

# REFLEXIONES Y EXPERIENCIAS DE PROFESORAS-INVESTIGADORAS MEXICANAS SOBRE EL TECHO DE CRISTAL<sup>1</sup>

Ricardo Gaete<sup>2</sup>,  
Juliana Álvarez<sup>3</sup>,  
Miguel Ramírez<sup>4</sup>

## RESUMEN

El artículo tiene por objetivo comprender el fenómeno del techo de cristal (TC) desde las percepciones y experiencias de las profesoras-investigadoras universitarias, respecto del acceso de las mujeres a los cargos directivos de la universidad. Considerando un enfoque de investigación cualitativo y el método de estudio de caso único, se analiza dicha problemática en una universidad en México a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a 20 mujeres con experiencia en puestos directivos universitarios. Las entrevistadas reconocen algunas barreras que configuran el techo de cristal en la universidad estudiada, pero valoran positivamente el histórico impacto de la única mujer que ha ocupado el cargo de rectora en la institución, como una líder que se convierte en un factor relevante para avanzar en la igualdad de género en la organización. Se identifican algunas propuestas de estructuras, políticas y acciones institucionales que pueden contribuir a la eliminación más efectiva de las barreras u obstáculos que configuran el techo de cristal en las instituciones universitarias.

Conceptos clave: educación superior, género, igualdad de oportunidades, investigación cualitativa, techo de cristal.

## REFLECTIONS AND EXPERIENCES OF MEXICAN PROFESSOR-RESEARCHERS REGARDING THE GLASS CEILING

### ABSTRACT

*This study aims to understand the phenomenon of the glass ceiling (GC) from the perceptions and experiences of female university professor-researchers, regarding women's access to university leadership positions. Considering a qualitative research approach and the single case study method, this issue is analyzed at a university in Mexico, through semi-structured interviews with 20 women with experience in university management or leadership positions. The interviewees*

---

<sup>1</sup> El artículo fue apoyado por el Proyecto Mineduc-UA, código ANT 1755.

<sup>2</sup> Universidad de Antofagasta, Antofagasta, Chile. Contacto: ricardo.gaete@uantof.cl

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México. Contacto: juliana.alvarez@ujat.mx

<sup>4</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, Villahermosa, México. Contacto: miguel.ramirez@ujat.mx

*recognize some barriers that contribute to the glass ceiling at the studied university, but they value positively the historical impact of the only woman who has held the position of Dean at said institution, as she represents a relevant factor in advancing gender equality in the organization. The study identifies some proposals for institutional structures, policies and actions that could contribute to the most effective elimination of the barriers or obstacles that shape the glass ceiling in universities.*

*Key concepts: equal opportunity, gender, glass ceiling, higher education, qualitative research.*

## Introducción

El acceso de las mujeres al mundo laboral es un proceso interesante para las investigaciones debido al impacto, características y desafíos de dicho cambio social en una sociedad patriarcal, lo que trae consecuencias importantes para las mujeres tales como discriminación salarial y desigualdad de oportunidades, entre otros aspectos (Moncayo y Zuluaga, 2015). Así, la participación femenina en cargos directivos constituye un aspecto relevante para mejorar la efectividad de las políticas públicas de igualdad de género, ya que según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) las mujeres en cargos directivos en empresas de la región alcanzan el 30% en América Latina y el Caribe (OIT, 2017).

Así, las Instituciones de Educación Superior (IES) se transforman en un caso de estudio interesante para analizar este fenómeno, entre otras razones por la creciente incorporación de las mujeres a los estudios universitarios, así como en la función docente-investigadora, por tratarse de organizaciones con fuerte predominio masculino (Buquet, Cooper, Mingo y Moreno, 2013; Gaete, 2018).

Por lo anterior, el presente artículo analiza el caso de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) en México, a través de las experiencias y perspectivas de 20 profesoras-investigadoras que desempeñaron cargos directivos universitarios, utilizando la entrevista semiestructurada como técnica de recolección de información. La pregunta de investigación que orientó el estudio intentó identificar cuáles eran las experiencias y perspectivas de las profesoras-investigadoras de la UJAT respecto de la existencia del techo de cristal (TC, en adelante) en su institución.

Las transcripciones de las entrevistas fueron analizadas con los procedimientos de la teoría fundamentada, identificándose diferentes barreras u obstáculos que afectan el acceso de las mujeres a los cargos directivos, tales como conciliación trabajo-familia, existencia de grupos de poder al interior de la universidad o los conflictos que las propias mujeres generan cuando otra mujer asume un cargo directivo.

## 1. Revisión de la literatura

La inserción laboral femenina es una problemática de estudio relevante en los últimos años, debido al lento y escaso acceso de las mujeres a los puestos de alta dirección en las organizaciones laborales (Camarena y Saavedra, 2018; Contreras, Pedraza y Mejía, 2012; Gaete, 2018; Holton & Dent, 2016; Moncayo y Zuluaga, 2015; Rocha-Sánchez, 2013; Rubio y Sánchez, 2015).

Así, el concepto de TC surge a mediados de la década de los ochenta como una metáfora utilizada para describir barreras u obstáculos mayoritariamente invisibles, que las mujeres deben enfrentar en el desarrollo de su carrera laboral (Bejarano, 2007; Camarena y Saavedra, 2018; Contreras et al., 2012; De Garay y Del Valle, 2012; Gaete, 2018; OIT, 2017; Rubio y Sánchez, 2015).

Dentro de las barreras u obstáculos frecuentemente asociados al TC se encuentran los estereotipos y preconcepciones en torno al rol de la mujer en la sociedad, la doble carga laboral y familiar o la desconfianza de las propias mujeres en sus capacidades (Bejarano, 2007; Burin, 1996; Camarena y Saavedra, 2018; Gaete, 2018; OIT, 2017; Rubio y Sánchez, 2015; Zabludovsky, 2015).

Un aspecto interesante que surge de los estudios referidos al TC dice relación con los efectos psicológicos de autoestima y confianza que dicha problemática genera en las propias mujeres, lo que según Rocha-Sánchez (2013):

Trasciende el contexto laboral o profesional, y se ubica como un conjunto de barreras que imposibilitan el desarrollo autónomo de las mujeres, no solo en el escenario empresarial,

sino en cualquier escenario. Aspectos como la división sexual del trabajo, los estereotipos de género que prevalecen, la doble presencia, las prácticas institucionales que relegan a las mujeres a un plano secundario, la violencia de género y toda condición de discriminación y exclusión permea la vivencia de las mujeres en los diferentes contextos y bajo muy diversas formas. Aún más, estas barreras se interiorizan como parte de las construcciones identitarias de las mujeres, generando deseos y experiencias emocionales contradictorias; sentimientos de miedo, culpa, tristeza y frustración se traducen en un sentido de “insuficiencia”, de “incapacidad” e “ineficacia”; se cristalizan en “decisiones” que cotidianamente las mujeres hacen al tener que elegir siempre entre los demás y sí mismas (p. 39).

Según Bejarano (2007), las mujeres que logran acceder a un cargo directivo sufren diversos costos físicos, emocionales o prejuicios sociales, ya que para conseguirlo debieron dejar de lado mayores responsabilidades familiares. Asimismo, Zabludovsky (2015) señala que la implementación de políticas de conciliación trabajo-familia son fundamentales para romper con el TC, evitando así la “doble gerencia” para aquellas mujeres que logran ejercer un cargo directivo, pero sin descargar sus responsabilidades familiares.

En síntesis, la OIT (2017) señala que en América Latina y el Caribe “los estereotipos de género siguen determinando la división del trabajo entre hombres y mujeres tanto en el hogar como en el lugar de trabajo, pero estos supuestos están siendo cuestionados” (p. 31), transformándose en un importante insumo para los estudios del acceso de las mujeres a los cargos directivos.

En la Tabla 1 se identifican los artículos publicados en revistas indexadas que analizan la problemática del TC en el campo académico en los últimos cinco años.

