



# El difícil acceso de las mujeres al poder en universidades mexicanas<sup>1</sup>

## The difficult access of women to power in mexican universities

Lourdes Consuelo Pacheco Ladrón de Guevara<sup>\*</sup>, María del Refugio Navarro Hernández<sup>\*\*</sup>,  
Laura Isabel Cayeros López<sup>\*\*\*</sup>

*Universidad Autónoma de Nayarit*

Recibido: 16 de febrero de 2021–Aceptado: 27 de abril de 2022–Publicado: 2 de enero de 2023

### Forma de citar este artículo en APA:

Pacheco-Ladrón de Guevara, L. C., Navarro-Hernández, M. del R., & Cayeros-López, L. I. (2023). El difícil acceso de las mujeres al poder en universidades mexicanas. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 14(1), 25-49. DOI: <https://doi.org/10.21501/22161201.3900>

## Resumen

Las mujeres en México incursionan masivamente en la educación superior a partir de la década de los setenta del siglo pasado; en este devenir, el acceso a los puestos de gestión, administración y poder dentro de las universidades ha sido nupatorio, aun cuando existen leyes de igualdad tanto internacionales como nacionales que norman la igualdad de condiciones entre hombres y mujeres. En este sentido el presente documento tiene como objetivo visibilizar la segregación vertical que inhibe el acceso de las mujeres al poder. La metodología utilizada fue mixta, descriptiva y transversal. Se aplicaron 1,325 cuestionarios y 60 entrevistas en seis universidades públicas del país. Los resultados señalan obstáculos relacionados con las condiciones personales y familiares a partir de los mandatos de los roles de género y, desde luego,

<sup>1</sup> El presente texto es resultado del proyecto de investigación "Construyendo liderazgos de mujeres en universidades mexicanas", financiado por el Fondo INMUJERES-CONACYT.

<sup>\*</sup> Doctora en Ciencias Sociales. Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit, México. Contacto: pacheco\_1@yahoo.com ORCID: 0000-0002-7663-2747, Autora, <https://scholar.google.com.mx/citations?user=KouqD2UAAAAJ&hl=es>

<sup>\*\*</sup> Doctora en Educación Internacional. Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit, México. Contacto: manher@uan.edu.mx, ORCID: 0000-0003-2312-7525, <https://scholar.google.com.mx/citations?user=7ZbujVoAAAAJ&hl=es>. Autora de correspondencia

<sup>\*\*\*</sup> Doctora en Ciencias Sociales. Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma de Nayarit, México. Contacto: laura.cayeros@uan.edu.mx ORCID: 0000-0003-7136-4683 <https://scholar.google.com.mx/citations?user=LG6NZrcAAAAJ&hl=es> Autora principal.

con factores organizacionales de las instituciones universitarias. A partir de lo anterior, se concluye que las mujeres se desarrollan en ambientes de discriminación de género, que son evaluadas a partir de estereotipos de género, y ambientes patriarcales, lo cual impide su acceso al poder.

## Palabras clave

Poder; Universidad; Género; Segregación vertical; Gestión; Académicas; Conciliación laboral; Discriminación.

## Abstract

Women in Mexico made massive progress in higher education around the decade of the seventies of the last century; throughout this period, access to management, administration and power positions in universities has been limited, even despite the existence of international and national equality laws that regulate equality of conditions between men and women, and it is in this sense that this document aims to make visible the vertical segregation that inhibits their access to power. The methodology is mixed, descriptive and transversal; 1,325 surveys and 60 interviews were applied in six public universities in the country. The results indicate obstacles related to personal and family conditions based on the mandates of gender roles and, of course, to organizational factors of the university institutions. From the above, it is concluded that women are developing in gender discriminatory environments, which are being evaluated on criteria related to gender stereotypes and patriarchal systems, which prevents their access to power.

## Keywords

Power; University; Gender; Vertical Segregation; Management; Academic; Work balance; Discrimination.

## Introducción

En México existe un total de 3,142 universidades (Sistema de Información Cultural [SIC], 2021) dentro de un sistema de educación superior caracterizado por distintos tipos de universidades. Entre estas se tienen universidades tecnológicas, politécnicas, interculturales, privadas y 32 universidades públicas autónomas, de las cuales solo cuatro son lideradas por rectoras, lo que da cuenta de la disparidad de acceso de las mujeres a los cargos de poder en las Instituciones de Educación Superior (IES), a pesar de que México tiene un marco normativo sólido respecto a la igualdad entre hombres y mujeres, tanto internacional como nacional, que establece para el Estado la obligatoriedad de eliminar estereotipos de género, intervenir para eliminar la violencia contra las mujeres y establecer políticas claras a fin de que estas se encuentren en igualdad de condiciones para el acceso a derechos.

En este sentido, el país se ha suscrito a los siguientes acuerdos: la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer (Nueva York, Estados Unidos) (Asamblea General de las Naciones Unidas [AGNU], 1979), la Conferencia Mundial de Derechos Humanos (ONU, 1993), así como la Conferencia Internacional sobre Población y Desarrollo (ONU, 1994), entre otros. A nivel nacional se tiene desde 2006 la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (Congreso de la Unión, 2006) y leyes correspondientes en las Entidades Federativas.

Por lo tanto, el presente texto indaga sobre la falta de acceso de las mujeres a los lugares de poder en las universidades públicas autónomas mexicanas, lo que evidencia la existencia de una segregación vertical en los puestos de toma de decisiones. Ello deriva de que la presencia de las mujeres es de alrededor del 47 % en el personal académico (Secretaría de Educación Pública [SEP], 2019), sin que esa presencia se traduzca en posibilidades de acceso a los puestos de primer nivel de las instituciones educativas del nivel superior.

## Antecedentes

A finales del siglo XIX las mujeres no eran aceptadas en la Escuela Nacional Preparatoria (Cano, 2000), pero la persistencia de algunas para ingresar a la Universidad Nacional dio resultados en casos excepcionales. Así se tiene que la primera mujer titulada de una universidad en América Latina ocurrió en México, siendo Margarita Chorné y Salazar la primera mujer que se tituló de dentista en la Universidad Nacional (Díaz, 2009). Por su parte, la primera médica que se tituló, Matilde Petra Montoya Lafragua, ingresó a la Escuela Nacional de Medicina, pero al negársele

el derecho a realizar el examen de grado acudió con el general Porfirio Díaz, entonces presidente del país, a través del cual logró que le realizaran el examen el 24 de agosto de 1887 (Rodríguez & Castañeda, 2010).

La Revolución Mexicana (1910-1921) tampoco abrió el ingreso de las mujeres a las universidades, puesto que la Ley de Relaciones Familiares, puesta en vigor por el presidente Venustiano Carranza en 1917, establecía la disposición de que la mujer debía dedicarse al hogar y al cuidado de los hijos, además de que debía recabar permiso escrito del marido si quería trabajar fuera de casa. Se pensaba que las mujeres debían adquirir poca educación, la básica, pero no la educación superior. En cuanto al trabajo, se incorporaban a ocupaciones que podían realizar desde el hogar, como la de costureras. Con el ingreso a la Escuela de Artes y Oficios, las mujeres empezaron a adquirir conocimientos para trabajar como dependientas de comercio o secretarias en oficinas e industria. Posteriormente, la necesidad de alfabetizar el país dio origen a las Escuelas Normales de Maestras, a través de las cuales las mujeres se incorporaron a cursos más altos de capacitación.

