



PROGRAMA  
GÉNERO Y  
UNIVERSIDAD

# LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO FEMENINO

EN LAS INSTITUCIONES

MG. PATRICIA ROJO

MG. SABRINA BENEDETTO

LIC. MARICRUZ SCOTTA

(EDS.)





Editorial: **Universidad Nacional de Rosario**

Dirección: **Maipú 1065**

Ciudad: **Rosario**

Partido/Departamento: **Rosario**

Provincia: **Santa Fe**

Código Postal: **S2000AXD**

Teléfono: **0341 4201200**

Correo electrónico: **svicerrectorado@unr.edu.ar**

Dirección de página web institucional: **www.unr.edu.ar**

ISSN 2422-7919



LIDERAZGO Y  
EMPODERAMIENTO FEMENINO  
EN LAS INSTITUCIONES

# INDICE

## EDITORIAL

Mg. Patricia Rojo, Mg. Sabrina Benedetto y Lic. Maricruz Scotta.....5

## MUJERES U.N.R.

Dra. Liliana Confortti.....9

**“LA TRANSVERSALIDAD DE LA PROBLEMÁTICA DE GÉNERO EN LA DOCENCIA Y LA INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIAS: UNA EXPERIENCIA REALIZADA DESDE EL CENTRO DE INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS DEL TRABAJO (CIET) Y DESDE LA CÁTEDRA DE SOCIOLOGÍA SISTEMÁTICA DE LA FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RR.II. UNR.”**

Lic. María De Los Ángeles Dicapua.....25

## PERIODISMO EN CLAVE DE GÉNERO. HOMBRES Y MUJERES EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN DE ROSARIO

Lic. Anahí Lovato.....47

## TRABAJADORAS DE LA ECONOMÍA DEL CUIDADO: EL CASO DE LAS EMPLEADAS DE CASAS PARTICULARES

Lic. Matilde Luna.....63

## LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO EN ENTORNOS UNIVERSITARIOS

Dra. María José Rodríguez Jaume y Mg. Victoria López Padilla.....83

## LIDERAZGO Y POSICIONAMIENTO FEMENINO EN LAS INSTITUCIONES: UNA VISIÓN DESDE MÉXICO

Mg. Arnoldo Guajardo Díaz.....101

## EDUCACIÓN SUPERIOR Y TRABAJO: UNA PERSPECTIVA DE GÉNERO

Norma López.....125

# LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO EN ENTORNOS UNIVERSITARIOS

DRA. MARÍA JOSÉ RODRIGUEZ JAUME  
MG. VICTORIA LÓPEZ PADILLA



## LIDERAZGO Y EMPODERAMIENTO EN ENTORNOS UNIVERSITARIOS

### **Dra. María José Rodríguez Jaume**

Doctora en Sociología por la Universidad de Alicante. Profesora Titular en el Departamento de Sociología I de la Universidad de Alicante. Experiencia en elaboración, seguimiento y evaluación de Planes de Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la Universidad de Alicante. Desde septiembre de 2010 se desempeña como delegada del Rector para políticas de género de la Universidad de Alicante, asumiendo la dirección de la Unidad de Igualdad y del Observatorio para la Igualdad de la UA

Contacto: [mj.rodriguez@ua.es](mailto:mj.rodriguez@ua.es)

### **Mg. Victoria López Padilla**

Licenciada en Filología Hispánica por la Universidad de Alicante. Máster en Igualdad y Género en el Ámbito Público y Privado, especialidad profesional en Políticas Públicas de Igualdad por la Universidad Jaume I de Castellón. Experiencia en elaboración, seguimiento y evaluación de Planes de Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la Universidad de Alicante. Desde 2008 ejerce el cargo de Secretaria de la Unidad de Igualdad - Universidad de Alicante, España.

Contacto: [victoria.lopez@ua.es](mailto:victoria.lopez@ua.es)

## RESUMEN

El liderazgo y el empoderamiento ocupan, desde la década de los noventa, un lugar destacado y transversal en la agenda política no solo de la Unión Europea y España, sino también en la política universitaria española. Sin embargo, diferentes informes sobre la posición de las mujeres en la Universidad ponen de manifiesto la persistencia de desigualdades y desequilibrios en el acceso, en la trayectoria profesional y en su presencia en los órganos de representación. En el plano de la realidad, el liderazgo mantiene una estrecha y compleja relación con procesos y realidades afines tales como la concepción del poder y la legitimidad, autoridad y el prestigio con el que se identifica a quien lidera. En esta compleja relación podemos identificar algunos elementos idiosincráticos del proceso de empoderamiento de las mujeres universitarias desde su consideración de 'recién llegadas'. Los avances, retos, ambigüedades y tensiones que introduce el desarrollo de políticas de igualdad en los entornos universitarios en relación con los procesos de liderazgo y empode-

ramiento (individual y colectivo) se ejemplifican tomando en consideración los hallazgos arrojados por la investigación desarrollada en la universidad española, en concreto, en las universidades valencianas (Escolano, 2006) y, más recientemente, en la Universidad de Alicante (Rodríguez, González y Albert, 2014).

## PALABRAS CLAVE

*Liderazgo, empoderamiento, políticas de igualdad, entornos universitarios.*

### 1. EL EMPODERAMIENTO Y EL LIDERAZGO EN LAS POLÍTICAS DE IGUALDAD.

#### El género

La Conferencia Mundial de la Mujer celebrada en Pekín en 1995 representa el “decisivo tránsito de la mujer al género” (Tur, 2008: 274). Se asume que la desigualdad entre mujeres y hombres es un problema estructural de la sociedad que va mucho más allá de las diferencias basadas en el estatus biológico que nos define como varones o como mujeres. El género incide en el aspecto cultural, construido, en el estereotipo o el rol específico que se asigna a cada persona en función de su sexo. Según la teoría del género, “las diferencias entre hombres y mujeres que se manifiestan como antagónicas, no dependen de la naturaleza biológica o social de cada sexo, sino que son el resultado de procesos de construcción social mediante los cuales se adjudican simbólicamente las expectativas y los valores que cada cultura atribuye a sus varones y hembras” (Bergalli y Bodelón, 1992: 53).