Tabla 1

*Ejemplos de estudios en torno al techo de cristal en educación superior publicados en revistas indexadas en Web of Science, Scopus y SciELO, años 2015-2019*

Autores	Objetivo/metodología	Principales conclusiones
Cooper (2019)	Mediante encuestas analiza la trayectoria de la carrera académica femenina, desde estudiantes hasta profesorado en universidades del Reino Unido.	Las universidades deben facilitar el trabajo a tiempo parcial, reconocer el talento de las mujeres y capacitarlas para que soliciten la promoción hacia puestos de dirección superior.
Maddrell, Thomas y Wyse (2019)	Analiza desafíos e inequidad para las mujeres en la disciplina de Geografía en universidades del Reino Unido, mediante entrevistas en profundidad.	Las mujeres no solo deben enfrentar un TC, sino que también “pisos de piedra”, siendo importante mejorar las actitudes y liderazgo de los gerentes de área y colegas más experimentados, creando lugares de trabajo más inclusivos.
Baeza y Lamadrid (2019)	Análisis de datos secundarios acerca de la situación de género en una universidad estatal chilena.	Las relaciones de género articulan constelaciones de poder que refuerzan la dominación masculina en la academia.
Gaete (2018)	Mediante entrevistas cualitativas analiza percepciones y experiencias de académicas chilenas en cargos directivos universitarios.	Los resultados identifican la conciliación trabajo-familia y la cultura machista como principales barreras que configuran el TC en las universidades analizadas.
Gallego-Morón y Matus-López (2018)	Uso de base de datos secundarios para analizar las causas del TC en las universidades españolas.	El sistema patriarcal genera problemas de conciliación trabajo-familia y las redes de poder masculino causan el TC.
Lieberman et al. (2018)	Analiza la distribución por género en las Facultades de Psiquiatría en EE.UU.	La desigualdad de género debe interesar a todas las especialidades médicas, para mejorar la calidad del servicio.
Gallego-Morón (2016)	Analiza el TC en universidades españolas a nivel de las tesis doctorales de las mujeres.	El TC surge luego de defender sus tesis doctorales, agravado por sistemas de cooptación y redes de poder masculino.
Abelson, Chartrand, Moo, Moore e Yeo et al. (2016)	Análisis de datos secundarios de informes y reportes académicos 1994-2015.	Leve aumento de mujeres graduadas en Medicina, fuerte aumento de su número en especialidad en Cirugía en EE.UU.
Wang (2016)	Encuesta de género aplicada a 50 Escuelas de Química en EE.UU., 2014-2015.	Los esfuerzos por aumentar la cantidad de mujeres en Facultades de Química han sido efectivos.

Ferreiro (2015)	Analiza la participación de la mujer en la Sociedad Americana de Pediatría.	Describe desigualdades de género existentes en el campo de la Pediatría en EE.UU.
Gaete (2015)	Análisis de contenido de sitios web de universidades estatales chilenas.	Se evidencia un fuerte desequilibrio de género en los puestos directivos que componen el gobierno de las instituciones incluidas en el estudio.
Matus-López y Gallego-Morón (2015)	Encuesta a 35 profesores de la Universidad Pablo de Olavide en España.	Baja percepción del TC, dicha problemática ocurriría con mayor intensidad fuera del ámbito universitario.

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 1, se observa que varias investigaciones coinciden en identificar los aspectos familiares y los grupos de poder como las principales barreras que las mujeres deben enfrentar para orientar sus carreras laborales hacia cargos directivos en el campo académico.

## 2. TC en México

Según la OIT (2017), el 19% de las empresas de América Latina y el 24% de las del Caribe tienen a una mujer desempeñando un cargo directivo, especialmente en pequeñas y medianas empresas, lo que para el caso mexicano alcanza el 15%.

No obstante, Zabłudovsky (2015) señala que en los últimos años en México la participación de las mujeres ha aumentado en diferentes ámbitos de la sociedad mexicana, tales como el laboral o en la educación superior, a pesar de lo cual es minoritaria en los altos cargos políticos y empresariales.

Camarena y Saavedra (2018) coinciden con lo planteado por la OIT (2017), señalando que menos del 5% de los cargos directivos de empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores son ocupados por mujeres, o el 3% en las 500 mejores empresas para trabajar en México, a pesar de los avances en igualdad de género.

Asimismo, la discriminación de género para el caso mexicano se caracteriza por la brecha salarial entre hombres y mujeres (Arceo-Gómez y Campos-Vázquez, 2014; Contreras et al., 2012;

Zabludovsky, 2015). De acuerdo con el estudio de Arceo-Gómez y Campos-Vázquez (2014), dicha situación “esconde patrones importantes de las distribuciones salariales: para cuantiles bajos encontramos un claro efecto de ‘piso pegajoso’ y para cuantiles altos encontramos clara evidencia de un techo de cristal” (p. 625).

Respecto de lo anterior, García (2017) señala que la metáfora del piso o suelo pegajoso se relaciona con una barrera cultural, que vincula a las mujeres mayoritariamente con “las tareas de cuidado tradicionales, obstaculizando así sus posibilidades de desarrollo (...) al requerirles que equilibren el trabajo dentro y fuera del ámbito doméstico” (p. 111), generando consecuencias tales como la doble jornada de trabajo o un menor salario.

Así, la distribución salarial es otra causa importante que frena la carrera laboral de las mujeres, generando un bajo incentivo económico para desempeñar puestos de nivel directivo que son más demandantes en cuanto a jornada de trabajo, viajes y reuniones, las que no son compensadas adecuadamente en términos económicos de la misma manera que a los hombres (Rocha-Sánchez, 2013). Por su parte, Camarena y Saavedra (2018) señalan que el TC en México como problemática social establece que:

Las mujeres mexicanas se enfrentan a importantes obstáculos que les impiden participar totalmente en el mercado laboral y sobre todo en puestos de decisión. Algunos de estos obstáculos son la carga del trabajo no remunerado, los tradicionales roles de género y la carencia de políticas de conciliación entre trabajo y vida familiar, especialmente la insuficiente oferta de servicios de cuidado infantil y de prácticas laborales flexibles (p. 324).

Moncayo y Zuluaga (2015) señalan que la participación femenina en cargos directivos para el caso mexicano es baja en diferentes sectores económicos, pero es en las universidades donde dicha situación se acentúa fuertemente. Ranero-Castro (2018) plantea que en México la participación de las mujeres en puestos de dirección no supera el 25% en las Rectorías de las universidades pertenecientes a la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES).

Lo anterior genera una importante segregación laboral a pesar del aumento de las mujeres en el sistema universitario mexicano, lo que según Heller (2004) implica “una fuerza de trabajo femenina diferenciada, que sigue comportamientos particulares en cuanto a niveles de participación en la actividad económica, categoría ocupacional y rama de actividad, y niveles de ingreso diferenciados en la misma ocupación” (p. 99), expresado en el ámbito universitario a través de la menor presencia de mujeres en los cargos directivos más importantes tales como rector o decano (Gaete, 2015).

Sin embargo, De Garay y Del Valle (2012) señalan que la participación de las mujeres en diversos cargos directivos en universidades mexicanas tales como rectorías, direcciones de escuelas, facultades, divisiones académicas e institutos de investigación alcanza el 41%, siendo más alto que en otros sectores económicos de México. Del mismo modo, también se observa un crecimiento importante en la paridad de género en la matrícula de pregrado en términos totales —la cantidad de mujeres se ha duplicado en las últimas tres décadas—, a lo que se suma la feminización de algunas áreas del conocimiento tales como Ciencias Sociales o Salud (Buquet et al., 2013; De Garay y Del Valle, 2012; Ramírez y Bermúdez, 2015; Ranero-Castro, 2018; Zubieta-García y Marrero-Narváez, 2005).

Así, Buquet et al. (2013) plantean el índice de feminidad para describir “el número de mujeres por cada 100 hombres y se calcula dividiendo la cantidad de mujeres entre la cantidad de hombres, y multiplicándolo por cien” (p. 31), señalando que en México progresivamente las mujeres se han incorporado a la educación superior, lo que no significa necesariamente que existan condiciones de igualdad.

Otro indicador para analizar la equidad de género en la educación superior en México es la participación de las mujeres en los estudios de posgrado y la investigación científica (Buquet et al., 2013; Castañeda y Ordorika, 2015). De este modo, el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) es un ámbito interesante para estudiar el TC, existiendo diversos estudios que analizan dicha instancia desde una perspectiva de género (Buquet et al., 2013; Cárdenas, 2015; De Garay

y Del Valle, 2012; Ranero-Castro, 2018; Rubio y Sánchez, 2015; Zabludovsky, 2015; Zubieta-García y Marrero-Narváez, 2005).