La Segunda Guerra Mundial se convirtió en una oportunidad para el acceso de las mujeres a la educación universitaria, por lo que a partir de la década de los 40 se empiezan a registrar titulaciones permanentes de mujeres en diversas profesiones, fundamentalmente en las ciencias humanas y sociales, y en la salud (Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México [INEHRM], 2015). De acuerdo con los Anuarios Estadísticos de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la presencia de las mujeres era del 17 %, en 1924; de 25.6 %, en 1930; de 36.8, en 1940, y de 25.6, en 1950 (UNAM, Anuario Estadístico, 1959). Para 1977, en las diversas universidades del país, el porcentaje se había elevado al 27.3 %, de acuerdo con las cifras de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior [ANUIES], 2003). Mientras que para 1989 había aumentado al 34.38 % (ANUIES, 2003), y para el año 2000 las mujeres constituían el 47.8 % de la matrícula total de la educación superior (ANUIES, 2003). Para el ciclo escolar 2019-2020, las mujeres son mayoría en la matrícula universitaria nacional con el 53 % (SEP, 2019).

En cuanto al ingreso de las mujeres como profesoras universitarias, para 1977 solo el 18 % del profesorado universitario del país eran mujeres (De Gómez Figueroa, 1977), en tanto que para el año de 2019 el porcentaje había aumentado al 42.8 %, de acuerdo con la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*Personal docente de educación superior por Entidad Federativa y sexo en el ciclo escolar 2018-2019*

Estado	Total	%	Hombres	%	Mujeres	%
Aguascalientes	4,526	100	2,578	57.0	1,948	43.0
Baja California	10,868	100	6,019	55.4	4,849	44.6
Baja California Sur	1,888	100	1,045	55.3	843	44.7
Campeche	2,271	100	1,362	60.0	909	40.0
Coahuila	9,171	100	5,423	59.1	3,748	40.9
Colima	2,133	100	1,324	62.1	809	37.9
Chiapas	7,387	100	4,562	61.8	2,825	38.2
Chihuahua	9,771	100	5,724	58.6	4,047	41.4
Ciudad de México	58,474	100	33,779	57.8	24,695	42.2
Durango	4,811	100	2,900	60.3	1,911	39.7
Guanajuato	13,099	100	7,358	56.2	5,741	43.8
Guerrero	4,177	100	2,575	61.6	1,602	38.4
Hidalgo	8,737	100	4,619	52.9	4,118	47.1
Jalisco	22,739	100	13,370	58.8	9,369	41.2
México	35,717	100	19,670	55.1	16,047	44.9
Michoacán	8,425	100	5,009	59.5	3,416	40.5
Morelos	6,243	100	3,397	54.4	2,846	45.6
Nayarit	2,316	100	1,314	56.7	1,002	43.3
Nuevo León	13,886	100	7,960	57.3	5,926	42.7
Oaxaca	5,768	100	3,472	60.2	2,296	39.8
Puebla	14,810	100	8,031	54.2	6,779	45.8
Querétaro	7,370	100	4,192	56.9	3,178	43.1
Quintana Roo	3,482	100	2,003	57.5	1,479	42.5
San Luis Potosí	5,416	100	3,044	56.2	2,372	43.8
Sinaloa	8,346	100	4,669	55.9	3,677	44.1
Sonora	7,471	100	4,115	55.1	3,356	44.9
Tabasco	5,364	100	3,271	61.0	2,093	39.0
Tamaulipas	8,670	100	4,955	57.2	3,715	42.8
Tlaxcala	2,702	100	1,503	55.6	1,199	44.4
Veracruz	13,881	100	7,966	57.4	5,915	42.6
Yucatán	5,743	100	3,309	57.6	2,434	42.4
Zacatecas	3,226	100	1,887	58.5	1,339	41.5
Total	318,888	100	182,405	57.2	136,483	42.8

*Nota.* Secretaría de Educación Pública. Ciclo Escolar 2018-2019. [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2018\\_2019.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2018_2019.pdf)

Debe resaltarse la alta presencia de académicas con posgrado en el Personal de Tiempo Completo (PTC) en las universidades del país:

**Tabla 2**

*Personal docente de tiempo completo en Universidades Públicas Estatales Autónomas por posgrado*

	Total	%	Hombres	%	Mujeres	%
PTC	33,793	100	20,452	60.5	13,341	39.4
PTC con Posgrado	32,217	100	19,229	59.6	12,988	40.3

*Nota.* Secretaría de Educación Pública (SEP-DEGESU) 4º. Trimestre de 2019.

Sin embargo, la alta presencia de mujeres académicas con altas credenciales académicas no se refleja en el acceso a los primeros puestos de gestión como son la Rectoría y la Secretaría General de las universidades:

**Tabla 3**

*Primeros cargos universitarios por sexo en Universidades Públicas Estatales*

Cargo	Hombres	Mujeres
Rectoría	30	4
Secretaría General	24	10

Los cargos de gestión ocupados por mujeres en mayor parte se refieren a Departamentos de Docencia, de Posgrado y de Investigación Científica, generalmente. En la oficina del jurídico universitario el puesto de Abogado(a) general solo en cinco casos recae en mujeres. Todo lo anterior muestra la existencia de un acceso desigual al poder y gestión de mujeres y hombres en las universidades.

**Tabla 4**

*Cargos directivos de gestión en administraciones centrales de Universidades Públicas*

Universidades Públicas Estatales	H %	M %
Universidad Autónoma de Aguascalientes	75	25
Universidad Autónoma de Baja California	65	35
Universidad Autónoma de Baja California Sur	64	36
Universidad Autónoma de Campeche	64	36
Universidad Autónoma de Chiapas	82	18
Universidad Autónoma de Chihuahua	67	33
Universidad Autónoma de Coahuila	73	27
Universidad de Colima	58	42
Universidad Juárez del Estado de Durango	53	47
Universidad de Guanajuato	86	14
Universidad Autónoma de Guerrero	87	13
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	58	42

Universidades Públicas Estatales	H %	M %
Universidad de Guadalajara	55	45
Universidad Autónoma del Estado de México	64	36
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo	70	30
Universidad Autónoma del Estado de Morelos	72	28
Universidad Autónoma de Nayarit	50	50
Universidad Autónoma de Nuevo León	85	15
Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca	74	26
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla	75	25
Universidad Autónoma de Querétaro	36	64
Universidad de Quintana Roo	57	43
Universidad Autónoma de San Luis Potosí	67	33
Universidad Autónoma de Sinaloa	66	34
Universidad de Sonora	48	52
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	60	40
Universidad Autónoma de Tamaulipas	75	25
Universidad Autónoma de Tlaxcala	70	30
Universidad Veracruzana	68	32
Universidad Autónoma de Yucatán	84	16
Universidad Autónoma de Zacatecas	68	32
Universidad Nacional Autónoma de México	53	21

Como se puede observar, las mujeres siguen representando una minoría en los altos cargos y puestos de poder universitarios. Algo similar ocurre en otros lugares, puesto que se encuentra que “en la totalidad de los países de la Unión Europea, así como en Canadá, Estados Unidos o Australia, estas no llegan a representar un tercio en la cúspide de la jerarquía académica” (Gallego-Morón, 2021, p. 21).

## Marco teórico

En las explicaciones sobre la falta de acceso de las académicas al poder y gestión en las universidades se encuentra el concepto de *techo de cristal* propuesto por Marilyn Loden (1978), con el cual se refirió a las barreras que impiden a las mujeres acceder a puestos directivos en el mundo empresarial. A partir de esto, el concepto se enriqueció para referirse: 1) al conjunto de barreras invisibles que impide a las mujeres avanzar dentro de organizaciones institucionales o

corporativas (Morrison et al., 1992); 2) al conjunto de discriminaciones que se ejerce sobre las mujeres en los ámbitos laborales (Camarena Adame & Saavedra García, 2018); 3) a la brecha o desproporción entre mujeres y hombres en los liderazgos de las organizaciones (Eagly & Carli, 2004; Gallego-Morón 2021), quienes además propusieron la metáfora de *laberinto de cristal* para referirse al conjunto de obstáculos que tiene que vencer las mujeres para llegar a los primeros puestos de poder y 4) a la construcción subjetiva de las mujeres, centrada en la maternidad como destino y el cuidado de los demás (Burin, 2004), subjetivación que ocurre en la infancia y adquiere relevancia a partir de la pubertad.