El modo concreto en que el género opera en la sociedad dependerá en gran medida de las particularidades culturales de cada país, pero existe una fundamental coincidencia en todas las culturas: los roles asignados a las mujeres en el seno de la familia y la sociedad en general las sitúa en una posición de inferioridad frente a los varones. Por esta razón es acertado plantear estrategias que son aplicables en todos los países, más allá de las particularidades de cada cultura, de cada sociedad.

A la luz de este nuevo concepto, el alcance de la discriminación adquiere también dimensiones nuevas: si la discriminación es el resultado de una determinada configuración de la estructura social y del papel que se asigna en ella a mujeres y hombres, será necesario remover las estructuras mismas de la sociedades para acabar con los mecanismos que producen, en su seno, la desigualdad.

En este sentido, la IV Conferencia Mundial de la Mujer (Pekín '95), en su Declaración, rompe el enfoque, en cierto modo, “coyuntural” y “reduccionista” que se apreciaba en la CEDAW<sup>1</sup>, –

1-La Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, conocida como la CEDAW, fue adoptada por Naciones Unidas en 1979, convirtiéndose en el principal instrumento jurídico de carácter internacional para la igualdad entre mujeres y hombres.

centrado en la reparación de situaciones legal o formalmente discriminatorias,— para abrirse a una perspectiva mucho más integral, que obliga a plantearse cambios, no sólo en las parcelas directamente relacionadas con la vida de las mujeres, sino en el conjunto de la sociedad; es decir, en el conjunto de las relaciones (de poder) que se establecen entre mujeres y hombres en todos los ámbitos de la vida. Este enfoque supone una importante novedad, en la medida en que amplía el punto de mira, situando la necesidad de cambio en la sociedad en su conjunto y no sólo en aquellos ámbitos que se venían considerando específicamente femeninos; de manera que el problema de la igualdad entre sexos se aborda desde su dimensión estructural.

### **Nuevas estrategias: Mainstreaming y Empowerment**

El nuevo enfoque conceptual que representa el género requiere de nuevas estrategias para la implementación de la igualdad. El mainstreaming o transversalidad, —definido por el Grupo de expertos del Consejo de Europa como “la organización (la reorganización), la mejora, el desarrollo y la evaluación de los procesos políticos, de modo que una perspectiva de igualdad de género se incorpore en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas, por los actores normalmente involucrados en la adopción de medidas políticas” (Consejo de Europa, 1999: 26)— y el empowerment o empoderamiento —con el que se alude a la necesidad de empoderar a las mujeres en todos los ámbitos de la vida pública y privada— son dos conceptos, estrategias, complementarios que ya empezaron a perfilarse en Conferencias anteriores y que se impondrán claramente en la IV Conferencia de Pekín. Conseguir el empoderamiento de la mujer constituye un objetivo fundamental ya que la presencia de las mujeres en los niveles de decisión política, económica y, en definitiva, en los lugares de poder real, favorecerá la aplicación de la perspectiva de género en las políticas concretas, al tiempo que contribuirá a normalizar la situación de desequilibrio existente entre mujeres y hombres en los ámbitos de decisión.

El empoderamiento se relaciona, no tanto con las condiciones materiales en que viven las mujeres sino con la posición que ocupan con respecto a los varones en la sociedad. Se trata de pasar de la posición del no poder a otra en la que el poder se comparte, en igualdad, con los hombres. En este sentido, el empoderamiento se conceptualiza como un proceso. Para Jo Rowlands el empoderamiento es “un conjunto de procesos psicológicos que cuando se desarrollan, capacitan al individuo o al grupo para actuar e interactuar con su entorno de tal forma que incrementa su acceso al poder y su uso en varias formas” (1997: 224). El empoderamiento se desarrolla en dos dimensiones, la personal y la colectiva. Si bien en un primer momento es necesario un cambio interno, personal, de toma de conciencia de la desigualdad, ese proceso desemboca en una segunda fase en la que lo personal se torna colectivo, y el empoderamiento se convierte en una herramienta para la transformación

de las estructuras de discriminación de género (Naila Kabeer, 1997). En el contexto de desigualdad en que nos encontramos, el liderazgo femenino se construye, ineludiblemente, a partir de la interrelación de estas dos dimensiones del empoderamiento. Y, en este sentido, es fundamental la aportación de las disposiciones legales que establecen cuotas de presencia de las mujeres en ámbitos donde se hallan infrarrepresentadas.

La Plataforma de Acción de Pekín recomienda a los Gobiernos un compromiso para “establecer el objetivo del equilibrio entre mujeres y hombres en los órganos y comités gubernamentales, así como en las entidades de la administración pública y en la judicatura, incluidas, entre otras cosas, la fijación de objetivos concretos y medidas de aplicación a fin de aumentar sustancialmente el número de mujeres con miras a lograr una representación paritaria de las mujeres y los hombres, de ser necesario mediante la adopción de medidas positivas en favor de la mujer, en todos los puestos gubernamentales y de la administración pública”<sup>2</sup> y se fija una directriz a los Estados para que impulsen la paridad de ambos sexos en instituciones y organismos.

En definitiva, la mayor aportación de Pekín ‘95 al avance de la igualdad de género es la consolidación de dos estrategias —mainstreaming y empowerment— que se interrelacionan, que constituyen una importante herramienta para la implementación de las políticas de igualdad y que buscan promover un ‘cambio en la estructura’.