Según Cárdenas (2015), la participación femenina en el SNI mexicano es apenas un tercio del total de los investigadores incluidos en esta instancia, no siendo mayoritaria en ninguna de las siete áreas del conocimiento allí consideradas. Asimismo, López, Muñoz, González, Valero y Orozco (2015) señalan que la disparidad de género en el SNI mexicano se debe a la configuración de dos grandes fenómenos:

Por un lado, en las ciencias exactas y naturales el número de mujeres continúa siendo poco representativo y, por otro, la feminización de algunas disciplinas y áreas de investigación, en su mayoría relacionadas con las ciencias sociales y las humanidades, o con áreas de conocimiento vinculadas con la asistencia y el cuidado, como lo pueden ser el Trabajo Social y la Enfermería, por mencionar dos de ellas (p. 41-42).

También, Zubieta-García y Marrero-Narváez (2005) señalan que durante la década de los noventa, la participación de las mujeres en cargos directivos en las universidades mexicanas no superaba el 17% a nivel nacional, existiendo excepciones como el caso de la profesora Dolores Cabrera Muñoz, quien fuera la primera rectora de la Universidad Autónoma de Querétaro en el año 2000 (Bustos, 2001/2002), transformándose en un hito para el sistema universitario mexicano por tratarse de una de las primeras mujeres que ocupó dicho cargo.

Además, Buquet et al. (2013) reconocen avances en el aumento de la cantidad de mujeres que estudian y trabajan en las universidades mexicanas, señalando que:

Es común que se considere que la menor presencia de las mujeres en las esferas más altas del mundo académico es el resultado histórico de su incorporación tardía a las instituciones de educación superior, y que este fenómeno se irá corrigiendo con el paso del tiempo (p. 67).

Por ello, el progresivo aumento en la cantidad de mujeres en la educación superior a nivel mundial no ha evitado la presencia del TC al interior de las universidades, tanto en México como en cualquier parte del mundo, produciéndose estancamientos o incluso retrocesos en la participación de las mujeres en cargos directivos universitarios.

### 3. Metodología

El estudio consideró un diseño de investigación cualitativo para definir los objetivos de la indagación, la técnica de recolección de la información y el análisis de los datos, mediante un estudio de caso único en torno a las barreras u obstáculos que deben enfrentar las mujeres para acceder a los cargos directivos en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT) de México, institución de educación superior de carácter estatal creada en el año 1958 y sucesora de una larga tradición de trabajo en la formación profesional en México, iniciada por el Instituto Juárez en el año 1879.

El objetivo del estudio fue comprender el fenómeno del TC desde las percepciones y experiencias de profesoras-investigadoras que hubieran ejercido cargos directivos en su trayectoria profesional en la UJAT, tanto a nivel de las 12 Divisiones Académicas como en los puestos directivos de la Administración central de la universidad, entrevistándose a un total de 20 académicas. Para una mejor descripción del caso estudiado, en la Tabla 2 se observa la distribución de los cargos directivos de la UJAT y en la Tabla 3 se presenta la distribución de los estudiantes de pre y posgrado por área de conocimiento según género.

Tabla 2

*Distribución actual de cargos directivos según género en la UJAT*

Cargos directivos	Distribución por género			
	Hombre		Mujer	
Rector	1		0	
Administración central (Abogado, Planificación, Contraloría, Tics, Comunicación y RR.PP., etc.)	7		1	
Secretarías	2		2	
Divisiones	Máxima autoridad División		Profesorado adscrito a cada División	
	H	M	H	M
División Académica de Ciencias Agropecuarias (DACA)	X		86	39
División Académica de Ciencias Básicas (DACB)	X		124	49
División Académica de Ciencias Biológicas (DACBiol)		X	133	93
División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA)	X		207	130
División Académica de Ciencias de la Salud (DACS)	X		245	225
División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades (DACSYH)	X		156	83
División Académica de Educación y Artes (DAEA)		X	130	167
División Académica de Informática y Sistemas (DAIS)	X		82	30
División Académica de Ingeniería y Arquitectura (DAIA)	X		142	57
División Académica Multidisciplinaria de Comalcalco (DAMC)	X		59	61
División Académica Multidisciplinaria de Jalpa de Méndez (DAMJM)	X		33	22
División Académica Multidisciplinaria de los Ríos (DAMRíos)		X	63	48
Dirección del Centro de Enseñanza de Lenguas Extranjeras (DCELE).		X	71	101

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 2 evidencia que un tercio de las Divisiones en la UJAT es dirigido por una mujer, con una distribución del profesorado que también es mayoritariamente masculina, situación levemente diferente en el caso de los estudiantes, como se observa en la Tabla 3.

Tabla 3

*Distribución de estudiantes por área de conocimiento en la UJAT*

Divisiones	Estudiantes matriculados					
	Licenciatura		Maestría		Doctorado	
	H	M	H	M	H	M
DACA	794	451	28	13	0	0
DACB	854	793	37	15	19	5
DACBiol	1.087	1.069	24	28	30	15
DACEA	2.202	2.614	47	59	8	10
DACS	1.734	4.312	176	219	8	2
DACSYH	1.272	1.531	80	74	14	17
DAEA	1.340	2.565	19	24	4	2
DAIS	519	239	29	14	10	0
DAIA	2.504	92	16	9	15	4
DAMC	678	1.353	24	9	0	0
DAMJM	388	654	0	0	0	0
DAM Ríos	438	609	0	0	0	0
DCELE	7.962	10.519	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

La técnica de recolección de la información fue la entrevista semiestructurada, desarrollada en un solo encuentro y orientada por una pauta de cotejo que contenía los dos tópicos a tratar durante la entrevista:

- experiencia en cargos directivos desempeñados en la trayectoria laboral de las entrevistadas; y
- percepciones y puntos de vista acerca del fenómeno del TC en la universidad.

Se utilizó un consentimiento informado para cada una de las entrevistadas incluidas en el estudio, en el que se establecieron, entre otras cuestiones de carácter ético: la confidencialidad de la información proporcionada, inexistencia de pagos o costos para las entrevistadas y la solicitud de autorización para grabar la conversación para su posterior transcripción y análisis. En la Tabla 4 se presenta una breve descripción de las académicas entrevistadas durante la investigación.

Tabla 4

*Perfil de las académicas entrevistadas durante el estudio*

Entrevista	Cargos directivos desempeñados en UJAT	Antigüedad en UJAT
E 1	Asesora de Contraloría de UJAT, coordinadora general de la Unidad de Vinculación y Servicios Especializados, directora de Ingresos, Secretaría de Finanzas.	22 años
E 2	Coordinadora de docencia en DAIA, Secretaría de Servicios Académicos.	23 años
E 3	Jefatura en el Departamento de becas de UJAT, Dirección de Investigación y Posgrado de UJAT, Jefatura de posgrado en la Coordinación y Posgrado de DAEA, Coordinación de Investigación y Posgrado de DAEA, Coordinación de Docencia en DAEA y Dirección de Estudios y Servicios Educativos de la UJAT.	21 años
E 4	Directora de la DACSYH.	21 años
E 5	Contralor académico, coordinador administrativo, directora de Recursos Humanos, secretaria particular de Rectoría, encargada de la Secretaría Académica, directora de Estudios y Servicios Educativos y actualmente coordinadora del Centro de Comunicación.	32 años
E 6	Encargada de la mesa de ingresos UJAT, directora de Ingresos UJAT, directora de Egresos UJAT.	17 años
E 7	Coordinadora de Investigación y Posgrado de la DACS, directora de Investigación y Posgrado de la UJAT, Secretaría de organización del SPIUJAT.	27 años
E 8	Coordinadora administrativa de DACS, coordinadora de Posgrado de DACS, coordinadora de Investigación y Posgrado en DACS, jefa del Departamento de Estudios de Género de la UJAT.	29 años
E 9	Oficial administrativo del Departamento de Superación Docente UJAT, jefe del Departamento de Investigación y Evaluación Educativa, directora de Fortalecimiento Académico.	26 años
E 10	Jefa del Laboratorio de Restauración y Microfilmación; jefa de la Biblioteca histórica "José Martí" y directora del Sistema Bibliotecario de la UJAT.	27 años
E 11	Asesora académica de UJAT, directora de la DAEA, directora general de Planeación y Evaluación Institucional (UJAT), secretaria de Servicios Académicos (UJAT).	26 años
E 12	Jefa de Educación Continua en la DACEA de 1999 a 2001, jefa de Control de Persona febrero 2004 a julio 2007, representante patronal de los dos sindicatos ante la Junta Local de Conciliación y Arbitraje en las mismas fechas de 2004 a 2007 y directora de la División Académica de agosto 2007 a agosto 2015.	20 años
E 13	Coordinadora del CEI (Centro de Enseñanzas de Idiomas), directora del CELE (Centro de Enseñanzas de Lenguas Extranjeras).	26 años