El concepto *techo de cristal* se ha utilizado para explicar los difíciles accesos de las mujeres a diversos cargos de poder, ya sea en el poder público, las empresas privadas, al interior de los partidos políticos, en el ámbito científico, en el acceso a candidaturas, en los organismos internacionales y en diversos planos organizacionales. Gaete-Quezada (2015) realizó a partir de ese concepto un estudio en universidades chilenas para estudiar los desafíos de las mujeres en el acceso a puestos de dirección en el país, en el cual encontró el límite del 30 % para el acceso de las mujeres a cargos de gestión.

Por su parte, la teoría de los roles de género propone que existe una incongruencia entre los roles asignados a las mujeres, centrados en la reproducción de la vida y los cuidados, y las características que se requieren para asumir puestos de dirección y liderazgos. Los roles de género dan lugar a una doble adscripción productiva y reproductiva de las mujeres. La primera, refiere al ámbito de producción de la propia fuerza de trabajo que se realiza al interior de las familias, y la segunda a las actividades reproductivas asignadas a las mujeres. Ello da lugar a la división sexual del trabajo puesto que el trabajo cotidiano de las mujeres, sobre todo adultas, es realizado como base para el capital sin costo para él.

La división sexual del trabajo, que relega a las mujeres a las tareas de cuidado y reproducción, también les asigna características para que ello sea posible; de ahí entonces que el colectivo de mujeres sea socializado en la sumisión, la falta de poder, la dependencia emocional y económica, la subordinación, la falta de autonomía y el destino definido por la conyugalidad y la maternidad (Lagarde, 2005).

La teoría de los roles de género parte de la asignación de atributos de mujeres y hombres en dos sentidos; por una parte, los atributos descriptivos de lo que significa ser mujeres y hombres; por otra, los atributos prescriptivos que señalan lo que cada colectivo debe realizar. En este sentido las mujeres continúan insertas en empleos que están delimitados ideológicamente por su género (Barberá et al., 2002; López Martínez et al., 2019). Los atributos masculinos han permeado en los liderazgos de tal manera que se llega a proponer que estos tienen las características atribuidas a los varones: verticalidad, competencia, control, asertividad, producción de resultados. Cuadrado

Guirado (2003) propone que las mujeres líderes presentan una incongruencia con los atributos asignados y los necesarios para ser considerada líder, por ello tienden a “masculinizarse” en el ejercicio de los liderazgos.

## Hipótesis, objetivos y metodología

La hipótesis del presente trabajo se fundamenta en que el déficit de acceso de las mujeres a los puestos de poder y gestión en las universidades públicas mexicanas se debe tanto a factores organizacionales de las instituciones universitarias como a factores relacionados con las condiciones personales y familiares de las mujeres. En este sentido, se buscó identificar la percepción de las académicas respecto del acceso a los puestos de gestión y poder, así como en la construcción de liderazgos de parte de académicas que han ejercido puestos de poder y gestión en ambientes universitarios.

Para llevar a cabo lo anterior, la metodología que se siguió fue cuantitativa y cualitativa. En la primera se aplicaron 1,325 cuestionarios a académicas de universidades seleccionadas<sup>2</sup> a través de la plataforma Survey Monkey, y en la segunda se realizaron 60 entrevistas a académicas que tuvieron cargos de gestión en las universidades. El cuestionario y las entrevistas se realizaron durante el ciclo escolar 2019-2020.

Las entrevistas se llevaron a cabo una vez que se hizo contacto con académicas que habían tenido o estaban ejerciendo cargos de gestión en las universidades de estudio y que tuviera personal subordinado a su cargo. Los cargos se refirieron a puestos en la administración central y en las direcciones de facultades, escuelas, centros y programas educativos. Una vez que la académica accedía a la petición se le explicaba el propósito del estudio y garantizaba la confiabilidad. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y posteriormente codificadas en matrices de trabajo.

La investigación se realizó en seis universidades del país: Universidad de Colima (UCOL), Universidad de Guanajuato (UGTO), Universidad de Guadalajara (UdG), Universidad Autónoma de Nayarit (UAN), Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH) y Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS). Los equipos de trabajo locales fueron coordinados por: Mtra. Ana Azucena Evangelista Salazar (UCOL), Mtra. Dra. Adriana Aguilera Arrieta (UGTO), Dra. Patricia Angélica García Guevara (UdG), Dra. Lourdes Consuelo Pacheco Ladrón de Guevara (UAN), Dra. Beatriz Eugenia Rodríguez Pérez (UAS) y Dra. Flor de María Gamboa Solís (UMSNH).

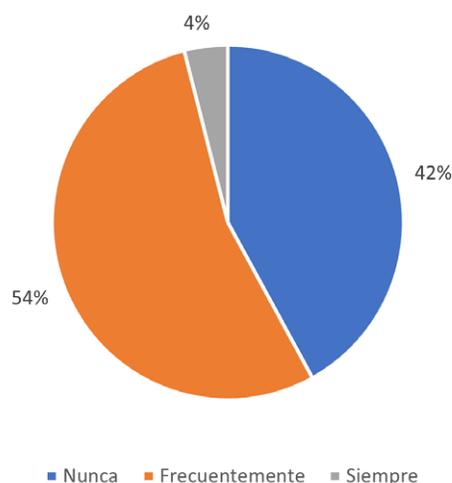
<sup>2</sup> La aplicación de los cuestionarios fue coordinada por la Mtra. Adriana Aguilera Arrieta de la Universidad de Guanajuato

## Resultados

De acuerdo con el análisis realizado se presentan, en principio, los resultados que refieren al ambiente institucional, en un segundo momento se abordan los resultados con relación al trabajo y responsabilidad familiar, y finalmente los factores organizacionales.

En cuanto al ambiente institucional, las académicas perciben la existencia de discriminación, de acuerdo con los siguientes datos:

**Figura 1.** Académicas por percepción de discriminación



*Nota.* Encuesta hecha a académicas de universidades mexicanas, ciclo escolar 2019-2020.

La discriminación por género es percibida por las académicas como parte de lo que viven diariamente. En sus palabras, lo expresan de la siguiente manera:<sup>3</sup> “creo que más mujeres somos capaces de ocupar puestos importantes, pero sigue habiendo discriminación para ocupar esos puestos” (C277); “en mi escuela se limita demasiado a las mujeres para puestos directivos o de liderazgo” (C1150); “existe discriminación en el área de las ciencias sociales, si eres mujer, para ocupar puestos” (C1148). También perciben la necesidad de que se les otorgue mayores posibilidades de acceso: “Las mujeres somos capaces, solo falta que nos den la oportunidad” (C1146).

Las áreas laborales donde predominan hombres se convierten en ambientes de mayores dificultades para las mujeres en cargos de gestión:

Por supuesto que sí tuve discriminación, había compañeros que no les gustaba que fueran dirigidos por una mujer y sobre todo en la política, hubo hasta peticiones de que yo me alejara del cargo. Yo afrontaba estas situaciones pensando siempre en hacer lo correcto y lo necesario (B. Villaseñor, comunicación personal, 7 febrero de 2020).

<sup>3</sup> Los comentarios corresponden a los realizados de manera anónima en la encuesta en la sección de respuestas abiertas. El número corresponde al cuestionario en cuestión.

