



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA
SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA E INSTITUTOS DE INVESTIGACIONES

ACTAS
Jornadas Anuales
“Investigaciones en la Facultad”
de Ciencias Económicas y
Estadística



UNR

Dubois, Roxana
Racca, Adriana Patricia
Casella, María Elena

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración.

ESTILOS DE CONDUCCIÓN Y PERCEPCIONES EN CUANTO A GÉNERO DE LAS DECANAS Y LOS DECANOS (MANDATO 2019-2023) DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO¹

Resumen

El presente trabajo aborda las características de los estilos de conducción de quienes ocupan cargos jerárquicos en la Universidad Nacional de Rosario. En esta primera parte del informe el foco estuvo puesto en las Decanas en ejercicio en la Universidad Nacional de Rosario. La metodología utilizada fue a través de entrevistas semiestructuradas en profundidad y cuestionarios, con la finalidad de comparar las respuestas entre las mismas y en una etapa posterior del proyecto compararlas con las de sus pares masculinos.

Palabras clave: Autoridad – Liderazgo – Decanas/Decanos – Género

I. Objetivos

- Caracterizar los perfiles de conducción de los Decanas
- Identificar las diferencias o similitudes entre dichos estilos de conducción.
- Determinar la percepción de las Decanas en torno a cuanto influye el género en su trabajo.

II. Metodología y análisis de datos considerados en la investigación

Se trata de una investigación cualitativa, exploratoria de carácter instrumental, al servicio de los interrogantes o cuestiones que se plantean en la investigación, con triangulación de datos y transversal al período comprendido en la investigación. No se trata de encontrar estigmatizaciones acerca de los estilos de mujeres y hombres sino elementos de análisis y descripción del plantel actual de Decanos y Decanas que podrá ser muy diferente o no del próximo plantel.

En esta primera etapa se realizaron entrevistas en profundidad y se aplicaron los diferentes test y cuestionarios a las cuatro Decanas de la Universidad Nacional de Rosario, cubriendo la totalidad del universo femenino sujetos de nuestro estudio.

Descripción de los instrumentos de relevamiento:

¹ Trabajo elaborado en el marco del Proyecto 800-20190100028UR dirigido por R. Dubois

UNR

1. Exploración cualitativa dada por entrevistas semi-estructuradas a los Decanos y Decanas de la UNR

El foco del análisis buscaba conocer sus trayectorias, percepción de las demandas, características y conflictos con sus entornos directos formados por personal docente, personal no docente, administrativo, de maestranza y alumnos. Asimismo se indagó si podían nombrar características, comportamientos y desempeño de los grupos de acuerdo a género.

Se preguntó si establecieron objetivos a cumplir en su gestión y cuáles son o fueron los obstáculos para lograrlos.

Se indagó qué valoran del cargo, cómo encontraron a las Facultades, cuando asumieron como Decanas. Qué aspectos o actividades les proporciona mayor satisfacción e insatisfacción. Se les pidió que enumeraran qué cualidades tiene que tener una Decana, se les pidió que relaten cómo deciden y administran su tiempo, qué expectativas tienen respecto a su futuro y qué diferencias encuentran en el ejercicio de la función de acuerdo al género, sobre todo si han visto o sentido alguna situación especial ligada al hecho de ser mujeres, en los eventos de relación con sus pares varones.

2. Encuestas de autopercepción y prescriptivas de características que desarrollan los Decanos y Decanas de la UNR

Para este cuestionario se seleccionaron veinticinco características que se enumeran a continuación a partir de las cuales las decanas manifestaron en qué medida las consideran importantes para el ejercicio de sus funciones, si las consideran más propias del género masculino, del género femenino o indistintas y cuáles y en qué grado las reconocen en su propio estilo de gestión.

Capacidad para trabajar en quipo	Capacidad para imponer ideas
Dominio del estrés	Eficacia
Solidaridad con los pares	Capacidad de adaptación
Sinceridad	Individualismo
Capacidad de comprensión	Ambición
Capacidad para tomar decisiones	Capacidad de negociación
Extroversión	Preocupación por la imagen personal
Trato agradable con los demás	Alta capacidad intelectual
Dedicación fuera de la jornada laboral	
Competencia en el trabajo	
Conocimiento de la función	
Generosidad para compartir el conocimiento	
Conocimiento de la institución	
Tendencia a dejarse llevar por los sentimientos	
Capacidad para asumir riesgos	
Capacidad para delegar tareas y funciones	



3. Encuestas ordenadas sobre las ventajas y desventajas que sienten o han sentido al ocupar el cargo. Esta información se incluirá cuando tengamos elementos comparativos con ambos géneros