### El empowerment en la Unión Europea

La Estrategia 2020 para el crecimiento de la Unión Europea tiene en cuenta la necesidad de promover eficazmente la igualdad de género. La Comisión aprobó en 2010 la “Carta de la Mujer”<sup>3</sup>, una declaración política que refuerza su compromiso en favor de la igualdad entre mujeres y hombres en la Unión Europea, y también en el resto del mundo. La Carta propone varios ámbitos de actuación específicos entre los que ocupa lugar destacado la independencia económica, a través de una distribución equitativa de hombres y mujeres en el mercado laboral y un aumento de la calidad de empleo para las mujeres; la igualdad de salarios, haciendo uso de los mecanismos legislativos disponibles; y la igualdad en la toma de decisiones, adoptando iniciativas para aumentar la representación de las mujeres en los ámbitos de decisión (parlamentos, gobiernos regionales, dirección de grandes empresas). Estas iniciativas, que se engloban en la Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres 2010-2015, suponen un avance con respecto al Plan de Trabajo 2006-2010 pues se propone objetivos más ambiciosos, y representan un cambio cualitativo importante con respecto a la Estrategia marco comunitaria (2001-2005), que se limitaba a actuaciones de formación y concienciación.

2- Plataforma de Acción de Beijing. Objetivo estratégico G.1. Acción 190.

3- Comunicación de la Comisión de 5 de marzo de 2010: «Un compromiso reforzado en favor de la igualdad entre mujeres y hombres - Una Carta de la Mujer: Declaración de la Comisión Europea con motivo del Día Internacional de la Mujer 2010 en conmemoración del 15º aniversario de la adopción de la Declaración y la Plataforma de Acción de la Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer celebrada en Pekín, y del 30º aniversario de la Convención de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer».

La Comisión Europea asume, por tanto, la necesidad de impulsar políticas públicas para el empoderamiento de las mujeres, estableciendo objetivos que se concretan en porcentaje de participación y de presencia de las mujeres en los ámbitos de poder político, económico y también en el área de la investigación. En este sentido, cabe señalar que la Estrategia 2010-2015 otorga un lugar destacado a la supervisión de los progresos en el sector de la investigación para el objetivo del 25% de mujeres en puestos directivos en el sector público.

## 2. POLÍTICAS DE IGUALDAD Y UNIVERSIDAD: EL CASO ESPAÑOL.

En los años 90 proliferan en las universidades españolas Centros de Estudio de la Mujer e Institutos de Investigaciones Feministas. Sin embargo, este esfuerzo por descubrir, visibilizar y analizar las causas de la desigualdad, y el sesgo de género de los conocimientos oficiales, no se detiene a observar la desigualdad existente en el seno mismo de la comunidad científica y universitaria hasta la primera década del siglo XXI. Como afirma María Jesús Izquierdo, –pionera en España en el estudio del sexismo en la universidad, a partir de sus trabajos sobre las universidades catalanas– la nula atención a la desigualdad en el seno de la propia universidad es el síntoma de que esta permanece invisible (2004: 36).

La necesidad de dar cumplimiento a lo previsto en los artículos 1, 9.2 y 14 de la Constitución Española de 1978, en relación con la igualdad y el pleno ejercicio de los derechos de ciudadanía, obliga a articular medidas y políticas específicas que garanticen, no sólo la igualdad formal (igualdad en el punto de partida) sino también la igualdad material (igualdad como resultado final o igualdad en el punto de llegada). Se hace necesario, por tanto, desarrollar la Constitución a través de leyes que permitan adoptar medidas para compensar esas diferencias que de facto se producen entre mujeres y hombres, y que tienen como resultado, entre otras muchas circunstancias desfavorables, la escasa representación femenina en los espacios de poder.

El año 2007 fue decisivo en cuanto al desarrollo legislativo del principio de igualdad de género en España. Es en ese año cuando se aprueban dos leyes orgánicas que marcan un punto de inflexión en lo relativo a la consideración del género en las políticas públicas y, en particular, en la política universitaria: la Ley Orgánica 3/2007 para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres (LOIEMH) y la Ley Orgánica 4/2007 de modificación de la Ley Orgánica 6/2001, de universidades (LOM-LOU) que, en lo que a la educación superior se refiere, introduce importantes consideraciones sobre la igualdad de género.

La LOIEMH, introduce las políticas de igualdad articulando normativamente la estrategia de transversalidad de género. Con su aprobación el principio de igualdad y la prevención de

la discriminación por sexo debe contemplarse en todos los ámbitos de la realidad social, cultural, política, económica y artística. Por su parte, la LOM-LOU establece en su preámbulo una inequívoca declaración a favor de impulsar la equidad de género en la universidad<sup>4</sup>.

Tanto la Ley de Igualdad (3/2007) como la Ley Orgánica de Universidades (4/2007) introducen en su articulado diversas disposiciones dirigidas a promover el principio de presencia equilibrada de mujeres y hombres en los órganos de dirección y representación. Dada la estructura y naturaleza heterogénea de los órganos de gobierno y representación universitarios, las medidas que se introduzcan, en algunos casos, solo podrán ser de fomento y, en otros, conllevarán medidas obligatorias. Entre estas últimas cabe destacar la aprobación en las universidades de Reglamentos Electorales que, con distintas fórmulas de democracia paritaria (elección o escrutinio paralelo por sexo), introducen medidas con las que garantizar la presencia mínima del 40% y máxima del 60% de cualquiera de los dos sexos.

Paulatinamente, las universidades públicas españolas han ido adaptando sus Estatutos a la LOM-LOU. En la Universidad de Alicante, la adaptación estatutaria culmina en 2012. El vigente estatuto introduce en su articulado los requerimientos que en materia de igualdad exige la ley. Así, en su art. 33, recoge a la Unidad de Igualdad entre sus estructuras de organización encomendándole la función de desarrollar el principio de igualdad entre mujeres y hombres<sup>5</sup>. Las consideraciones relativas a la representación en los órganos colegiados y desempeño de cargos unipersonales, quedan en el art. 40.3 estableciendo que “La Universidad promoverá la participación de las mujeres en todos los niveles de representación y dirección, con el objetivo de conseguir la representación equilibrada entre mujeres y hombres en todos los órganos de gobierno, consultivos y de representación, para lo que se establecerán las normas necesarias en los procedimientos electorales regulación de los procesos electorales”. Este principio se ha incorporado en el recién aprobado Reglamento Electoral<sup>6</sup>, estableciendo en su art. 46.2 que “A efectos de promover la representación equilibrada entre mujeres y hombres, en las elecciones para cubrir más de dos puestos, cada elector o electora podrá votar como máximo un 60% de candidatos de un mismo sexo”.