E 14	Directora de DACBiol.	27 años
E 15	Contador general de UJAT, directora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas (DACEA), contralor general, secretaria de Finanzas.	50 años
E 16	Secretaría de Finanzas UJAT.	17 años
E 17	Coordinadora de Estudios Básicos de la DACS, coordinadora de Investigación y Posgrado de la DACS, secretaria de Servicios Académicos de UJAT, jefa del Departamento de Posgrado y Becas, jefa del Departamento de Investigación, directora de Investigación y Posgrado, directora general de Planeación y Evaluación Institucional, directora de División Académica.	35 años
E 18	Secretaría administrativa DACEA, secretaria académica DACEA, coordinadora del Área de Formación y Titulación, Secretaría de Finanzas del SPIUJAT, coordinadora de Docencia DACEA, coordinadora de Estudios Básicos DACEA.	44 años
E 19	Secretaría particular de la Secretaria de Servicios Administrativos, secretaria particular de la Secretaria de Servicios Académicos, Secretaria particular de Rectoría, directora de Educación a Distancia.	21 años
E 20	Directora de DAEA (toda su trayectoria es académica).	26 años

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de la información se aplicaron los procedimientos de la teoría fundamentada, asociados al microanálisis para identificar incidentes que tuvieran una significación en sí mismos dentro de los textos de las transcripciones de las entrevistas. Posteriormente, se desarrolló una codificación de los incidentes para establecer las propiedades y dimensiones que describían cada categoría de análisis. Finalmente, se llevó a cabo un proceso de categorización a partir de la identificación de la categoría central relacionada con la problemática objeto de estudio.

#### 4. Resultados

Según los resultados del estudio desarrollado por Gaete (2018), el TC se encuentra asociado con la existencia de tres tipos de barreras: personales, organizacionales y sociales. En la Figura 1 se identifican los resultados de la presente investigación considerando dicha clasificación.

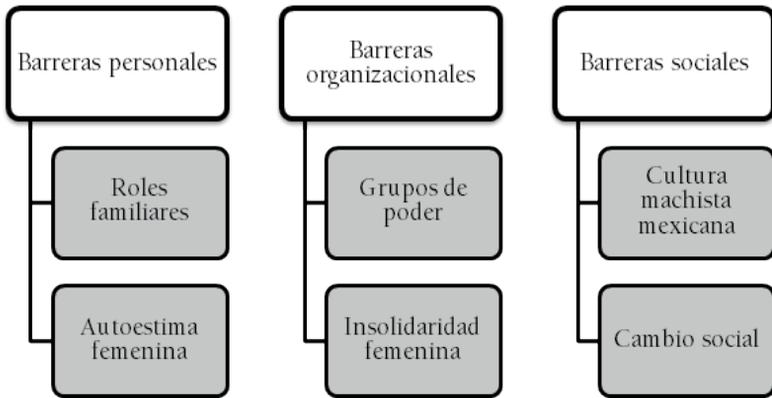


Figura 1. Barreras que configuran el TC en la UJAT.

Fuente: Elaboración propia.

Una manifestación del TC observada en las entrevistas realizadas para el caso de la UJAT, se relaciona con el proceso de postulación al puesto de director/a de División, que es la principal Unidad Académica de esta universidad en cada disciplina:

La Ley Orgánica de la universidad establece primeramente [que] se realiza una auscultación por parte de profesores y la primera experiencia que tuve es que para que se realizara esa auscultación y poder formar parte de todos los profesores (...) la mayoría de los varones se inclinaron por varones para hacer la propuesta para formar parte de la lista de profesores, porque es una lista que posteriormente pasa por Consejo Divisional y de allí el Consejo Divisional hace un filtro y esa lista se envía al rector, que es quien conforma la terna, para que luego la Junta de Gobierno pueda hacer entrevistas a los que quedan en la terna (E4).

A la Junta de Gobierno le llega la terna o le llegan, no sé, cuatro o cinco propuestas para que ellos escojan y hasta donde tengo entendido en Básicas y en DAIA (...) no sé si porque no ha querido o porque no se le ha dado la oportunidad ¡ahí sí no sé!; pero son las únicas dos Divisiones que me viene ahorita a la mente que no hay mujeres en esa área (E5).

Así, el acceso de las mujeres al cargo de directora de División en la UJAT requiere de un proceso de postulación que cuente con el apoyo de los varones dentro de las Divisiones, procedimiento que además es sancionado por una Junta de Gobierno en donde también son mayoría los varones, generándose una segregación vertical y horizontal debido a que existen áreas del conocimiento que están más feminizadas que otras (Yáñez, 2016).

Otro aspecto distintivo del TC para caso de la UJAT es la figura de la única rectora que ha tenido dicha institución a lo largo de su historia, como un hito relevante para avanzar en la igualdad de género dentro de la universidad:

Cuando tuvimos como rectora a una mujer logró integrar un sinnúmero de mujeres al colegio de directores como directoras (...) había el 50% de mujeres dirigiendo divisiones académicas y el otro 50% era varones en los cargos de direcciones generales y de secretarías (E4).

La maestra Candita que fue la primera rectora, la única hasta ahorita (...) en ese momento llegó a la mitad de directoras, sea su decisión o no, se supone que no lo hace ella bastante, obvio, pero sí se llegó a seguir de tener la mitad de mujeres y la mitad de hombres en el colegio de directores (E16).

La mayoría de las entrevistadas durante la investigación reconoce a la doctora Candita Gil Jiménez como una líder muy relevante dentro de la historia de la institución, para avanzar en la igualdad de género en diferentes cargos directivos:

Nunca se había dado eso ahorita en sus sesenta años de vida de la universidad que cumple este año, nunca habíamos tenido una rectora, entonces yo siento que la rectora, la maestra Candita Gil Jiménez que fue rectora en ese tiempo, te estoy hablando por dos períodos, rompió muchos esquemas (E5).

Una de las características importantes para el caso de la rectora Gil Jiménez, es su amplia experiencia previa en cargos directivos dentro de la universidad, que le brindaron un importante

conocimiento acerca del funcionamiento institucional para poder desempeñarse durante dos períodos en el cargo:

La universidad ya tuvo a su primera rectora, verdad, y nos fue muy bien, porque fue muy vanguardista, este, creo que continuó porque ella venía de la anterior administración, conocía las áreas porque estuvo en la Secretaria Académica, en la Secretaria Administrativa, yo creo que solo le faltó estar en la Secretaria de Finanzas, pero conocía muy bien cada área de la universidad (E7).

Así, la elección de la rectora Gil Jiménez no solo es un hito por ser la primera mujer en ocupar dicho cargo dentro de la UJAT, sino que se transformó en un factor importante para avanzar en la equidad de género en el acceso a los cargos directivos de la institución durante su mandato, estableciendo un precedente importante para las futuras autoridades de la universidad.

Pero además, según Burin (1996) la carencia de otros referentes femeninos que hayan desempeñado cargos directivos genera inseguridad y temor en las mujeres cuando se enfrentan a este tipo de responsabilidades laborales, por eso la importancia de la experiencia de la rectora para abrir espacios y generar confianza en las demás académicas de la universidad.

#### 4.1. Barreras personales

Según lo planteado en la Figura 1, las barreras personales del TC exponen dificultades que provienen de la vida personal o familiar de las mujeres, afectando sus posibilidades de acceder a un cargo directivo dentro de la universidad.

##### 4.1.1. Roles familiares

Según las entrevistadas la maternidad y la crianza de los niños pequeños se transforma en una barrera personal muy importante al momento de desempeñar un cargo directivo:

Todas las que son directivas difícilmente se pueden embarazar, o sea ¿por qué te vas a embarazar si vas a perder o se tienen

que retirar? No le respetan su embarazo como mujer, pues no, si estás en este puesto tienes que permanecer sin embarazo y hasta luego, entonces conozco solamente un caso, donde se embarazó y continuó (E3).

Tenía que atender a mi esposo y además al pendiente y al cuidado de mis tres hijos, o sea ni siquiera uno ¡tres!, entonces eso definitivamente es un obstáculo para la mujer, la responsabilidad, la parte relacionada con la atención de los hijos, entonces eso es un impedimento para que la mujer pueda desarrollarse (E18).

