *RAES*, 13(23), 220-237. http://www.revistaraes.net/revistas/raes23_art3.pdf
- Fernández, E., & Palmero, F. (1999). Emociones y salud. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*. <http://reme.uji.es/articulos/ajimxm7392902100/texto.html>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four year longitudinal study of employed parents. [Relación del conflicto entre el trabajo y la familia con los resultados de salud: un estudio longitudinal de cuatro padres empleados]. *Revista de Psicología Ocupacional y Organizacional*, 70(4), 325-335. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00652.x>
- Ibarra-Sáiz, M. S., González-Elorza, A., & Rodríguez, G. (2023). Aportaciones metodológicas para el uso de la entrevista semiestructurada en la investigación educativa a partir de un estudio de caso múltiple. *Revista de Investigación Educativa*, 41(2), 501-522.
- Gaete, R. (2018). Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal. *Revista CS*, 24, 67-90.
- Garrido, N. P., Gallegos, A., & Hernández, H. (2015). Mujeres ejecutivas e interacción trabajo-familia: Evidencias en México. *Revista Global de Negocios*, 3(2), 83-101. <https://www.theibfr.com/es/download/rgn/2015-rgn/rgn-v3n2-2015/RGN-V3N2-2015.pdf>
- Haslam, S. A. y Ryan, M. K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. [El camino hacia el acantilado de cristal: diferencias en la idoneidad percibida de hombres y mujeres para puestos de liderazgo en organizaciones exitosas y fracasadas]. *El Liderazgo Trimestral*, 19(5), 530-546. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/psicologia/article/view/25270>
- Huber, G. L., & Gürtler, L. (2013). *AQUAD 7. Manual: The analysis of qualitative data*. [AQUAD 7. Manual del programa para analizar datos cualitativos]. Günter Huber. http://www.aquad.de/materials/manual_aquad7/manual-e.pdf
- Jiménez, G. (2016). Liderazgo femenino en la gestión de la educación superior: entre limitaciones, exclusiones y rechazos. Un estudio con perspectiva de género. *IV Jornada de Centro Interdisciplinario de Investigaciones en Género*. Universidad Nacional de La Plata.
- Lagarde, M. (1996). El género. La perspectiva de género. Género y feminismo. *Desarrollo Humano y Democracia*, 30, 13-38. <http://repositorio.ciem.ucr.ac.cr/jspui/handle/123456789/259>

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Moccia, S. (2011). Los posibles beneficios de la conciliación. *Acciones e investigaciones Sociales*, 30, 135-154.
- Moncayo, O., Bibiana, C., & Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento & Gestión*, 39, 142-177. <https://www.redalyc.org/pdf/646/64644480009.pdf>
- Müller, L., & Spitz, E. (2003). Evaluación multidimensional del afrontamiento: validación del Brief COPE entre la población francesa. *L'Encephale*, 29, 507-518.
- Oplatka, I. (2006). Las mujeres en la administración educativa en los países en desarrollo: hacia una nueva agenda de investigación internacional. *Revista de Administración Administrativa*, 44(6), 604-624.
- Ortiz, B. N. (2022). Liderazgo femenino en las universidades españolas. *Programa Conjunto de Derecho y Administración y Dirección de Empresas, Facultad de Economía y Empresa. Universidad Zaragoza*. <https://zaguan.unizar.es/record/117797/files/TAZ-TFG-2022-1948.pdf>
- ONU Mujeres. (2011). *Liderazgo y participación política*. <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/leadership-and-political-participation>
- ONU Mujeres. (2021). *Hacia una participación paritaria e inclusiva en América Latina y el Caribe*. Panorama regional y aportes de la CSW65. <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2021/02/panorama-regional-y-aportes-csw65>
- ONU Mujeres. (2023). *Las mujeres y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/women-and-the-sdgs>
- Parra, S. R. (2021). Mujeres en espacios de decisión. Escenario actual en las Universidades Estatales Chilenas. *Gobierno y Administración Pública*, 2, 40-61. <file:///C:/Users/orian/Downloads/5963-Texto%20del%20art%C3%ADculo-15456-1-10-20220124.pdf>
- Pearlin, L.I., & Schooler, C. (1978) The structure of coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19, 2-21. <http://dx.doi.org/10.2307/2136319>
- Ramos, A., Barberá, E., & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacios de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278. <https://doi.org/10.1344/%25x>

- Rodríguez, M. A. (2018). La Universidad de El Salvador como espacio de reproducción de la violencia de género. *Entorno*, 66, 62–75. <https://biblioteca2.utec.edu.sv/entorno/index.php/entorno/article/view/551>
- Saldaña, J. (2015). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Sandín, B. (2003). El estrés: un análisis basado en el papel de los factores sociales. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 3(1), 141-157.
- Silverman, D. (2015). *Interpreting qualitative data: Methods for analyzing talk, Text and interaction* (5th ed.). SAGE Publications.
- Task Force Interamericano sobre Liderazgo de las Mujeres. (2022). *Un llamado a la acción para impulsar el liderazgo de las mujeres y la democracia paritaria en las Américas* LC/TS.2022/89. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/fc09ffb9-54fd-46fb-ae92-75d0e082c44f/content>
- Torns, T., Carrasquer, P., & Borrás V. (2004). La conciliación de la vida laboral y familiar: ¿Un horizonte posible?. *Sociología del Trabajo*, 50, 111-138.
- Torns, T. (2005). El tiempo de trabajo y las relaciones de género: las dificultades de un cambio ineludible. *Coloquio: tiempos, actividades, sujetos. Una mirada desde la perspectiva de género*, 1-17.
- Torns, T. (2008). El trabajo y el cuidado: cuestiones teórico-metodológicas desde la perspectiva de género. *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 15, 53–73.
- UES (2023). *Historia de la Universidad de El Salvador*. <https://web.ues.edu.sv/historia/>
- Zavala, M. V. y Backes Dos Santos, K. N. (2020). Balance familia-trabajo. Percepción de mujeres con cargos directivos en una universidad paraguaya. *Revista Científica Estudios e Investigaciones*, 9(1), 133-147. <https://doi.org/10.26885/rcei.9.1.133>