La Ley 14/2011, de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación constituye otro importante

4- “Esta Ley no olvida el papel de la universidad como transmisor esencial de valores. El reto de la sociedad actual para alcanzar una sociedad tolerante e igualitaria, en la que se respeten los derechos y libertades fundamentales y de igualdad entre hombres y mujeres, debe alcanzar, sin duda, a la universidad. Esta Ley impulsa la respuesta de las universidades a este reto a través no sólo de la incorporación de tales valores como objetivos propios de la universidad y de la calidad de su actividad, sino mediante el establecimiento de sistemas que permitan alcanzar la paridad en los órganos de representación y una mayor participación de la mujer en los grupos de investigación. Los poderes públicos deben remover los obstáculos que impiden a las mujeres alcanzar una presencia en los órganos de gobierno de las universidades y en el nivel más elevado de la función pública docente e investigadora acorde con el porcentaje que representan entre los licenciados universitarios. Además, esta reforma introduce la creación de programas específicos sobre la igualdad de género, de ayuda a las víctimas del terrorismo y el impulso de políticas activas para garantizar la igualdad de oportunidades a las personas con discapacidad” (Preámbulo, LOM-LOU, 2007).

5- La Unidad de Igualdad de la Universidad de Alicante fue creada, por acuerdo de Consejo de Gobierno, en enero de 2008, cuatro años antes de que ‘formalmente’ fuera reconocida como estructura organizativa en su Estatuto. Este hecho, da cuenta de la relevancia que las políticas de igualdad han tenido, y tienen, en la Universidad de Alicante.

6- Reglamento Electoral de la Universidad de Alicante, aprobado por Claustro Universitario el 3 de diciembre de 2013 (en: <http://www.boua.ua.es/pdf.asp?pdf=2658.pdf>. Consulta: 15/06/2014).

avance en relación con la igualdad de mujeres y hombres en el ámbito de la investigación –uno de los pilares, junto con la docencia, de la actividad que se desarrolla en las universidades– ya que introduce un conjunto de medidas novedosas entre las que se encuentra “la incorporación del enfoque de género con carácter transversal” estableciendo, además, medidas para promover la composición y la presencia equilibrada de mujeres y hombres en todos los ámbitos del Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación (artículo 2. Objetivos generales).

### 3. LIDERAZGO DE LAS MUJERES EN ENTORNOS UNIVERSITARIOS ESPAÑOLES.

Diferentes informes sobre la posición de las mujeres en la Universidad ponen de manifiesto la persistencia de desigualdades y desequilibrios en el acceso, en la trayectoria profesional y en su presencia en órganos de representación. Los datos, –corroborados en los informes diagnósticos universitarios–, evidencian la existencia en la institución universitaria de dinámicas que contribuyen a generar desigualdad entre mujeres y hombres. Existe, por tanto, una realidad sobre la que se aconseja actuar, y para ello las universidades españolas vienen articulando planes de igualdad con los que contribuir a reducir las brechas entre mujeres y hombres en el ámbito universitario<sup>7</sup>.

Uno de los objetivos perseguidos por las universidades españolas a través de sus políticas de igualdad ha sido, y continúa siendo, potenciar el incremento de las mujeres en el ámbito académico y de dirección. Esto es, contar con el liderazgo de las académicas en la producción científica y en la toma de poder. Sorprendentemente, disponer de datos desagregados por sexo en estas dos esferas no es tarea fácil. Solo recientemente, y fundamentalmente a partir de la necesidad –y requerimiento legal– de elaborar informes diagnósticos que reflejen la situación de las mujeres y hombres en la universidad, se ha podido empezar a disponer de indicadores sistematizados para el conjunto de universidades<sup>8</sup>. Ejemplificamos la presencia de las mujeres en las universidades españolas a partir de los datos, en perspectiva diacrónica, que disponemos sobre su situación en la Universidad de Alicante.

7- La LOIEMH presenta a los Planes de Igualdad como la herramienta a través de la cual las empresas, de más de doscientos cincuenta trabajadores, articularán medidas de igualdad (art. 45). Los planes de igualdad presentan un conjunto ordenado de medidas (acciones) tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo. Estas medidas se establecerán después de haber realizado un diagnóstico de situación (art. 46). La Universidad de Alicante ha aprobado dos Planes de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres. El primero se implementó durante 2010 y 2013; el segundo, está vigente y su periodo de implementación es 2014-2016. A ambos planes les precedió un Informe diagnóstico de la situación de las mujeres y los hombres en los tres colectivos universitarios: personal docente e investigador, personal de administración y servicios y estudiantes.

8- En este sentido resulta ilustrativo las ausencias y el modo de recoger la presencia de las mujeres que realiza el Instituto Valenciano de Estadística (IVE). El IVE, en las estadísticas del área de ‘Poder’, considera la distribución por sexo en cuatro ámbitos: (1) Distribución de los miembros del Consell de la Generalitat; (2) Porcentaje de feminidad en las Cortes Valencianas; (3) Profesionales Sanitarios colegiados; (4) Profesorado por clase de enseñanza; y (5) Profesorado en enseñanza universitaria según titularidad del centro. Las áreas 3, 4 y 5 no recogen, estrictamente indicadores de toma de poder desagregados por sexo. Recogen, en términos porcentuales, la presencia de las mujeres desde una perspectiva temporal. Esto es, no existen estadísticas que recojan la presencia de mujeres en sus respectivos órganos de dirección y de representación. Así, por ejemplo, en el ámbito universitario debería incluirse la composición por sexo del equipo de dirección (rector/a y vicerrectores/as), del Consejo de Gobierno, del Claustro universitario y del Consejo Social. Estos órganos son los que, en sentido estricto, estarían vinculados con la medición de la representación de las mujeres en cargos de responsabilidad y en los órganos de toma de decisión.