¿Qué herramientas tienen las mujeres para enfrentarse a esos ambientes hostiles donde se les disputa el hecho de tener un cargo de autoridad? Ellas responden a partir de enfatizar la determinación de sus decisiones:

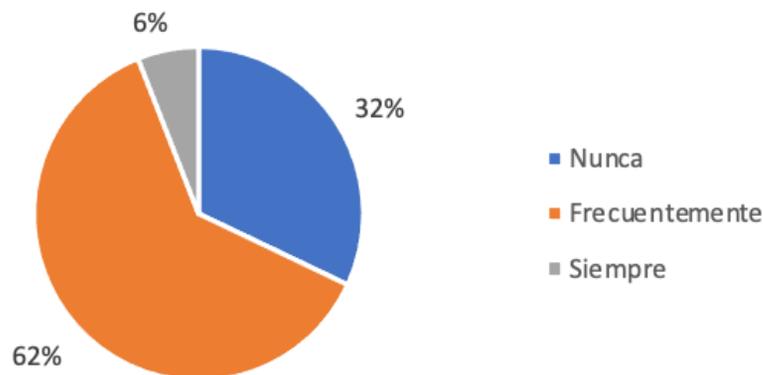
En mi desempeño profesional y en mi encargo de coordinadora sí te conflictúa mucho el tener compañeros hombres. Al principio me molestaba, me sentía muy incómoda, porque después de que convivía todos los días con mis compañeros de hola y sonrisa, pues de repente no te hablan y es complicado encontrarte con tus propios compañeros y ver que les molesta tu desempeño. Nunca titubeé ni dejé que me afectara la reacción de mis compañeros con la directriz que yo me había propuesto en la escuela; entonces no se me dificultó, más bien se me dificultó la relación laboral con mis compañeros. La planta de maestros son más hombres que mujeres y bueno, siempre va a existir el que se sienten dominantes, entonces sí me conflictuó (M. Orozco, comunicación personal, 6 de febrero de 2020).

Los malos tratos hacia las académicas en cargos de gestión derivaron en excluirla del puesto:

Malos tratos, sí. Por parte del director de la escuela porque prácticamente desde que él empezó en la dirección empezaron algunos problemas porque él quería, o quiere todavía, gobernar todas las cosas que se hacen en la escuela. Entre esas cosas y otras, a raíz de eso me corrió de la coordinación sin ningún papel de por medio (D. Domínguez, comunicación personal, 4 de febrero de 2020).

En las exclusiones percibidas se encuentran los derivados de los estereotipos de género. La siguiente gráfica da cuenta de ello:

Figura 2. Exclusión debido a estereotipos



Nota. Encuesta hecha a académicas de universidades mexicanas, ciclo escolar 2019-2020.

La mayor parte de las académicas percibe que los estereotipos de género se convierten en factor de discriminación. Se considera como estereotipo de género todo aquello que la sociedad considera que mujeres y hombres deben ser y hacer. Para el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES, 2007) los estereotipos de género “reflejan las creencias populares sobre las actividades, los roles, rasgos, características o atributos que caracterizan y distinguen a las mujeres de los

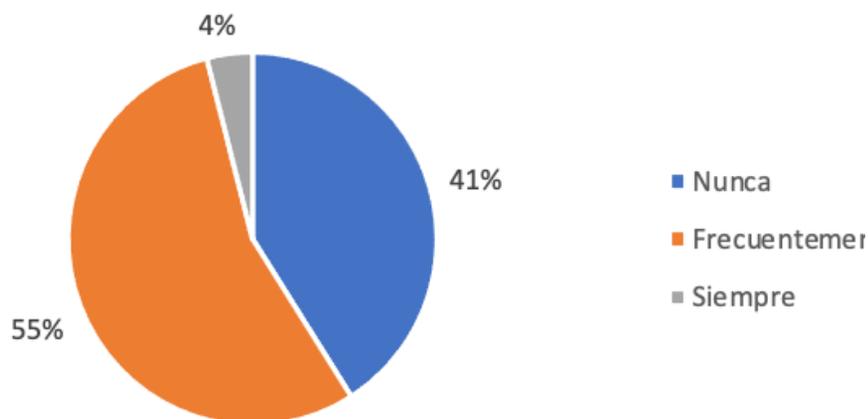
hombres. De esta forma, son las imágenes culturales que se asignan a los sexos” (INMUJERES, 2007, p. 62). Se trata de la asignación de papeles y lugares que se considera que corresponden a un sexo o a otro, lo que se encuentra en la base de la división sexual del trabajo.

Uno de los estereotipos se refiere al cuerpo de las mujeres y al arreglo físico: “En su momento si sentí como que me tendían a ver físicamente si venía arreglada o si no venía arreglada” (K. Saldívar comunicación personal, 13 de febrero de 2020)

## Entre el trabajo y la responsabilidad familiar

La asignación del trabajo familiar como un asunto de mujeres ocasiona que se originen conflictos entre cumplir con el conjunto de actividades reproductivas y de cuidado y las actividades que se desarrollan en el ámbito profesional. Las académicas perciben a la familia como un factor que les impide el pleno desarrollo profesional:

**Figura 3.** Académicas que consideran las responsabilidades familiares como obstáculo para su desarrollo profesional



*Nota.* Encuesta hecha a académicas de universidades mexicanas, ciclo escolar 2019-2020.

Si se toma en cuenta que el trabajo académico se ha convertido en una actividad de trabajo intensivo, derivado del ingreso de las Instituciones de Educación Superior (IES) a los ranking de productividad, se entenderá que las académicas están expuestas a una explotación intensiva puesto que el trabajo académico incluye: desarrollar programas de unidades académicas, preparar clases, impartir clases frente a grupos y en el ámbito virtual, revisar trabajos escolares, participar en reuniones colegiadas, ser integrante de academias docentes, llevar a cabo acciones de tutoría

con estudiantes, asesorar tesis, acompañar prácticas profesionales, realizar investigaciones científicas, asistir a congresos, escribir paper, publicar en revistas indexadas, dar conferencias, participar en eventos académicos, etc.

Por ello, la siguiente expresión refleja el malestar de las académicas: “Ser mujer y madre sí representa una desventaja laboral con respecto a quienes no tienen hijos, ya que el esfuerzo físico es mayor” (C1172), debido a que se trata de realizar mayor esfuerzo a fin de estar en posibilidad de cumplir con ambas tareas. La expresión: “el tiempo que invertimos en nuestras familias no facilita la obtención de grados ni tiempo para involucrarnos en investigación y publicación” (C228) refleja claramente el conflicto de las académicas para jerarquizar las actividades entre uno y otro ámbito. De ahí que una solución sea renunciar al tiempo de ocio y recreación.

¿La asignación de trabajo de reproducción y cuidado se convierte en un obstáculo para el desarrollo profesional? De acuerdo con el siguiente testimonio, es una afirmación cierta:

creo que el acceso de mujeres a puestos directivos está relacionado con la edad de la mujer y de los hijos, ya que en las primeras etapas no es posible dar la atención siquiera a la aspiración de tener un puesto directivo. (C258).

Ante ello, las académicas desarrollan estrategias para resolver esas tensiones:

Mi vida familiar siempre la he tratado de mantener al margen de mi vida laboral, aunque hay momentos en los que es muy difícil por la excesiva carga de trabajo que se presenta en nuestro entorno laboral y en muchas ocasiones tuve que dejar a mi familia, hablar con mis hijas para que me dieran esa oportunidad y me brindaran su apoyo porque pues fueron días de trabajo muy intenso, hasta sábados, a veces hasta las cinco de la tarde (L. Frías, comunicación personal, 11 de febrero de 2020).