Ventajas	Desventajas
Posibilidad de seguir progresando profesionalmente	Menos tiempo con la familia
Mejora de la remuneración	Menos tiempo para el ocio personal
Posibilidad de realización personal	Más estrés y preocupaciones
Oportunidad de crecimiento en el desarrollo de habilidades	Mayor responsabilidad por el incumplimiento de objetivos
Mayor control sobre la actividad laboral	Posibilidad de conflictos con la estructura o personal
Mayor reconocimiento institucional y social	Imposibilidad de cortar con las preocupaciones fuera del horario laboral
Más autonomía y menor dependencia de jefes directos	Mayor dedicación de horas a la función
Oportunidad de demostrar capacidad de liderazgo	Obligación de tomar partido público por situaciones y decisiones tomadas
Posibilidad de influencia para cumplir la visión institucional	Posibilidad de conflictos con poderes públicos y jerarquía institucional

4. Test sobre estilo de gestión de acuerdo al estudio de Carl Jung e Isabel Brigg Myers de acuerdo a su publicación en humanmetrics.com

Es un test que trabaja sobre cuatro tópicos:

1. Fuente de energía vital dominante (extrovertida o introvertida)
2. Forma dominante de asimilación de la información (por los sentidos o por la intuición)
3. Forma de toma de decisiones dominante (racional o emocional)
4. Estilo de vida dominante (organizado o espontáneo)



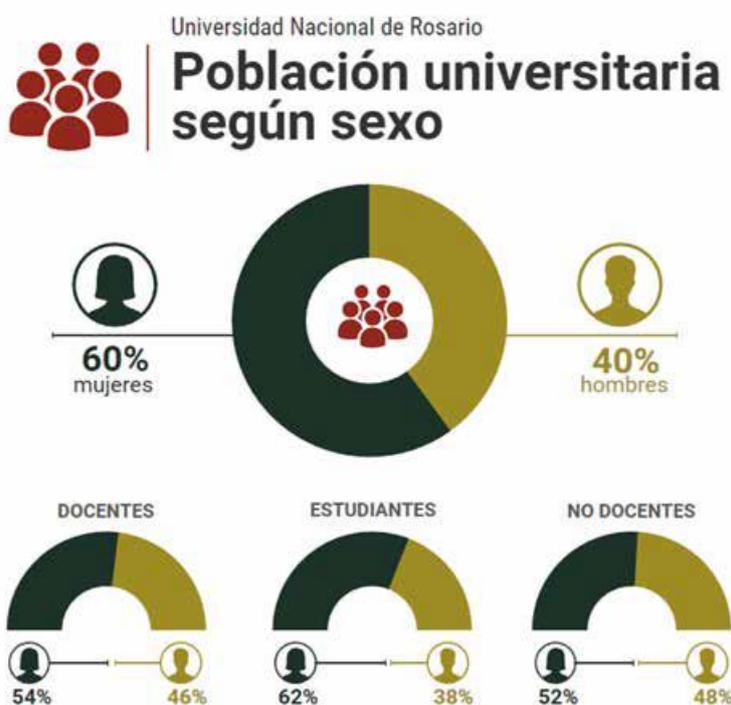
**Este test arroja 16 estilos diferentes con una proporción en los géneros:
Mujeres / hombres**

Administrador (ESTJ):	40% / 60%
Animador (ESTP):	40% / 60%
Artista (ISFP):	60% / 40%
Consejero (ENFJ):	80% / 20%
Defensor (ESFJ):	70% / 30%
Director (ENTJ):	30% / 70%
Entusiasta (ENFP):	60% / 40%
Estratega (INTJ):	20% / 80%
Idealista (INFP):	60% / 40%
Innovador (ENTP):	30% / 70%
Inspector (ISTJ):	40% / 60%
Lógico (INTP):	20% / 80%
Mentor (INFJ):	80% / 20%
Pragmático (ISTP):	40% / 60%
Presentador (ESFP):	60% / 40%



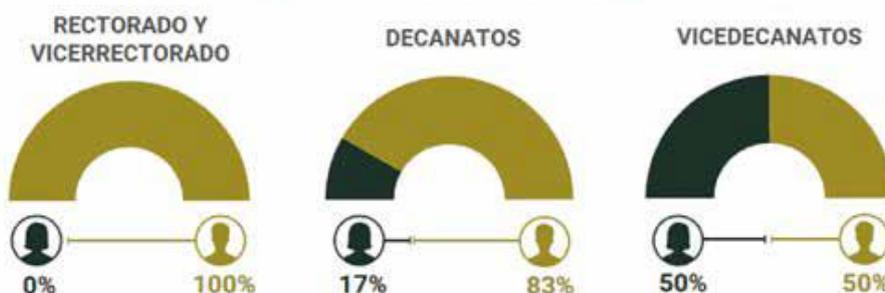
III. Los datos de la Universidad Nacional de Rosario de acuerdo a género

En la UNR predomina el número de docentes mujeres, sin embargo el número de mujeres en puestos directivos y a los lugares donde se deciden y resuelven cuestiones políticas, legales y de funcionamiento es mucho menor a lo que correspondería en función a esta proporción. Las jerarquías de la Universidad Nacional de Rosario siguen desarrollándose en espacios eminentemente masculinos. No obstante, la presencia de algunas mujeres ha puesto en el centro del debate, la posibilidad de que ellas puedan traer a la dirección y gestión nuevos valores, estilos y formas para enfrentar los nuevos retos y factores situacionales con nuevas formas de respuesta.