Estos datos podrían inferirse, en cierto modo, al conjunto de las universidades españolas.

Para alcanzar los objetivos perseguidos en este artículo, resulta pertinente diferenciar entre la presencia de las mujeres en la excelencia académica y en los espacios de toma de decisiones, esto es, diferenciamos entre liderazgo científico y liderazgo político. Si bien ambos aparecen estrechamente relacionados, interesa ahora abordarlos de forma independiente para, posteriormente, analizarlos de forma conjunta y en relación a la concepción diferencial que mujeres y hombres hacen del 'poder'. Esta relación se torna fundamental para entender el particular proceso de empoderamiento por el que transitamos las mujeres académicas.

### **Liderazgo académico en la Universidad de Alicante.**

La excelencia académica, en el sistema universitario español, se mide a partir del porcentaje del profesorado universitario que alcanza la máxima categoría profesional del cuerpo del personal docente e investigador funcional: catedrático o catedrática. La evolución de las mujeres catedráticas, en el conjunto de las universidades públicas españolas, muestra un incremento en algo más de cinco puntos porcentuales: en el curso 2004-2005 representaban el 13,8% y en el curso 2011-2012 (último dato disponible) alcanzaba el 19,5% (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013). En la Universidad de Alicante, el incremento porcentual ha sido de ocho puntos para el periodo 2008-2012, pasando de un 11% en 2008 a un 19,1% en 2012. En términos absolutos este incremento ha significado que mientras las catedráticas se han visto incrementadas en un 105%, los catedráticos los han hecho en un 7,4%.

Este incremento notable es consecuencia, fundamentalmente, del modelo de acreditación del profesorado universitario (RD 1312/2007) que introduce la LOM-LOU. Este establece que para el acceso y promoción docente será necesario que la Agencia Nacional de Acreditación certifique la calidad docente e investigadora evaluando, a partir de unos criterios comunes, los méritos y competencias de las y los candidatos. Estar en posesión de la acreditación es el requisito que permite el acceso y la promoción del cuerpo de profesorado universitario. Este nuevo sistema de valoración curricular, descentralizado ahora de las propias universidades, elude el sistema de cooptación con el tradicionalmente se venía produciendo el reclutamiento y promoción del profesorado universitario y del que, mayoritariamente, se beneficiaban los profesores.

A pesar de la exitosa evolución de este indicador, conviene matizarlo, pues la investigación llevada a cabo por Rodríguez, González y Albert en la Universidad de Alicante ha desvelado dos aspectos que señalan el camino que deberá recorrer el liderazgo de las mujeres aca-

démicas. En primer lugar, las investigadoras han apreciado asimetrías en el tiempo que profesores y profesoras dedican en alcanzar la máxima categoría. Así, mientras que los primeros invierten una media de 13,1 años en alcanzar la cátedra, las segundas ocupan 16,2 años de su carrera académica. En segundo lugar, la investigación ha identificado, como un aspecto particular de la segregación vertical universitaria, la mayor dedicación de las profesoras a tareas vinculadas con la docencia inclusive entre las catedráticas. Estas dedican, por término medio respecto a sus homólogos, casi 14 horas más a labores de docencia y 6,3 horas más a la dirección de trabajos de investigación o tesis. En contra, destinan 4 horas menos que los catedráticos a tareas directamente vinculadas con la investigación. La menor dedicación de las mujeres PDI en tareas de investigación se refleja en su menor presencia en proyectos competitivos de investigación: solo el 27% de los investigadores principales de proyectos I+D+i nacionales son liderados por mujeres, porcentaje que se reduce al 7,4% en los proyectos I+D+i Europeos (2014: 75). Estos datos dibujan la brecha de género en el ámbito de la investigación, aspecto determinante en la carrera académica dado que la investigación es la dimensión más valorada en la promoción profesional.

### Liderazgo político de las universitarias.

La representación por sexo en los distintos órganos colegiados de la Universidad<sup>9</sup> –Claustro, Consejo de Gobierno y Consejo Social- no mantiene una estructura equilibrada. La presencia de las mujeres en todos ellos es inferior al peso que tienen en el conjunto de la Universidad y en ninguno de estos órganos se alcanza la composición equilibrada entre los sexos.

En el Claustro y en el Consejo de Gobierno se ha incrementado la presencia de mujeres, continuando una tendencia al alza que se inició en 2002. No obstante, en 2012 se produjo un descenso de la participación femenina en el Consejo de Gobierno pasando de un 40,9% en 2011 a un 36,6% en 2012. También la composición del Consejo Social ha sufrido un retroceso en la evolución hacia la composición equilibrada pasando de un 29,2% en 2010 a un 25% en 2012.

Sin embargo, la presencia de mujeres en el Consejo de Dirección se ha incrementado notablemente a partir de 2008, alcanzándose en la actualidad el equilibrio paritario en el Equipo de Gobierno de la UA, no sólo entre los vicerrectorados, Gerencia y Secretaría General, sino

9- El gobierno, la representación y la administración de la Universidad se articulan a través de los siguientes órganos: a) colegiados: el Consejo Social, el Claustro Universitario, el Consejo de Dirección, los claustros y las juntas de facultad y de escuela, los consejos de departamento, de instituto universitario de investigación y de otros centros o estructuras que, en su caso, se constituyan conforme al presente Estatuto; b) Unipersonales: la rectora o rector, las vicerrectoras o vicerrectores, la secretaria o secretario general, la vicesecretaria o vicesecretario general, en su caso, las decanas o decanos y las vicedecanas o vicedecanos de facultad, las directoras o directores de departamento, instituto universitario de investigación y de los centros y estructuras que puedan constituirse, las secretarías o secretarios de facultad, escuela, deparato e instituto universitario de investigación, las subdirectoras o subdirectores de departamento e instituto universitario de investigación, en su caso. (Artículo 39 de Estatuto de la Universidad de Alicante).

también en las Direcciones de Secretariado, que, desde 2012 son ocupadas por mujeres en un 50%.