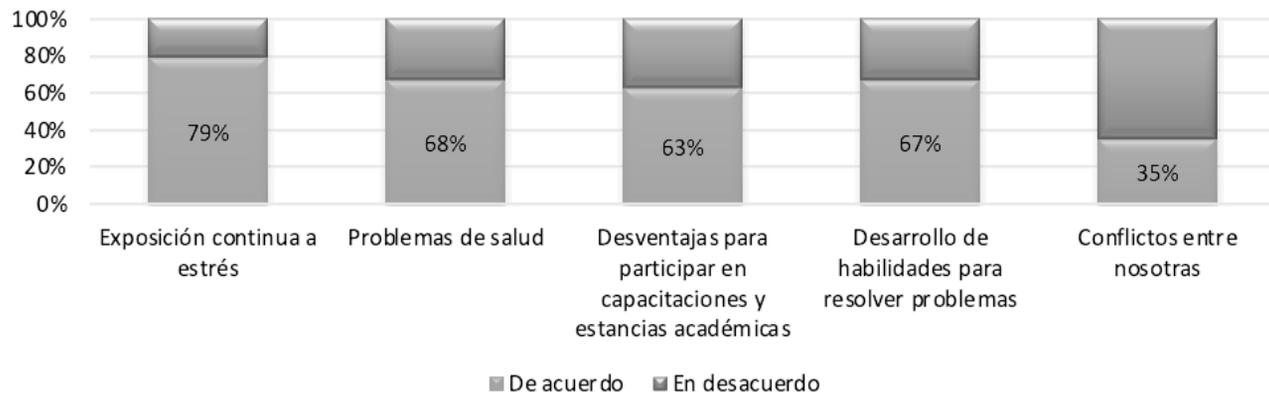
Entre esas estrategias se puede contar: generar redes de apoyos familiares, vecinales y con compañeras de trabajo, contratar servicios domésticos, hacer uso de guarderías para hijas e hijos pequeños, etc. Las estrategias para realizar los trabajos familiares y labores varían de acuerdo con los cambios que ocurren en la familia. Lo mismo sucede si las académicas son responsables de adultos mayores o de personas con discapacidad. Por ello, las estrategias para resolverlo van modificándose de acuerdo con la dinámica familiar, los arreglos que se realicen en el interior de la familia y la incorporación de nuevos miembros al grupo familiar.

Es un poco complicado, llevo una vida laboral muy activa y tengo una familia que es lo más importante; tengo dos niños pequeños una niña de tres años y un bebecito que apenas cumplió tres meses. No podría combinar mis labores profesionales con mi vida familiar sin el apoyo de mi esposo, de mis padres, digamos que hacemos todo un equipo para poder estar presentes en todos los aspectos que requieren mis hijos, mi familia y también para poder cumplir con todas mis responsabilidades (A. Jiménez, comunicación personal, 13 de febrero de 2020).

Además, si el cargo de gestión coincide con el de reproducción aumentan los conflictos porque tendrán que dejar de asistir a reuniones de trabajo que, para el ámbito laboral, se convierten en importantes puesto que son los lugares de toma de decisiones.

La disyuntiva del trabajo familiar y laboral genera estrés a las académicas. De acuerdo con los datos de la encuesta, el 79 % de las académicas percibe tener estrés frecuente, mientras que el 68 % considera tener daños a la salud: “la ansiedad y el estrés son muy altos, puesto que tengo que tener mayor disponibilidad de tiempo para la crianza de los hijos” (C1120).

Figura 4. Tipo de impacto de la conciliación laboral/familiar entre las académicas



Nota. Encuesta hecha a académicas de universidades mexicanas, ciclo escolar 2019-2020.

Además de estar expuestas a estrés permanente y sufrir daños a la salud, las mujeres viven los cargos directivos con sentimiento de culpa: “El desarrollo de mujeres en dirección no es tan aceptable y la culpabilidad de las mujeres por no cumplir otros roles es algo que está presente” (C1268). Ello deriva de la socialización de cumplir los roles vinculados con la familia como parte fundamental de la identidad femenina.

Además de lo anterior, las actividades familiares centradas en las mujeres se convierten en desventaja para participar en capacitaciones y estancias académicas, como lo menciona el 63 % de las encuestadas. Las dos actividades son centrales si se desea avanzar en la carrera escalafonaria; sin embargo, el tiempo necesario para participar en cursos y diplomados de capacitación se ven reducidos ante el conjunto de actividades que deben desarrollar en casa. Por su parte, planear estancias académicas requiere la movilización de las mujeres con sus hijos a los lugares de estancia, lo cual se convierte en un trabajo heroico, por decir lo menos. De esta manera, las mujeres se ven impedidas de avanzar en la carrera profesional al interior de las universidades. En cuanto a la construcción de liderazgos femeninos, estos son más posibles cuando las mujeres tienen menos trabajo familiar, lo que ocurre cuando han salido del ciclo reproductivo o carecen de dependientes.

Las mujeres reconocen desarrollar diversas habilidades ante el reto que significa atender a una familia, y también, desarrollar jefaturas académicas o de gestión:

Al concluir el periodo de gestión había proyectos inconclusos y con el propósito de continuar con el desarrollo académico busqué la reelección del periodo. El reconocimiento del personal docente y administrativos es muy gratificante. Antes, hablé con mi madre para que me ayudara con la niña (A. García, comunicación personal, 12 de febrero de 2020).

La construcción de liderazgos entre las mujeres atraviesa por diversas etapas, puesto que estas en la gestión perciben incomodidad de algunas de ellas ante el avance de otras: “Que las mujeres deberíamos ser más solidarias entre nosotras” (C2), “Se debe dar capacitación para la convivencia entre mujeres y la resistencia para aceptar los logros de las otras” (C21). Ante ello, las mujeres en los puestos de dirección relatan sus experiencias en la construcción de liderazgos entre ellas, ya que sentirse apoyadas por otras mujeres les permite aceptar los puestos de gestión:

Es un hecho el apoyo entre todas, porque nuestro grupo está conformado ahorita por puras mujeres, entonces entre todas estamos tomando las decisiones, esto ha sido un apoyo continuo... Otras docentes me dijeron “vamos, nosotras te apoyamos desde acá” porque sí implica más trabajo, más tiempo; sí implica otras dinámicas, a las cuales no tenía muchas ganas de entrarle. Entonces dije “bueno, sí me apoyan sí lo hago, si no, no” (M. Figueroa, comunicación personal, 10 de febrero de 2020).

Los liderazgos de las mujeres también se reflejan en el apoyo a las colegas, a partir del reconocimiento de las tareas derivadas del ciclo vida. Ello permite ser sensible a las necesidades de las otras, en lugar de convertirse en un liderazgo sobre personas abstractas.

Necesitas todo un mecanismo de reflexión... para decirles ¿cómo te echo la mano? pero también como, entre nosotras, nos echamos la mano, siendo que unas son madres solteras o tienen que ir a recoger a sus hijos, pero nos echamos la mano con responsabilidad. Hace unos meses se reunieron conmigo diciéndome que necesitaban horarios especiales diferentes a los demás, porque ellas son madres de familia; entendiendo muy bien ese rol, aunque actualmente no puede ser una medición en el ambiente laboral. Lo que sí hacemos es acompañarnos, comprendernos y protegernos; son acciones que tratamos de hacer con las normas que existen (R. Flores, comunicación personal, 4 de abril de 2020).

## Factores organizacionales

Las universidades son organizaciones mediadas por la división sexual del trabajo y ancladas al orden de género. De ahí entonces que se puede reconocer la estructura universitaria basada en el simbolismo y las prácticas masculinas donde las mujeres están consideradas no tanto como personas, sino como mujeres. La organización laboral supone que las autoridades son masculinas, por lo que el poder es un asunto de circulación entre ellos mismos. Las normatividades de las universidades dan cuenta de ello, puesto que, en todas las leyes orgánicas de las universidades estudiadas, el cargo más alto de dirección se enuncia en masculino. Consecuentemente con lo anterior, los requisitos para ocuparlo tienen que ver con los requisitos pensados para los sujetos

varones: ser mayores de cierta edad, ser académico o investigador, no ser ministro de culto religioso, no pertenecer a las altas jerarquías de partidos políticos y en algunas legislaciones todavía se considera no pertenecer a las fuerzas armadas.