Lo anterior, genera una doble jornada para las directivas universitarias entrevistadas, debido a las dificultades para conciliar las responsabilidades laborales con las familiares:

Sí, es doble esfuerzo, es súper esfuerzo de veras, porque en los horarios en que yo tenía que dejar la Dirección era llegar a hacer tareas con mis hijos aunque estuvieran en primaria. Yo me sentaba a hacer tarea y yo a las 6 regresaba otra vez a cumplir el horario, este... ya los dejaba hecho tarea, sus necesidades (E7).

Me he sentido siempre muy respaldada en ese aspecto, pero claro, terminas trabajando el doble o el triple, porque tienes que trabajar, este... cuidar tu hogar y (...) tu vida laboral-profesional; quizá la que he descuidado es la vida social, ahí sí, esa sí la descuidé mucho tiempo, me desprendí de muchas amistades (E11).

Así, las acciones que la universidad implemente para favorecer la conciliación trabajo-familia son imprescindibles para apoyar más efectivamente a las mujeres, eliminando una de las expresiones del TC en las universidades (Cooper, 2019; Gaete, 2018; Gallego-Morón y Matus-López, 2018; Zabłudovsky, 2015). Las académicas entrevistadas, también identificaron algunas complicaciones producto del conflicto de roles que las afecta:

Te resignas a que, bueno, ya no puedo ascender a algo más, porque yo tengo que hacer mis espacios para mi familia y en ocasiones tengo que pedir permiso para poder ir a la escuela, para poder ir a atender una situación familiar, este, de salud de

los niños, este, de atender festivales y cosas así, también. ¿Por qué? Porque si no, te pierdes todo eso y entonces ya empiezas a sacrificar a la familia (E1).

Entramos de repente a reuniones muy largas o de repente nos hablan y nos dicen: ¿sabes que tienes que estar en la Ciudad de México o no sé dónde cumpliendo una comisión, haciendo algún trámite? y eso es lo complicado de repente en la familia ¿no?, dejar a los hijos, la comprensión y el apoyo del esposo, yo creo que ahí existe un poquito más de esa (...) barrera invisible ¿no? (E9).

Las medidas de conciliación relativas a la flexibilidad de los horarios de trabajo o los apoyos para actividades relacionadas con la crianza de los niños, son fundamentales para sentar bases más sólidas para que más mujeres puedan acceder a los cargos directivos:

He notado que las mujeres que están en puestos directivos realmente no tienen esa parte que se les asocia a la mujer si su hijo se enferma, la mayoría son mayores, o sea ya tienen grandes a sus hijos o ya están casadas, etc., y mi caso es ese, yo sí estoy casada, pero no tengo hijos, mi marido trabaja aquí también, entonces conoce la dinámica, este, sabe el tipo de trabajo que se hace (E16).

¿Cómo haces, conjugas una cosa con otra? sobre todo cuando estás en el proceso de ir a la par, desempeñando un cargo con hijos pequeños, porque los o las compañeras que sus hijos ya están casi de salida de la universidad o que ya están en otras cosas, como que ya es más fácil ¿no?, porque ya tu tiempo lo puedes canalizar de nuevo hacia tus proyectos personales y laborales ¿pero cuándo, no?, si topas con ese techo de cristal (E19).

Así, la inadecuada conciliación de los roles familiares con las responsabilidades laborales se transforma en una barrera importante para que más mujeres puedan acceder a los cargos directivos, siendo imprescindible que las universidades desarrollen acciones y estrategias para fortalecer dicho equilibrio.

#### 4.1.2. Autoestima femenina

Una segunda subcategoría dentro de las barreras personales observadas en el estudio, se relaciona con la propia actitud que las mujeres desarrollan frente a la posibilidad de acceder a un cargo directivo, la que está condicionado por diversos aspectos:

Ellas mismas se frenan precisamente por el techo de cristal y piensan que no pueden acceder a cosas superiores, o incluso dejan el paso a varones, porque ellas son mujeres ¿no?, pero también tenemos que tomar en cuenta además de este techo de cristal que tenemos ciertas cosas psicológicas, que hay situaciones que no se toman en cuenta dentro de la universidad, no hay una perspectiva de género dentro de la universidad (E8).

Entonces muchas compañeras dicen: ¿para qué me aviento a un cargo Directivo? ¿Para qué me aviento problemas ya grandes?, “saca la reja del tigre”, dicen. Entonces, creo que esa parte de todavía enfrentar grandes retos como mujeres hace falta trabajar mucho en ello (...), a lo mejor nos falta un poco de valor para enfrentar cuando suceden lo de las ternas para participar como Directores, los caballeros son los que más se postulan, la mujer se reserva (E14).

La baja autoestima femenina frente a los cargos directivos ha sido desarrollada por un largo proceso cultural (Bejarano, 2007; Burin, 1996; Rocha-Sánchez, 2013), emanado no solo de los procedimientos internos de la UJAT para elegir a sus directivos o de las dificultades para conciliar trabajo y familia, sino que como consecuencia del sistema educativo y de los valores que son transmitidos a las mujeres en sus propias familias:

Muchas mujeres, quizá por la forma en que somos criadas o por la forma en que somos educadas, eso lo tomamos como pues ¡ya no se pudo! ¡Esto es de varones! y yo ¿qué tengo que hacer ahí? o yo soy para ir a la casa, atender a mi familia (E4).

Nuestra cultura de que somos las responsables de la casa y todo ese asunto ¿no?, esa cuestión doméstica entonces que eso también

es algo que limita a la mujer, porque no es lo mismo un hijo a una hija, la que se responsabiliza de sus papás es la hija, entonces independientemente de que tenga un puesto, algo de autoridad o lo que sea, entonces en todos esos obstáculos que no solamente son en el ámbito laboral sino personal (E20).

También, es posible observar en las entrevistas diferentes experiencias y reflexiones respecto de la necesidad de introducir un cambio de actitud de las mujeres frente a la posibilidad de acceder a los cargos directivos:

Nosotras mismas tenemos que impulsarnos y decir: “si el caballero puede, ¿por qué yo no?”, y también puedo hacerlo, yo también debo hacerlo, si lo quiero hacer lo debo hacer, y si lo debo hacer lo puedo hacer, y también depende de nosotras. En lo personal, creo, depende mucho de nosotras (...) las recomendaciones más que nada se las daría a mis compañeras mujeres que se atrean, que se atrean a lo que ellas quieren hacer y que no importa que se caigan una vez, dos y tres veces lo importante es que se levanten y eso rompe esas barreras (E4).

Podemos nosotras desarrollar y combinar lo que es su casa, madre, esposa y como profesionista, y se ha hecho esa apertura y yo creo que hay oportunidades también, y la universidad está aprovechando ese potencial de mujeres (E5).

Así, el fortalecimiento de la autoestima de las mujeres es una barrera personal importante en la configuración del TC dentro de las organizaciones laborales, donde será fundamental el surgimiento de liderazgos femeninos como el de la rectora Candita Gil Jiménez en la UJAT o como el de rectora Dolores Cabrera Muñoz en la Universidad Autónoma de Querétaro (Bustos, 2001/2002), transformándose en referentes para las demás mujeres dentro de cada una de las respectivas universidades (Bejarano, 2007; Burin, 1996).

#### 4.2. Barreras organizacionales

Según la Figura 1, el TC se configura también a partir de la existencia de obstáculos que provienen de la propia organización laboral, que

van dificultando el acceso o el desempeño de cargos directivos a las mujeres.

#### 4.2.1. Grupos de poder

La existencia de grupos de poder al interior de las universidades es un aspecto muy relevante cuando se analiza el acceso a los cargos directivos, ya que son determinantes en la designación de los puestos de elección directa o indirecta:

En la universidad es necesario estar en un grupo, protegido por un grupo no sé si académico o político para poder llegar a ciertos [cargos] yo llego por sustitución, aprovecho la oportunidad, eso lo tengo que reconocer. Además, redituó con mi trabajo el hecho de haber tenido esa, por accidente digamos, esa oportunidad, pero si no hubiese sido por eso yo no llego, no llego, porque no se puede hacer carrera académica administrativa dentro de la universidad si no se pertenece a ese grupo (E3).

Ingresa la Mtra. Asunción Ramírez Frías como directora de División, primera mujer y sobre todo enfermera en un ámbito donde el médico es el que tiene la voz, el voto y el poder, obviamente es una situación muy difícil para la maestra, me hace la invitación para ser colaboradora (E17).