Los equipos de dirección de centro (Decanatos y Dirección de la Escuela Politécnica Superior) mantienen, considerados en conjunto, una estructura equilibrada por sexo. Sin embargo, al considerar a los equipos de dirección de los centros de manera individual, aparecen algunas diferencias en la composición de cada uno de ellos. La composición es equilibrada solo en dos centros: Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales y Facultad de Ciencias. La Escuela Politécnica Superior continúa la tendencia de años anteriores en cuanto a la estructura masculinizada y se suma a esta tendencia la Facultad de Educación. Por el contrario, en la Facultad de Ciencias de la Salud la composición está claramente feminizada (las mujeres representan el 83,3% de integrantes del equipo de dirección). También las facultades de Filosofía y Letras y de Derecho presentan más mujeres en sus equipos decanales.

La Dirección de Departamentos y de Institutos de Investigación está ocupada por mujeres tan solo en un 15,8% y un 12,5% respectivamente. Sin embargo, en las Secretarías y las Subdirecciones de los Departamentos y los Institutos Universitarios de Investigación se ha incrementado la presencia de mujeres durante los últimos años hasta alcanzar la paridad, con un 33,3% y un 33,9%, respectivamente.

#### 4. PODER Y EMPODERAMIENTO EN ENTORNOS UNIVERSITARIOS.

En los dos primeros apartados se ha destacado la relevancia que en la agenda política comunitaria, nacional y universitaria ha adquirido la inclusión de la perspectiva de género. En ella el empoderamiento ha ocupado, desde sus orígenes, —aunque sus estrategias hayan evolucionado con el paso del tiempo—, un lugar central y transversal. Esta exposición previa nos ha permitido contextualizar el liderazgo de las mujeres universitarias tomando como caso de estudio la Universidad de Alicante. La situación descrita ha puesto en evidencia el escaso peso del liderazgo femenino tanto en el ámbito académico como en las esferas de toma de decisiones, si bien este se ha visto incrementado cuando en la propia institución se lleva a cabo una apuesta firme y decidida por el desarrollo de políticas de igualdad que garanticen la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

Ahora bien, el proceso de liderazgo<sup>10</sup> está sujeto a dos condiciones: por una parte se trata de una cualidad atribuida, en el contexto de interacción social del grupo, ya que el líder requiere ser percibido, reconocido como tal (Lord y Maher, 1991); y, por otra parte, es el estereotipo que social y simbólicamente se le atribuye al líder el que guía el proceso

10- La complejidad y multidimensionalidad desde la que se puede abordar el fenómeno del liderazgo motiva que no dispongamos de una única definición sobre el mismo. Sin embargo, sí que es posible encontrar elementos comunes entre las distintas corrientes teóricas que han tomado al liderazgo como objeto de estudio. Los señalados en el texto, liderazgo como proceso atribuido y como proceso construido a partir de los estereotipos con el que aparecen vinculado (ambición, racionalidad, decisión, autoridad y competitividad, entre otros), son dos de ellos.

(Wofford, Wodwin y Wittington, 1998). En este sentido, resulta de interés interrogarse sobre cómo es percibido, sentido y vivido el proceso de empoderamiento por la(s) académica(s), específicamente, y por la comunidad universitaria (espacio de trabajo) en general. Este planteamiento resulta pertinente para identificar los rasgos del empoderamiento (individual y colectivo) en las mujeres académicas desde su condición de 'recién llegadas' a la Universidad y al poder -no socializadas en sus reglas y valores-. Quizás las reflexiones que siguen arrojen luz sobre el análisis causal de la injustificada presencia de liderazgo femenino en entornos universitarios.

### **Carrera(s) académica(s) y significado(s) del poder en la Universidad.**

La investigación ha puesto de manifiesto que las carreras académicas de mujeres y hombres universitarios transita por sendas diferentes. Así, mientras que los académicos desarrollan una estrategia laboral profesionalizada y diferenciada claramente de su vida personal; las académicas desarrollan una estrategia dependiente –conciliada- con su vida familiar (Rodríguez, et al., 2014: 85-86). En sus carreras, el significado que unos y otras atribuyen al poder es disímil y determina, entre otros aspectos, el menor liderazgo de las mujeres universitarias. Para las académicas, ocupar cargos de responsabilidad no es percibido como un símbolo de poder sino, más bien, es una función que se asume con grandes dosis de vocación de servicio. Aceptar desempeñar un cargo de responsabilidad pasa por que 'guste', por 'la satisfacción' del trabajo bien hecho y por el convencimiento de que 'algo se puede aportar'. En contra, los académicos viven su profesión hacia el exterior lo que les lleva a incluir de forma 'natural' en su proyecto profesional la asunción del poder (Escolano, 2006: 382).