Los requisitos expuestos señalan a los varones como los destinatarios de los cargos, puesto que las mujeres no son ministras de cultos religiosos ni pertenecen a las altas jerarquías de partidos políticos y, mucho menos, pertenecen a las fuerzas armadas. Algunas legislaciones universitarias además establecen como requisito: “tener reputación como persona honorable” (Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato, 2007); lo cual, sin duda, tiene un significado para los hombres y otro muy diferente para las mujeres. Para los hombres, la honorabilidad se relaciona con los grados académicos, no estar vinculado a actos de corrupción, tener amigos y redes de aprobación, carecer de antecedentes penales por delito intencional. Para las mujeres, la honorabilidad se relaciona con el comportamiento sexual y su vida privada.

Los horarios de trabajo son un ejemplo de un factor organizacional que se establece a partir de la disponibilidad del tiempo por parte de los hombres. En las universidades estudiadas, los horarios de tiempo completo se establecen en periodos de tiempo fraccionados, de tal manera que, en la práctica, se tiene que estar todo el día en la universidad. Ello supone un trabajador que carece de compromisos familiares como acompañar a infantes en la realización de tareas escolares, llevar ancianos al médico o hacer compras para la familia. Además, es común el alargamiento de las reuniones en horarios fuera del tiempo de trabajo. Las mujeres, entonces, son consideradas como trabajadoras “sin compromiso” universitario, puesto que priorizan su vida familiar, en lugar de la institucional.

Los ambientes de trabajo están cargados de sexismo, como da cuenta el siguiente testimonio:

*Al trabajar con hombres en puestos directivos escuché muchos comentarios sexistas sobre otras mujeres con las que colaboramos. Gestos de desaprobación constante y acciones para limitar el desarrollo de las comisiones asignadas; hay círculos de trabajo que parecieran el club de Toby: donde no se admiten mujeres. (C1299)*

El liderazgo como un factor organizacional también actúa en contra de las académicas, puesto que los liderazgos universitarios están signados por la figura de los varones en los altos puestos de gestión de las universidades, como se dijo en el primer apartado. Los liderazgos de los varones se caracterizan por la verticalidad, la competitividad, el control, la orientación hacia tareas, en tanto que las características de las mujeres que han tenido liderazgos se enfocan en la construcción colectiva de toma de decisiones y la preocupación por los otros. Las mujeres en cargos de dirección tienen que utilizar lenguajes sugerentes, sobre todo si el poder se ejerce ante hombres.

Además, se observa diferente la actuación de los hombres líderes que la de las mujeres líderes. Para las segundas, el puesto de poder o de gestión se convierte en un aparador en la que son permanentemente observadas tanto en sus decisiones como en su forma de vestir.

Si te muestras severa como directiva, los hombres se quejan de que los humillas. No aceptan que eres la jefa y te saltan y se van con un jefe superior. Y siempre les creen a los hombres. También debes de ser como mayor en edad o parecer poco femenina para ser tomada en cuenta. Me explico, si te ves guapa no te hacen caso como profesionista o no puedes tener un puesto alto. No solo es eso, sino que debes emular a los varones o no ser sujeta de deseo. Tampoco debes ser muy sexy o muy fea. En fin, es muy agotador ser directiva. Te juzgan tu vida privada. A mi me criticaron una relación con un hombre menor y debía ser muy, muy recatada. Tampoco puedes mostrar mucha autoridad como los hombres. (C1200)

## Discusión

La construcción de liderazgos de las mujeres da cuenta de procesos diferentes a los masculinos, caracterizados por el control, la verticalidad y la unidireccionalidad en la toma de decisiones. Estos se han considerado como liderazgos triunfadores, en tanto que los liderazgos de las mujeres, basados en la cooperación, la horizontalidad, la toma de decisiones de manera consensada, pueden ser percibidos como liderazgos blandos, lo que explicaría porque las mujeres acceden en menor medida a los puestos más altos de las jerarquías organizacionales (Cuadrado et al., 2004), en las cuales se visualiza la necesidad de liderazgos fuertes.

Como sostienen Eagly & Carli (2004), las mujeres en las universidades estudiadas desarrollan liderazgos incluyentes que permiten construir consensos tomando en cuenta a las personas y sus circunstancias en distintos niveles de jerarquía. Ello sería congruente con los roles de género, en los cuales las mujeres son socializadas, relacionados con la disposición a la escucha y el establecimiento de redes para lograr metas colectivas.

Los resultados encontrados en el desarrollo de la investigación muestran la existencia de diversos obstáculos relacionados con las condiciones personales y familiares de las mujeres, derivadas de las prescripciones de los roles de género y también de los factores organizacionales de las instituciones universitarias que pueden interpretarse a partir del concepto de techo de cristal y de la teoría de roles de género. La siguiente tabla muestra una síntesis de ello:

**Tabla 5**

*Obstáculos a que se enfrentan las mujeres*

Roles de género	Techo de cristal
Las mujeres son socializadas en la obediencia, no tienen autoridad	Falta de autoridad percibida
Las mujeres tienen responsabilidades familiares	Las mujeres tienen menos tiempo para dedicarse a la gestión
Las mujeres son colaborativas	Déficit de competencia de las mujeres, lo cual es necesario para estar en el poder
Las mujeres se preocupan por las personas	Las mujeres antepondrán las relaciones personales al cumplimiento de tareas

El desarrollo de liderazgos consensuados basados en las relaciones horizontales entre las personas, las académicas los desarrollan en ambientes donde predominan mujeres; en tanto que tienden a desarrollar liderazgos mixtos (consensuados y autoritarios) en aquellos ambientes donde hay mujeres y hombres o predominan hombres. También se muestran exitosos los liderazgos horizontales de las mujeres en organizaciones que pasan por transformaciones de reforma, puesto que el impulso de renovación propicia una cultura de menor resistencia a los cambios. Lo mismo se puede observar en las jefaturas o direcciones de programas o departamentos de reciente creación donde lo novedoso radica en realizar las acciones de manera diferente a los procesos tradicionales.

En estos casos, las mujeres tienen más posibilidades de desplegar sus liderazgos basados en nuevas premisas que en las estructuras con mayor antigüedad donde las tradiciones imponen normas y pautas basadas en liderazgos verticales y de control, de ahí la importancia de profundizar en las características de las instituciones estudiadas y especificar los tipos de liderazgos previamente establecidos. Ello permitiría evaluar si las mujeres pueden transgredir liderazgos anquilosados o deben refuncionalizarlos. ¿Pueden las mujeres reconvertir formas de liderazgos tradicionales en estructuras de poder caracterizadas por la verticalidad como pauta de triunfo? A partir de los resultados de la investigación, se muestra que las académicas pueden establecer cambios paulatinos sin que rompan, al mismo tiempo, con todas las marcas del liderazgo tradicional.

También es relevante la orientación de la organización de que se trata, ya que, dependiendo del tipo de estructura, se puede percibir la necesidad de liderazgos masculinos o femeninos para los cargos. Prueba de ello es lo correspondiente a las oficinas jurídicas de las universidades, las cuales, en su mayoría, son dirigidas por hombres. Inclusive, en distintas universidades, se denominan como Oficina del Abogado General, en tanto que las Direcciones de Investigación Científica pueden ser, mayormente, ocupadas por mujeres. En el primer caso, se supone que las actividades correspondientes al Abogado General requieren precisión y determinación puesto que se negocia con sindicatos, grupos organizados, se resuelven controversias con actores dentro y fuera de la universidad, etc. En tanto que, por el contrario, las Direcciones de Investigación Científica suponen relaciones entre la comunidad científica local, regional, nacional e internacional con la finalidad de tomar acuerdos sobre políticas de ciencia y tecnología, realización de eventos, distribución de becas, estímulos, etc. En el segundo caso, la capacidad de consenso es fundamental para el funcionamiento de tales direcciones, por lo que las mujeres pueden desplegar sus liderazgos con mayor libertad. Esto último no exime de, en un momento dado, construir decisiones de tipo vertical, si fuera necesario. Por ello, se puede decir que el contexto en que se desarrollan los liderazgos permite el fortalecimiento de unos o de otros.