Así, se va configurando un obstáculo complejo para las mujeres que muchas veces se ven excluidas de dichos grupos de poder (Baeza y Lamadrid, 2019; Buquet et al., 2013; Gaete, 2015; Gallego-Morón, 2016; Maddrell et al., 2019), por ende, de los cargos directivos de mayor relevancia, transformándose en un ámbito que debe ser regulado de mejor manera dentro de las universidades para enfrentar más eficientemente el TC.

#### 4.2.2. Insolidaridad femenina

La insolidaridad femenina se relaciona con el comportamiento que muestran las propias mujeres cuando una de sus congéneres asume un cargo directivo:

Esperaría que un hombre me pusiera barreras pero no una mujer. Sin embargo por los dos lados encuentra uno una barrera, en ese tiempo cuando yo, este, mis subalternas tenían más problemas con las mujeres que con los hombres, precisamente como que ven como que bueno ¿por qué esta me va a mandar si no es, sino es este, sino es hombre no?, es igual que yo, por qué me iba a mandar (E8).

Muchos de esos bloqueos limitantes o como quiera que se le puedan llamar, que relacionas con el techo de cristal, porque también fue un tema que se trató ahí, vienen de las mismas mujeres sí, o sea, no es netamente un factor masculino el que nos limita, sino es todo, las mismas mujeres y lo veo también por ejemplo con las alumnas que quienes acosan a las alumnas son las propias alumnas (E20).

De esta forma, las mujeres se transforman en un obstáculo que configura el TC, expresado en diferentes acciones y actitudes que afectan la labor de la mujer cuando accede a un puesto directivo:

Las propias mujeres a veces lejos de ayudarnos o de impulsarnos, hacemos también que no nos gustan que otra mujer pueda hacerlo (E4).

Entre las mismas mujeres hay competencias y es algo que es muy marcado, la envidia, el celo y la competencia entre las mujeres es más marcada que entre los varones, entre los directores, los doctores, especialistas de cualquiera que sea, o de cualquier cargo que se desarrolle, no hay tanto celo como en el caso de las mujeres (E18).

Incluso, varias de las directivas universitarias entrevistadas durante el estudio, reconocieron que en su propia experiencia era más fácil trabajar con hombres que con mujeres, cuando desempeñaban un cargo directivo:

A veces las mujeres atacan más a las mujeres, más que los hombres a las mujeres en el sentido laboral, entonces sí me ha tocado fuerte, porque es una cuestión social, yo pienso que todavía culturalmente hay eso (E11).

Gente que siempre te va a poner piedritas en el camino y no es nada más los hombres maestros: ¡las mismas mujeres, sí, las mismas mujeres! y le puedo decir que es mayor aquí en mi área, es más grande el porcentaje de mujeres que me ponen piedras en el camino que los mismos hombres, sí, que no están de acuerdo, que me acusan, que esto, que lo otro (E13).

La rivalidad femenina como una barrera que configura el TC es un hallazgo interesante para el estudio, como resultado del impacto de la cultura machista en las organizaciones laborales y expresado en esta actitud competitiva hacia otras mujeres cuando asumen un puesto de dirección dentro de la institución (Lagarde, 2018).

### 4.3. Barreras sociales

Finalmente, es posible identificar un tercer tipo de barrera relacionada con aspectos sociales presentes en el territorio en donde funciona cada organización laboral que configuran el TC.

#### 4.3.1. Cultura machista mexicana

Una de las manifestaciones de la cultura patriarcal en la sociedad se relaciona con la división sexual del trabajo (Bourdieu, 2000), que establece una dominación masculina que históricamente asigna mayores roles familiares y condiciones de trabajo precarias para las mujeres, mientras que los hombres desarrollan sus carreras laborales sin el conflicto de asumir mayores responsabilidades familiares.

En ese contexto, un aspecto destacado por nuestras entrevistadas es el grado de confianza que existe en el desempeño de un cargo directivo cuando se trata de un hombre o una mujer:

Tanto hombres como mujeres nos damos a la tarea de juzgar más a las mujeres que a los varones, entonces, es parte de nuestra cultura, visualizamos más que una mujer se equivoque a que un hombre se equivoque, y los hombres se perdonan más fácilmente porque están acostumbrados a equivocarse; en las mujeres no nos damos a veces el margen de perdonarnos cuando nos equivocamos (E2).

Sí existe lo del techo de cristal, que ser mujer es una condición que hasta cierto punto nos limita, porque todavía sobre todo en nuestras sociedades como que no nos creen suficientemente competentes o que no podamos asumir algunas responsabilidades, sobre todo de mucha jerarquía (E20).

La falta de confianza en las capacidades de las mujeres en un cargo directivo es un aspecto presente en las experiencias de nuestras entrevistadas, como expresión de una cultura machista que se ha consolidado con los años en México.

Otro aspecto relevante en la configuración de valores y actitudes de una cultura androcéntrica dentro de la sociedad mexicana, es el impacto del funcionamiento del sistema educativo:

Es parte de nuestra cultura que el hombre sea el que lleve un liderazgo (...) porque las mujeres siempre seremos por la cuestión de la educación aquí en México, hacia los hijos pues que vean al hombre, que él es la cabeza; porque si es la mujer pues creemos que nuestros hijos se pueden echar a perder (E2).

Pienso que México todavía tiene un camino muy largo que recorrer al respecto, sobre todo por el tipo de educación que tenemos, que compartimos con toda Latinoamérica, esa fusión de la cultura española con la cultura en el caso de México: Náhuatl, que fue la cultura que mayormente estaba presente en el territorio de lo que hoy es México, era una cultura sumamente machista (E10).

El proceso formativo de los niños y niñas mexicanos se transforma en un elemento fundamental para modificar los aspectos culturales que van consolidando una cultura machista en el país, lo que con el paso de los años va traduciéndose en un comportamiento sistemático (Bourdieu, 2000).

En otras entrevistas se observan planteamientos relacionados con la trascendencia del modelo familiar más tradicional que existe en México, que consagra la figura masculina al interior de las familias mexicanas:

Reconozco que el problema existe en México y que es un problema muy arraigado en la cultura y eso, pues, es lo que más trabajo va costar, que vaya cambiando la mentalidad, la forma de pensar de nosotros como personas ¿no?, igual nosotras mujeres al educar a los hijos, como los educamos, los educamos para que la mujer misma le sirva, les decimos hijos cástate para que tu mujer te lave la ropa y te cocine, y te lave, y planche, y tú vas a trabajar (E10).

Tuve que hacer dos papeles, el de mamá y los hijos y el de esposa, porque al final de cuentas mi esposo creció en la sociedad latina y, bueno, uno hacía la comida, hacía todo si quieres, trabajar no. Entonces, costó mucho trabajo poder cambiar esa mentalidad, también en mi esposo, porque mis suegros criaron a sus hijos, son 9 hermanas y los 5 varones son inútiles en las cuestiones domésticas (E12).

Así, las académicas entrevistadas durante la investigación destacan la influencia del modelo familiar más tradicional, sumado a las falencias del sistema educativo que va consolidando una barrera social importante para que las mujeres puedan acceder a los puestos de alta dirección.

#### 4.3.2. Cambio social

En algunas de las entrevistas se planteó la necesidad de avanzar hacia un cambio social profundo, que permita a las mujeres desarrollarse en diferentes espacios sociales:

Un cambio progresivo en la sociedad de irnos formando con ese criterio de que somos iguales, debemos ser, ascender a los mismos puestos o situaciones iguales, pero con esa identificación, porque en la sociedad la mujer sigue teniendo aún la mayor carga en la sociedad, tanto a nivel familiar como laboral (E1).

Las chicas no están casándose a los dieciséis, a los diecisiete en general, ya las chicas se están casando entre 28 a 30 años y yo creo que eso es un factor de evolución muy importante para que la mujer se desarrolle en el campo que ella desee (E6).

También, existen algunos aspectos de la sociedad que obstaculizan el cambio más efectivo en la realidad social que deben enfrentar las mujeres mexicanas:

Las generaciones que estamos en el promedio entre 30 y 60 años, por decir, todavía hay mucha injerencia por parte de la cuestión del hombre; entonces, muchos creen que las cosas se pueden arreglar (...) en cenas o se arreglan en bares, entonces si una mujer no accede a arreglar en ese tipo de escenarios es bastante complicado (E12).