### **Liderazgo(s) y cultura androcéntrica organizacional.**

Uno de los aspectos que ha suscitado mayor unanimidad en la investigación interesada en analizar el techo de cristal en las universidades alude a las dificultades que las académicas tienen en conciliar su vida laboral con la personal y familiar. Así, y en el caso de la Universidad de Alicante, la llegada de los hijos e hijas lleva a que el 30,3% de las académicas (frente al 18,3% de sus compañeros) asuman dobles jornadas de trabajo y a que un 24,2% de las profesoras (frente al 16,1% de los profesores) reconozcan dedicar menos atención a su carrera abandonado, temporalmente, el circuito académico (Rodríguez, et al., 2014: 79)

Las tensiones que genera la dificultad de poder conciliar motiva que las académicas descarten sistemáticamente desempeñar cargos de gestión, por lo menos, durante los primeros años de crianza o hasta que han asegurado un determinado estatus profesional. Las

reiteradas renuncias de las mujeres ha dado lugar al estereotipo del ‘desinterés’ natural de las mujeres por los cargos de gestión: “si no están, es porque no quieren’. Sin embargo, tal y como introducen algunas profesoras entrevistadas por Escolano, justificar la ausencia de mujeres en cargos de responsabilidad en, exclusivamente, su falta de interés es quedarse en la superficie del problema (2006: 401). Detrás de este rechazo, argumenta Escolano, reside la no aceptación de una cultura organizacional diseñada por y para los hombres que impone prácticas no compartidas. Esto es, un modelo funcional que exige reproducir ritos que socavan su sentido práctico y restringen la oportunidad de desempeñar, fundamentalmente, sus obligaciones familiares <sup>11</sup>. De hecho, entre las cualidades que las académicas identifican como propias destacan su carácter resolutivo y eficiente, prueba de ello, argumentan, “las reuniones con presencia mayoritaria de mujeres suelen terminar antes” (Rodríguez, et al., 2014: 81). Se obvian, pues, los elementos situacionales y estructurales del modelo de trabajo universitario ciñendo el análisis de las causas al ámbito personal (de las académicas) y no al colectivo (de la Universidad). El discurso dominante exime a la institución su responsabilidad en el problema de la conciliación responsabilizando a ellas de su escaso liderazgo: ‘no queremos’.

### **Empoderamiento individual: brecha de género en el logro del poder, la autoridad y el prestigio.**

96

Hasta ahora se ha vinculado el liderazgo con el poder, esto es, con el desempeño de un cargo de decisión en una estructura jerárquica en la que se deben adoptar decisiones. Sin embargo, si la ocupación de un cargo –el poder- no va revestido de autoridad y prestigio –reconocimiento que otorga el grupo de referencia- el liderazgo ni es atribuido socialmente ni, en consecuencia, sentido individualmente. Es en esta compleja relación que mantienen el poder, la autoridad, el prestigio y el liderazgo, en donde podemos identificar algunos elementos idiosincráticos del proceso de empoderamiento individual de las mujeres académicas.

Respecto a este, el sentirse líder, las académicas perciben que suelen ser las protagonistas de las políticas de ‘tierra quemada’. Denuncian que quedan relegadas a ocupar cargos de responsabilidad vacíos de prestigio y reconocimiento social –autoridad-; cargos, como ellas presentan, ‘de segunda’. (Rodríguez, et al., 2014:82). En aquellas ocasiones en las que llegan a ostentar cargos de responsabilidad ‘de primera’, deben probar su autoridad, valía, constantemente. En un grupo de discusión de la investigación llevada a cabo por Rodríguez, González y Albert, una participante declaró: “Yo creo que las mujeres que lo hacen mal no suelen durar porque, por mi corta experiencia, te vienen a buscar cuando saben que ya has dado un nivel en algún trabajo previo (...) Yo creo que a nosotras se nos mira mucho

11- Escolano (2006: 382-383) destaca que las profesoras entrevistadas en su investigación criticaron (ácridamente) dos prácticas habituales en sus homólogos: el ‘discurso hueco’ que les permite significarse públicamente y el dispendio de tiempo en reuniones interminables, en política de pasillos, de cafetería,... que les tejer las prácticas oficiosas de la profesión.

más. Yo veo gestiones que se me están exigiendo a mí, y veo que hace 6 meses o 4 ó 3 meses tenía un compañero que no se le exigía ni la mitad de lo que se me está exigiendo a mí por mis propios compañeros, dices bueno y por qué (2014: 80).

### **Empoderamiento colectivo y percepción de la desigualdad: ¿sororidad académica? ¿redes académicas?**

Como se ha presentado, el proceso de empoderamiento contiene dos perspectivas: el empoderamiento individual, vinculado al desarrollo de las capacidades de las personas; y el empoderamiento colectivo construido a partir de la acción conjunta. Esta dualidad no siempre actúa en armonía, más bien, en algunas ocasiones, participa de forma excluyente dando lugar a lo que se ha conceptualizado como la 'paradoja del poder': "mientras más agrupadamente actúa un individuo, mayores posibilidades tienen de desarrollar sus capacidades personales y conseguir sus objetivos, lo que evidentemente supone ceder grados de autonomía y 'libertad', para construir intereses conjuntos" (Penaglia, 2012: 109).

Así, pues, el empoderamiento de las académicas pasará por compartir intereses conjuntos para que, en el ámbito que nos ocupa, se traduzcan en estrategias de transformación estructural -ruptura de las barreras del techo de cristal en la Universidad- que les permita el acceso y promoción en igualdad de oportunidades. En este contexto, y como paso previo, cabe preguntarse si las académicas perciben, individual y colectivamente, que son discriminadas. La investigación ha subrayado que en sus discursos suelen negar la existencia de desigualdad en la Universidad. Presentan a la institución como un espacio igualitario que se rige por el principio del 'mérito'. Para ellas, la calidad de la trayectoria profesional y la dedicación y constancia son los criterios que rigen la vida académica (Rodríguez, et al., 2014: 84). Su discurso aparece impregnado de individualismo y obvia la condición de discriminación estructural de 'las mujeres'. Paradójicamente, y a pesar de su percepción objetiva sobre los criterios que deben regir la vida académica, también son plenamente conscientes de reglas universitarias no escritas. Las académicas lamentan no haber contado en su vida profesional con la guía del mentor, con el apoyo del departamento y con el capital social que ofrece la pertenencia a redes informales (Rodríguez, et al., 2014: 84).