En los casos estudiados, los testimonios de las académicas en cargos de gestión dan cuenta de conflictos en el ejercicio de liderazgos relacionados con los estereotipos de género y las tareas que se demandan en las jefaturas que ejercen. Derivado de ello, las mujeres se enfrentan a la

posibilidad de transgredir los roles de género comportándose de manera autoritaria, siendo más verticales con la finalidad de que su liderazgo sea exitoso, o desarrollando un liderazgo más horizontal, aun cuando ello implique una transgresión al tipo de liderazgo esperado. El conflicto no es menor, puesto que las consecuencias repercutirán directamente en sus carreras.

También debe tomarse en cuenta que se tiende a generalizar el liderazgo de las mujeres que ejercen puestos de autoridad a todas en la falacia de que una representa a todas, ya que una mujer en el poder es tomada como prototipo de todas las mujeres con poder. Cuestión que no ocurre en el caso de los hombres, ya que ellos desarrollan estilos individuales de dirección. En cualquier caso, las mujeres desarrollarán liderazgos exitosos que podrán ser ejemplo para las siguientes generaciones de académicas o, por el contrario, serán mostrados como muestra del fracaso de las mujeres en cargos de poder.

## Conclusiones

El objetivo fundamental del presente trabajo consistió en estudiar la percepción de las académicas en puestos de poder y gestión respecto de los factores organizacionales, personales y familiares que intervienen en el acceso a puestos de poder y su influencia en la construcción de liderazgos por parte de aquellas. Entre los factores organizacionales, las académicas identifican:

- 1) Los liderazgos femeninos se desarrollan en ambientes de discriminación de género, puesto que las mujeres universitarias, a pesar de que cuentan con credenciales académicas suficientes para ocupar puestos de poder, son valoradas de acuerdo con las características asignadas a las mujeres: la falta de autoridad, la sumisión, la valoración respecto del cuerpo y no del talento y otros;
- 2) las mujeres perciben que para ocupar puestos de autoridad son evaluadas a partir de estereotipos de género, entre ellos la falta de tiempo para dedicarse al trabajo por atender a su familia;
- 3) los cargos de autoridad se ejercen en ambientes masculinizados, los cuales son hostiles para las mujeres;
- 4) las tomas de decisiones entre el funcionariado, entre los que predominan los varones, se realizan a partir de pautas de construcción de acuerdos entre los hombres, los cuales derivan de sus propias formas de socialización en ambientes extrainstitucional (comidas, fiestas, clubes);

- 5) los ritmos de las reuniones se realizan de acuerdo con las características de los hombres, por lo que los horarios y extensión de las reuniones producen malestar en las mujeres ya que dificulta los tiempos dedicados al descanso y a la familia.

A su vez, entre los factores personales y familiares que intervienen en el acceso a puestos de poder, las académicas perciben los siguientes:

- 1) La responsabilidad de cumplir como parte de la socialización de género deriva en la asignación de mayores tareas, lo que las convierte en gestoras ideales para conducir a comunidades a cumplir tareas;
- 2) mayores daños a la salud, expresadas como estrés, enfermedades somáticas, insomnio y otros, como consecuencia de la tensión a la que se ven enfrentadas en los distintos ámbitos familiares, sociales y laborales;
- 3) los conflictos generados a partir de ejercer autoridad en ambientes donde predominan los hombres, puesto que la toma de decisiones se debe realizar como consenso y no como imposición.

En los cargos de gestión, las mujeres desarrollan habilidades de conducción a partir de la lectura del contexto. Ello implica conocer las características y condiciones del personal bajo su dirección, establecer líneas claras de acción, dar seguridad de que las opiniones vertidas serán tomadas en cuenta y evitar la toma de decisiones unidireccionales. Ello se ha convertido en el principal aporte de las mujeres a la construcción de liderazgos, a pesar de que puedan ser considerados liderazgos flexibles. Por el contrario, la refuncionalización de las características de las mujeres en la construcción de liderazgos es una de las innovaciones más importantes para transgredir los liderazgos tradicionales como exitosos: la empatía, la capacidad de escucha y la certeza de ser tomados en cuenta.

El contexto organizacional actúa a favor de los liderazgos masculinos puesto que las universidades son instituciones erigidas bajo un orden de género tradicional y rígido (la universidad más reciente tiene al menos 50 años de existencia) donde tanto la normatividad, estructura organizacional y prácticas están diseñadas para que en la cúspide de las decisiones actúen varones. Por ello, el contexto organizacional favorece los estilos de liderazgo masculinos, con excepción de áreas consideradas femeninas como las escuelas de enfermería o educación. Sin embargo, aun en esos espacios, los liderazgos femeninos deben abrirse paso, puesto que no están dados.

Uno de los aspectos que ha abierto el espacio a los liderazgos de las mujeres en las universidades consiste en el éxito que han tenido en la vida académica, lo cual las visibiliza al interior de sus comunidades. En efecto, obtener altas credenciales académicas, ser merecedoras de premios

científicos, recibir reconocimientos nacionales o internacionales y medallas al mérito coloca a las mujeres académicas como exitosas en su ámbito de experiencia, lo cual las sitúa en un lugar de reconocimiento a partir del cual se encuentran posicionadas para acceder a cargos de poder y gestión. Ello explica que las académicas que han sido rectoras en las universidades mexicanas hayan tenido el grado académico de doctorado y reconocimientos previos por parte de la comunidad científica antes de su incursión como rectoras: Por ejemplo, la rectora de la Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ) la doctora Margarita Teresa de Jesús García Gasca (2018-2024) es ingeniera Bioquímica Industrial (UAM), cursó la maestría en Ciencia y Tecnología de Alimentos y obtuvo el doctorado en Ciencia de los Alimentos por la Facultad de Química de la UAQ. Además, tiene el reconocimiento como investigadora nacional nivel II del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) que otorga el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Por su parte, la rectora de la Universidad Veracruzana (UV) la doctora Sara Deifilia Ladrón de Guevara (2013-2021) cursó la Licenciatura y Especialidad en Antropología en la UV, la maestría en Historia del Arte y Arqueología en la Universidad de París I y el doctorado en Antropología en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). También tiene reconocimiento como investigadora nacional nivel II del SNI.

Los cambios en los contextos organizaciones pueden ser fundamentales para propiciar liderazgos de nuevo tipo basados en los liderazgos desplegados por las académicas. Por ello, si bien los factores personales y familiares de las mujeres son esenciales para explicar sus liderazgos, también lo es que el cambio organizacional podrá potenciar liderazgos de mujeres, a fin de impulsar a más mujeres decidiendo en las universidades, cuestión primordial en el momento actual.

Finalmente, debe decirse que los liderazgos de las mujeres son considerados como amables cuando no se experimenta conflicto entre las expectativas vinculadas al género y el desempeño de las actividades de gestión (Cuadrado, 2004). Ello abre la puerta para el acceso de las mujeres a la conformación de liderazgos donde su propia socialización se convierte en ventaja para el colectivo de mujeres y la organización en su conjunto.

## Conflicto de intereses

---

Las autoras declaran la inexistencia de conflicto de interés con institución o asociación comercial de cualquier índole.