Hay patrones muy arraigados de “la mujer para la casa y el hombre al trabajo”, aunque, bueno, yo sé que esto va cambiando, porque hace ya imposible mantener un hogar con solamente un salario, entonces cada vez más la mujer tiene que buscar mejores oportunidades (...) y eso se ve en el incremento de la capacidad de la mujer, no nada más en el ámbito académico, en el ámbito político, en otros ámbitos donde se empiezan a destacar las mujeres (E14).

Sin embargo, este proceso de cambio social también encuentra en las propias mujeres un ámbito importante en el cual debe consolidarse dicha evolución:

La generación que yo fui dejando atrás con una mujer ya mayor, pues era la abuela que solamente se dedicaba a la casa a cocinar, nunca la veíamos como una ejecutiva que tuviera años de experiencia aportando en una empresa, aportando en una institución, sí era profesora de educación primaria, pues se jubilaba muy joven (E2).

La mujer mexicana todavía tenemos ese espíritu de protección y error de nosotras de madres, también de crear esos pequeños monstruitos que se convierten posteriormente, porque no dejamos que se pongan el mandil o que juegue con la muñeca el hijo, no, entonces yo creo que en la parte de la educación que debemos tener ahorita las madres mexicanas es cambiar esa percepción (E12).

Así, el cambio cultural es necesario para fortalecer la carrera laboral de las mujeres, aunque debe enfrentar diferentes desafíos y etapas para modificar una serie de costumbres y estereotipos que están enquistados en la sociedad mexicana.

## 5. Propuestas

Finalmente, en las entrevistas realizadas durante el estudio emergen algunas propuestas por parte de las profesoras-investigadoras sobre la base de sus experiencias como directivas universitarias, relacionadas por ejemplo con la creación de unidades institucionales que fortalezcan la equidad de género al interior de la UJAT:

Debería existir un área de Derechos Humanos para los administrativos, definitivamente, ya lo tiene la UNAM también, yo creo que nos falta ahí un espacio de equidad de género, pero se queda en el discurso y hacia el exterior; pero no hemos volteado a ver para el interior. Entonces, probablemente sí tener ese espacio, pero que fuera neutral, que no fuera ocupado por ningún académico, por ninguna persona de la universidad, alguien, tal vez un área de los mismos Derechos Humanos del Estado (E3).

¿Qué estamos haciendo también para, precisamente, ir rompiendo este techo de cristal? (...) le decía yo que tenemos el Departamento de Género, este sí nos ha costado mucho trabajo, porque esa cultura como que no la tenemos arraigada, nos cuesta trabajo asistir, de que asistan a todo ese tipo de actividades (E9).

También, se proponen algunas políticas institucionales que puedan apoyar a las mujeres para acceder a los cargos directivos universitarios, por ejemplo, para aprovechar el conocimiento acumulado y transferirlo a otras mujeres:

En la universidad no hay Servicio Civil de Carrera, entonces yo soy de la idea de que muchas veces se pierde el know-how de esa oportunidad de gestión académica, de gestión administrativa se pierde: ¡se terminó la gestión y adiós, no participaste en nada más! Entonces eso pasa aquí en la UJAT, terminaste tus cuatro años,

vete a tu año sabático y ya no te puedo ocupar en nada, cuando tú puedes tener una experiencia como acreditador, puedes tener una experiencia en la cuestión de cómo salir mejor haciendo las cosas (E12).

Pudiera pensarse es valerse de las experiencias de la mujer, de la mujer madura, de la mujer con experiencia, proveerse de gente joven para que la prepare, para que le deje un legado, vamos a llamarlo esa experiencia y dejársela y preparar para que el joven o la joven que todavía no tiene compromiso familiar pueda realizar el trabajo (E18).

De esta manera, la generación de programas de inducción y coaching en las universidades puede ayudar a que más mujeres desarrollen la confianza y habilidades necesarias para desempeñar cargos de alta dirección. Lo anterior puede ser complementado con la implementación de políticas de discriminación positiva, similares a las del mundo político, para romper con los grupos de poder al interior de las universidades:

Como parte de la política institucional sí considero importante que se defina como parte de una política la participación de la mujer en los cargos directivos, yo creo que algo como que están haciendo los partidos políticos en el que necesariamente la participación de la mujer, pero la participación de la mujer que esté preparada para asumir un cargo académico (E14).

Por último, surgen en las transcripciones de las entrevistas algunas propuestas específicas para fortalecer la conciliación trabajo-familia dentro de la universidad:

Una guardería, porque inclusive cuando las maestras empiezan (...) en su vida profesional como su vida familiar los niños son pequeños no, entonces los abandonamos y es más difícil. Se está viendo la posibilidad de apoyar en esa parte con una guardería, para que ya también las maestras se sientan un poco más tranquilas de saber que sus hijos están en un lugar seguro y eso también les daría mayor oportunidad de salir y realizar algunos estudios (E9).

Estamos probando desde el año pasado, ha sido el manejar el horario compactado, el horario corrido, el tener la posibilidad de entrar a un horario y salir antes. Nosotros en la parte administrativa trabajábamos de 9 de la mañana a 3 de la tarde, salíamos a comer y regresábamos de 6 a 9 de la noche, entonces ese lapso era casi imposible poder hacer una actividad (E19).

Así, las propuestas identificadas anteriormente permitirán a las universidades implementar algunas medidas concretas para eliminar las barreras u obstáculos que configuran el TC, generando condiciones organizacionales que apoyen efectivamente el desarrollo de la carrera laboral de las mujeres (Cooper, 2019; Gaete, 2018; Gallego-Morón y Matus-López, 2018; Maddrell et al., 2019).

## Conclusiones

Los resultados obtenidos en el estudio dan cuenta de una realidad social que afecta transversalmente la carrera laboral de una importante cantidad de mujeres, en diferentes sectores económicos en gran parte de América Latina (OIT, 2017). Las barreras personales, organizacionales y sociales identificadas en esta investigación que configuran el TC (Gaete, 2018), evidencian que dicha problemática posee una gran complejidad al momento de ser gestionada por parte de las organizaciones laborales, requiriendo la utilización de esfuerzos y recursos de carácter sistémico a nivel de implementación de políticas públicas, que contemplen acciones en el ámbito laboral, educativo y político de cada país para generar un cambio social y cultural.

Sin embargo, las organizaciones laborales también debieran asumir la resolución de la problemática del TC en el contexto de su propia responsabilidad social interna, implementando políticas y estrategias institucionales tendientes a fortalecer la gestión más eficiente de las necesidades y requerimientos de sus recursos humanos, en aspectos tales como planes de carrera laboral, capacitación, evaluación del desempeño, conciliación trabajo-familia, acoso laboral, entre otras temáticas relevantes (Cooper, 2019; Gaete, 2018; Maddrell et al., 2019; Zabludovsky, 2015).

En lo relativo al caso de la UJAT examinado en este estudio, emergen como categorías de análisis la autoestima y la insolidaridad femenina como barreras u obstáculos personales y organizacionales, respectivamente (Bejarano, 2007; Burin, 1996; Lagarde, 2018; Rocha-Sánchez, 2013). Estas se han configurado, en buena medida, a partir de la fuerte cultura patriarcal existente en México e impiden a las mujeres acceder a los cargos directivos (Buquet et al, 2013; Camarena y Saavedra, 2018; Gallego-Morón y Matus-López, 2018; Gallego-Morón, 2016).

Asimismo, la existencia de grupos de poder al interior de la universidad impone una cultura organizacional más competitiva (Baeza y Lamadrid, 2019; Buquet et al., 2013), fenómeno que va forjando en las mujeres la necesidad de competir permanentemente para demostrar sus capacidades profesionales al desempeñar un cargo directivo y romper con la dominación masculina que prioriza a los hombres para ese tipo de responsabilidades (Bourdieu, 2000; Burin, 1996).

También se observa como otro aspecto destacado, la influencia que tuvo la única rectora en la historia de la UJAT, quien constituye un hito importante para visibilizar la necesidad de avanzar en la igualdad de género dentro de la propia institución, en cuanto al acceso a los cargos de dirección de un mayor número de mujeres tanto en las diferentes Divisiones Académicas como en los cargos del equipo rectoral (Buquet et al., 2013; Camarena y Saavedra, 2018; Cooper, 2019; Gallego-Morón, 2016).

Las propuestas identificadas en el presente artículo permiten visualizar un importante espacio de generación y transferencia de conocimientos entre diferentes tipos de organizaciones laborales que se ven afectadas por el TC, pero en donde resulta imprescindible que sean las universidades en primer lugar las que muestren el camino y den el ejemplo al resto de la sociedad respecto de la equidad de género en su propio funcionamiento (Abelson et al., 2016; Cooper, 2019; Ferreiro, 2015; Gallego-Morón, 2016; Lieberman et al., 2018; Wang, 2016).