La visión individualista y meritocrática desde la que analizan sus propias historias desencadena dos lecturas adicionales con consecuencias directas en el proceso de empoderamiento colectivo. En primer lugar, su percepción se traduce en actitudes insolidarias con las que no han llegado y en la inexistencia de sororidades u otros lobbies femeninos en la Universidad (Escolano, 2006: 384). En segundo lugar, en el plano ideológico (que no práctico) rechazan cualquier medida que las promueva por vías que no sean las del mérito. En

este sentido, y en principio, cualquier acción positiva es rechazada. Entre estas, el sistema de cuotas es el más cuestionado pues, en su opinión, los criterios que deben regir también la selección para un puesto de responsabilidad deben ser 'objetivos': adecuación al puesto y capacidad. Sin duda, el recordatorio constante de que se está porque "hay que cumplir la ley de igualdad" ha contribuido al rechazo generalizado del sistema de cuotas. Estas sanciones reproducen la discriminación y sustentan los mecanismos de exclusión hacia las académicas dado que lo que se cuestiona de forma velada no es la valía de hombres y mujeres sino, exclusivamente, la de las mujeres (Rodríguez, et al., 2014: 83).

#### NOTA FINAL.

Iniciábamos nuestra exposición presentando los avances (formales) introducidos por la Unión Europea y España en la promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Este interés, transversal, perdura y ha dado lugar a una apuesta firme por la consideración de la perspectiva de género en el programa de nueva generación en apoyo de la investigación y la innovación: el Programa Marco del I+D+I horizonte 2020. Su objetivo es estimular el crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo así como retener el talento de investigadoras e investigadores.

98

La Comisión Europea reunió un grupo de expertos para que analizaran la situación concluyendo que cuando las universidades y las organizaciones científicas consideran el género en su gestión: mejoran la política de reclutamiento, promoción y retención de mujeres y hombres; y se incrementa, con ello, la calidad de la investigación. Se identificaron cinco problemas principales de las instituciones de investigación: opacidad en la toma de decisiones; prácticas institucionales que, aunque aparentemente neutras, tienen efectos negativos sobre las oportunidades laborales de las mujeres; sesgo inconsciente de género en el sello distintivo de la ciencia; implicaciones del sesgo de género en el contenido de la ciencia; brechas salariales entre mujeres y hombres; y, dificultades de conciliación de las esferas laborales y familiares. El informe aboga por la necesidad de un 'cambio estructural' de las instituciones científicas. Algunas de las iniciativas llevadas a cabo por universidades europeas, e incluidas en el informe, señalan el camino a seguir para avanzar en la transformación de la institución universitaria (Ministerio de Ciencia e Innovación, 2011).

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- BERGALLI, R. y BODELÓN, E. (1992): "La cuestión de las mujeres y el Derecho penal simbólico", *Anuario de Filosofía del Derecho*, nº 9, pp. 43-67.

- CONSEJO DE EUROPA (1999): Mainstreaming de género. Marco conceptual, metodología y presentación de “buenas prácticas”. Informe final de las actividades del Grupo de especialistas en mainstreaming (EG-S-MS). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Instituto de la Mujer. Serie documentos, nº 28.
- DÍEZ, E., TERRÓN, E. y ANGUIA, R. (coords) (2006): La cultura de género en las organizaciones escolares. Motivaciones y obstáculos para el acceso de las mujeres a los puestos de dirección. Barcelona: Octaedro.
- ESCOLANO, E. (2006): Entre la discriminación y el mérito. Las profesoras en las universidades valencianas. Valencia: Universitat de València.
- IZQUIERDO, M<sup>a</sup> J. (2004): El sexisme a la UAB. Propostes d'actuació i dades per a un diagnòstic. Univesitat Autònoma de Barcelona. Barcelona: Servei de Publicacions de UAB.
- KABEER, N. (1997): “Empoderamiento desde abajo: ¿Qué podemos aprender de las organizaciones de base?”, en M. León (comp.), Poder y Empoderamiento de las Mujeres. Santa Fé de Bogotá: Tercer Mundo/Fac. Ciencias Humanas, pp. 119-146.
- MINISTERIO DE CIENCIA E INNOVACIÓN (2011): Cambio estructural de las instituciones científicas: impulsar la excelencia, la igualdad de género y la eficiencia en la investigación y la innovación. Madrid: Ministerio de Ciencia e Innovación. Unidad de Mujeres y Ciencia (en: [http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Ministerio/FICHEROS/UMYC/Cambio\\_estructural\\_instituciones\\_cientificas.pdf](http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Ministerio/FICHEROS/UMYC/Cambio_estructural_instituciones_cientificas.pdf). Consulta: 15/06/2014).
- PENAGLIA, F. E. (2012): “La paradoja del poder: ¿elitización o empoderamiento colectivo?”, Polis, vol. 11 (32), pp. 105-118.
- ROWLANDS, J. (1997): “Empoderamiento y mujeres rurales en Honduras: un modelo para el desarrollo”, en M. León (comp.), Poder y empoderamiento de las mujeres. Santa Fé de Bogotá: Tercer Mundo/Fac. Ciencias Humanas, pp. 213-245.
- RODRÍGUEZ, M<sup>a</sup> J., GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> J. y ALBERT, M<sup>a</sup> C. (2014): “Las carreras académicas de mujeres y hombres en la Universidad de Alicante”, Sociología del Trabajo, nº 80, pp. 69-80.
- TUR, R. (2008): “Igualdad y no discriminación por razón de sexo en Naciones Unidas. Proceso de evolución hacia el género en el contexto de la mundialización de las estrategias

para la igualdad de mujeres y hombres”, Revista Europea de Derechos Fundamentales, nº 11, pp. 247-291.

- VEGA, A. M<sup>a</sup> (2003): “Cuestiones de género en la mundialización”, REDUR, nº1, pp. 83-100.