## Referencias

---

- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. (2003). *Anuario Estadístico. Licenciatura en Universidades e Institutos Tecnológicos. Resúmenes y Series Históricas*. <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>
- Barberá, E., Ramos A., Sarrió, C., & Candela, C. (2002). Más allá del techo de cristal. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, (40), 55-68.
- Burin, M. (2004). Género femenino, familia y carrera laboral: conflictos vigentes. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, (5), 48-77. [https://xenero.webs.uvigo.es/profesorado/mabel\\_burin/articulo\\_mabel\\_burin.pdf](https://xenero.webs.uvigo.es/profesorado/mabel_burin/articulo_mabel_burin.pdf)
- Camarena Adame, M. E., & Saavedra García, M. L. (2018). El techo de Cristal en México. *Revista de Estudios de Género. La Ventana*, 5(47), 312-347. <https://doi.org/10.32870/lv.v5i47.6680>
- Cano, G. (2000). Género y construcción cultural de las profesiones en el porfiriato: magisterio, medicina, jurisprudencia y odontología. *Historia y Grafía*, (14), 207-243. <https://gabriela-cano.colmex.mx/images/pdf/genero-construccion-cultural-profesiones-porfirato.pdf>
- Cuadrado Guirado, I. (2003). ¿Emplean hombres y mujeres diferentes estilos de liderazgo? Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo en el acceso a los puestos de dirección. *Revista de Psicología Social*, 18(3), 283-307. <https://www2.uned.es/dpto-psicologia-social-y-organizaciones/paginas/profesores/WebIsabel/Estilos%20de%20liderazgo.pdf>
- Cuadrado, I., Navas S., & Morelo F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 57(2), 181-192.
- De Gómez Figueroa, L. (1977). La mujer en la educación superior en México. *Revista de la Educación Superior*, 6(21), 1-5.
- Díaz, M. (2009). *Margarita Chorné y Salazar, la primera mujer titulada en América Latina*. Demac. <https://demac.org.mx/wp-content/uploads/2015/12/MARGARITA-CHORNE.pdf>

- Eagly, A., & Carli L. (2004). Women and Men as Leaders. En J. Antonakis, A. Cianciolo & R. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 279-301). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gaete-Quezada, R. (2015). El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(17), 3-20. <https://doi.org/10.1016/j.rides.2015.06.001>
- Gallego-Morón, M. N. (2021). *El laberinto de cristal en la academia española. Un análisis de género de sus causas, por categorías académicas y ramas de conocimiento* [Tesis de doctorado, Universidad Pablo de Olavide]. RIO: Repositorio Institucional Olavide. <http://hdl.handle.net/10433/11690>
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2007). *Glosario de Género*. [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/100904.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100904.pdf)
- Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México. (2015). *Historia de las mujeres en México*. INEHRM. <https://inehrm.gob.mx/work/models/inehrm/Resource/1484/1/images/HistMujeresMexico.pdf>
- Lagarde y de los Ríos, M. (2005). *Cautiverios de las mujeres: madresposas, monjas, putas, presas y locas*. UNAM. <https://desarmandolacultura.files.wordpress.com/2018/04/lagarde-marcela-los-cautiverios-de-las-mujeres-scan.pdf>
- Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres [L.G.I.H], Diario Oficial de la Federación <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=296669> [D.O.F], 2 de agosto de 2006 (México). <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Documentos/Federal/pdf/wo17106.pdf>
- Loden, M. (1987). *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Editorial Hispano Europea.
- López Martínez, Nicolás Martínez, C., Riquelme Perea, P. J., & Vives Ramírez, N. (2019). Análisis de la segregación ocupacional por género en España y la Unión Europea (2002-2017). *Revista Prisma Social*, (26), 159-182. <https://revistaprismasocial.es/article/view/3085/3319>
- Morrison, A., Whiter, R., & Van Velsor, E. (1992). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?* Perseus Book.

- Organización de las Naciones Unidas. (1979, 18 de diciembre). *Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CETFDICM)* [Convención de la Asamblea General de las Naciones Unidas]. <https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/sconvention.htm>
- Organización de las Naciones Unidas. (1993, 14-25 de junio). *Conferencia Mundial de Derechos Humanos, Viena, Austria* [Conferencia]. <https://www.ohchr.org/es/about-us/history/vienna-declaration>
- Organización de las Naciones Unidas. (1994, 5-13 de septiembre). *Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, El Cairo, Egipto* [Informe]. [https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/icpd\\_spa.pdf](https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/icpd_spa.pdf)
- Universidad Autónoma de México. (1959). *Anuario Estadístico 1959*.
- Rodríguez de Romo, A., & Castañeda López, G. (2010). *Pioneras de la medicina mexicana en la UNAM: del Porfiriato al nuevo régimen, 1887-1936*. Ediciones Díaz de Santos.
- Secretaría de Educación Pública, México. (2019). *Estadísticas*, SEP-DEGESU. <https://dgesui.ses.sep.gob.mx/indicadores/estadisticas-basicas-de-educacion-superior>
- Sistema de Información Cultural, México. (2021). *Universidades por Estado: 3,080*. [https://sic.cultura.gob.mx/lista.php?table=universidad&estado\\_id=0&disciplina=](https://sic.cultura.gob.mx/lista.php?table=universidad&estado_id=0&disciplina=)
- Ley Orgánica de la Universidad de Guanajuato, Reformada, Comisión de Gobernación y Puntos Constitucionales, 15 de junio de 2007 (México). <https://www.ugto.mx/images/reglamentacion/ley-organica-ug-2018-.pdf>

## Cuestionario

---

- C2. (2019). Respuesta del cuestionario 2 a la pregunta libre Q23: ¿Le gustaría agregar algún comentario, observación y/o sugerencia?, 05/03/2019, 12:10 horas.
- C21. (2018). Respuesta del cuestionario 21 a la pregunta libre Q23: ¿Le gustaría agregar algún comentario, observación y/o sugerencia?, 10/02/2019, 23:26 horas.
- C228. (2018). Respuesta del cuestionario 228 a la pregunta libre Q23: ¿Le gustaría agregar algún comentario, observación y/o sugerencia?, 11/12/2018, 21:26 horas.

- C258. (2018). Respuesta del cuestionario 258 a la pregunta libre Q23: ¿Le gustaría agregar algún comentario, observación y/o sugerencia?, 11/12/2018, 11:37 horas.
- C277. (2018). Respuesta del cuestionario 277 a la pregunta libre Q23: ¿Le gustaría agregar algún comentario, observación y/o sugerencia?, 10/12/2018, 10:12 horas.
- C1120. (2018). Respuesta del cuestionario 1120 a la pregunta libre Q23: ¿Le gustaría agregar algún comentario, observación y/o sugerencia?, 31/10/2018, 15:46 horas.
- C1146. (2018). Respuesta del cuestionario 1146 a la pregunta libre Q23: ¿Le gustaría agregar algún comentario, observación y/o sugerencia?, 30/10/2018, 17:59 horas.
- C1148. (2018). Respuesta del cuestionario 1148 a la pregunta libre Q23: ¿Le gustaría agregar algún comentario, observación y/o sugerencia?, 30/10/2018, 16:54 horas.
- C1150. (2018). Respuesta del cuestionario 1150 a la pregunta libre Q23: ¿Le gustaría agregar algún comentario, observación y/o sugerencia?, 30/10/2018, 16:22 horas.
- C1172. (2018). Respuesta del cuestionario 1172 a la pregunta libre Q23: ¿Le gustaría agregar algún comentario, observación y/o sugerencia?, 30/10/2018, 9:11 horas.
- C1200. (2018). Respuesta del cuestionario 1200 a la pregunta libre Q23: ¿Le gustaría agregar algún comentario, observación y/o sugerencia?, 28/10/2018, 22:01 horas.
- C1268. (2018). Respuesta del cuestionario 1268 a la pregunta libre Q23: ¿Le gustaría agregar algún comentario, observación y/o sugerencia?, 25/10/2018, 11:46 horas.
- C1299. (2018). Respuesta del cuestionario 1299 a la pregunta libre Q23: ¿Le gustaría agregar algún comentario, observación y/o sugerencia?, 23/10/2018, 16:55 horas.