## Referencias

- Abelson, J., Chartrand, G., Moo, T., Moore, M., & Yeo, H. (2016). The climb to break the glass ceiling in surgery: Trends in women progressing from medical school to surgical training and academic leadership from 1994 to 2015. *The American Journal of Surgery*, 212, 566-572. <https://doi.org/10.1016/j.amjsurg.2016.06.012>
- Arceo-Gómez, E. y Campos-Vázquez, R. (2014). Evolución de la brecha salarial de género en México. *Revista El Trimestre Económico*, 81(3), 619-653. <http://dx.doi.org/10.20430/ete.v81i323.125>
- Baeza, A. y Lamadrid, S. (2019). ¿Igualdad en la academia? Barreras de género e iniciativas en una universidad pública (2013-2018). *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 56(1), 1-17. <https://doi.org/10.7764/pel.56.1.2019.9>
- Bejarano, Z. M. (2007). Entre lo público, privado y doméstico: mujeres bajo un techo de cristal. *Revista GénEros*, 13(36), 60-68. Recuperado de [http://bvirtual.ucol.mx/descargables/319\\_entre\\_lo\\_publico.pdf](http://bvirtual.ucol.mx/descargables/319_entre_lo_publico.pdf)
- Buquet, A., Cooper, J., Mingo, A., y Moreno, H. (2013). *Intrusas en la universidad*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.
- Burin, M. (1996). Género y psicoanálisis: subjetividades femeninas vulnerables. En E. Dio y M. Burin (Coords.), *Género, psicoanálisis, subjetividad* (pp. 61-99). Buenos Aires: Paidós.
- Bustos, O. (2001/2002). Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades. *Revista Omnia*, 17/18(41), 43-50. Recuperado de [http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant\\_omnia/41/07.pdf](http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant_omnia/41/07.pdf)
- Castañeda, M. y Ordorika, T. (Coords.) (2015). *Investigadoras en la UNAM: trabajo académico, productividad y calidad de vida*. México D.F.: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- Camarena, M. y Saavedra, M. (2018). El techo de cristal en México. *Revista La Ventana*, 5(47), 312-347. Recuperado de <http://revistalaventana.cucsh.udg.mx/index.php/LV/article/view/6680>
- Cárdenas, M. (2015). La participación de las mujeres investigadoras en México. *Revista Investigación Administrativa*, 116, 64-80. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4560/456044959004.pdf>
- Contreras, F., Pedraza, J., y Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-194. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2012.0001.12>

- Cooper, O. (2019). Where and what are the barriers to progression for female students and academics in UK Higher Education? *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, 23(2-3), 93-100. <https://doi.org/10.1080/13603108.2018.1544176>
- De Garay, A. y Del Valle, G. (2012). Una mirada a la presencia de las mujeres en la educación superior en México. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 3(6), 3-30. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2012.6.54>
- Ferreiro, D. (2015). American Pediatric Society 2015 Presidential Address: leaky pipes, glass ceilings, and changing landscapes—time to renovate the pediatric house. *Pediatric Research*, 78(5), 589-593. <https://doi.org/10.1038/pr.2015.151>
- Gaete, R. (2015). El techo de cristal en las universidades chilenas. Un análisis exploratorio. *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, 6(17), 3-20. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2015.17.159>
- Gaete, R. (2018). Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal. *Revista CS*, 24, 67-90. <https://doi.org/10.18046/recs.i24.2431>
- Gallego-Morón, N. (2016). Breaking the glass ceiling. The doctoral thesis defense as a key turning point. *Métode Science Studies Journal*, 7, 113-119. <https://doi.org/10.7203/metode.7.8077>
- Gallego-Morón, N. y Matus-López, M. (2018). Techo de cristal en las universidades españolas. Diagnóstico y causas. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 22(3), 209-229. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v22i3.7999>
- García, V. (2017). De techos, suelos, laberintos y precipicios. Estereotipos de género, barreras y desafíos de las mujeres políticas. En F. Freidenberg y G. Del Valle (Eds.), *Cuando hacer política te cuesta la vida. Estrategias contra la violencia política hacia las mujeres en América Latina* (pp. 103-114). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM.
- Heller, L. (2004). La especificidad de los liderazgos. Distintas organizaciones, distintos estilos de liderazgo. *Revista Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 5, 94-125. Recuperado de [http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/265/1/La\\_especificidad\\_de\\_los\\_liderazgos.pdf](http://dspace.uces.edu.ar:8180/jspui/bitstream/123456789/265/1/La_especificidad_de_los_liderazgos.pdf)
- Holton, V. & Dent, F. (2016). A better career environment for women: Developing a blueprint for individuals and organizations. *Gender in Management: An International Journal*, 31(8), 542-561. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2015-0074>

- Lagarde, M. (2018). *Claves feministas para mis socias de la vida*. Buenos Aires: Batalla de Ideas.
- Lieberman, J., Ehrhardt, A., Simpson, H., Arbuckle, M., Fyer, A., & Essock, S. (2018). Eliminating the glass ceiling in Academic psychiatry. *Academy Psychiatry*, 42(4), 523-528. <https://doi.org/10.1007/s40596-017-0810-5>
- López, J., Muñoz, A., González, G., Valero, V., y Orozco, M. (2015). Mujeres y vida académica. En M. Castañeda y T. Ordorika (Coords.), *Investigadoras en la UNAM: trabajo académico, productividad y calidad de vida* (pp. 37-56). México D.F.: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- Maddrell, A., Thomas, N., & Wyse, S. (2019). Glass ceilings and stone floors: An intersectional approach to challenges UK geographers face across the career lifecycle. *Geografiska Annaler, Series B: Human Geography*, 101(1), 7-20. <https://doi.org/10.1080/04353684.2018.1555670>
- Matus-López, M. y Gallego-Morón, N. (2015). Techo de cristal en la universidad. Si no lo veo no lo creo. *Revista Complutense de Educación*, 26(3), 611-626. [http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_RCED.2015.v26.n3.44491](http://dx.doi.org/10.5209/rev_RCED.2015.v26.n3.44491)
- Moncayo, B. y Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento y Gestión*, 39, 142-177. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2017). *La mujer en la gestión empresarial. Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Recuperado de [http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima\\_conf/wibm\\_fullreport\\_2017\\_sp.pdf](http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf)
- Ramírez, D. y Bermúdez, F. (2015). Avances, retos y desafíos: aproximación al estado del conocimiento de los estudios de género en educación superior en México. *Revista Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 3(6), 91-105. <http://dx.doi.org/10.21933/J.EDSC.2015.06.102>
- Ranero-Castro, M. (2018). Mujeres y academia en México: avances, retos y contradicciones. *Eduscientia*, 1(1), 72-88. Recuperado de <http://eduscientia.com/index.php/JOURNAL/article/view/33>
- Rocha-Sánchez, T. (2013). Entre el techo y las fronteras de cristal en Latinoamérica: retos y vicisitudes vigentes en el proceso de empoderamiento de las mujeres. *Revista Entorno*, 54, 32-41. <https://doi.org/10.5377/entorno.v0i54.6293>

- Rubio, W. y Sánchez, M. (2015). Competitividad en las mujeres investigadoras del Sistema Nacional de Investigadores de la Universidad de Guanajuato. *Jóvenes en la Ciencia*, 4(1), 30-34. [http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/735/pdf\\_7](http://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/735/pdf_7)
- Wang, L. (2016). Women crack the academic glass ceiling. *Chemical and Engineering News*, 94(36), 18-21. <https://pubs.acs.org/doi/10.1021/cen-09436-empl>
- Yáñez, S. (2016). *Trayectorias laborales de mujeres en ciencia y tecnología. Barreras y desafíos. Un estudio exploratorio* (Documento de trabajo N°2). Santiago de Chile: FLACSO.
- Zabludovsky, G. (2015). Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político en México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 60(223), 61-94. [http://dx.doi.org/10.1016/S0185-1918\(15\)72131-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0185-1918(15)72131-8)
- Zubieta-García, J. y Marrero-Narváez, P. (2005). Participación de la mujer en la educación superior y la ciencia en México. *Revista Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 2(1), 15-28. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1870-54722005000100002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1870-54722005000100002&lng=es&nrm=iso)

Recibido: 23/08/2018

Aceptado: 03/06/2019