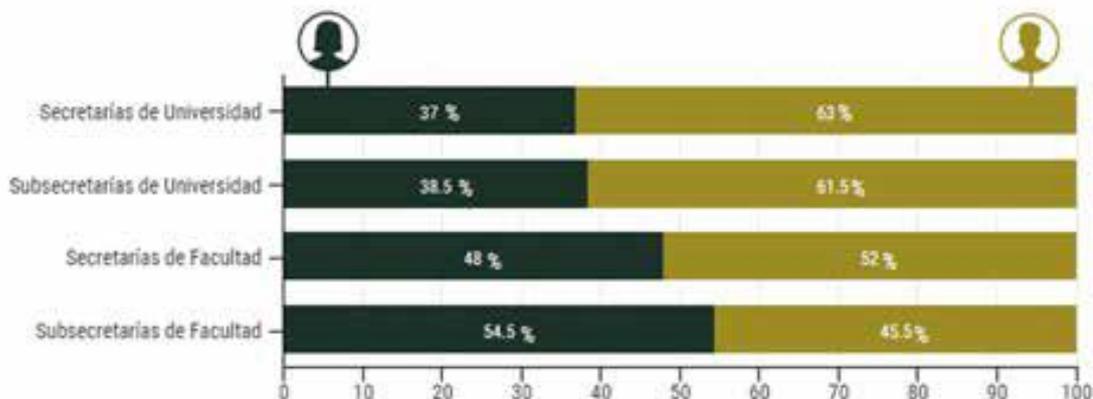


Fuente: Elaboración propia | Programa Género y Universidad

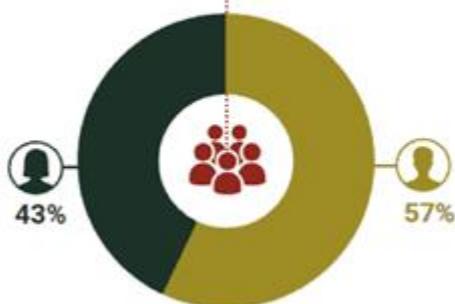
Autoridades



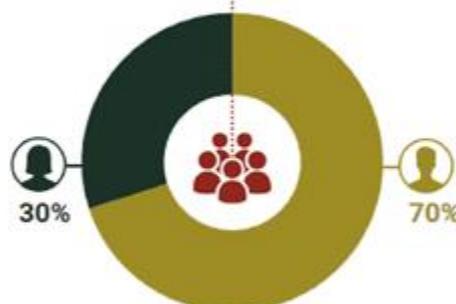
Secretarías



Consejos Directivos



Consejo Superior



Fuente: Elaboración propia | Programa Género y Universidad

No hay muchas investigaciones y bibliografía principalmente en español en torno a esta problemática y es sin duda muy valioso hacer este análisis en la propia Universidad Nacional de Rosario.

Los cambios en el contexto muestran un mapa distinto de acceso al poder de las mujeres, lo que despierta el interés de nuestra investigación acerca de cómo se ejercen los estilos de liderazgo y si hay características distintivas o no según género, dentro del contexto y coyuntura actual.

La UNR realizó un informe (**La UNR en perspectiva de género en el 2017 por Mg. Patricia Rojo y Mg. Sabrina Benedetto, dentro del programa de género y universidad PGU en el año 2017**) sobre diferentes aspectos sobre esta temática que más allá de ponerla en números, muestra un compromiso en incorporar la perspectiva de género como variable transversal



UNR

Se puede afirmar, por ejemplo, que en todos los cargos electivos de la universidad las mujeres son minoría. Este fenómeno todavía se encuentra distante del 60% que éstas representan en la población total universitaria.

La igualdad de género hoy ocupa un tema relevante en la agenda nacional e internacional. El acceso de la mujer a puestos de dirección es una de las condiciones esenciales a la práctica de la igualdad en el seno de las organizaciones, y fundamentalmente en las instituciones educativas, ya que el modelo de educación que se desarrolle contribuirá a la continuidad o no de planteamientos de igualdad de oportunidades entre los géneros.

Si bien las mujeres en números generales representan una mayoría en la Universidad, todavía están subrepresentadas en los espacios de mayor relevancia al momento de tomar las decisiones que determinan las políticas institucionales.

Las mujeres ocupan cargos menos jerarquizados y más asociados a los servicios que a la toma de decisiones, es lo que se considera como techo de cristal.

La expresión "techo de cristal", fue acuñada por Marilyn Loden en 1978. Es una construcción sociocultural que limita el desarrollo de las mujeres en sus puestos de trabajo. Son barreras informales e implícitas que dificultan el desarrollo profesional de las mujeres.

El concepto de "laberintos de cristal" se refiere a su vez, a las dificultades en el camino, es decir, promociones y ascensos más lentos. Muestra los itinerarios de mujeres jóvenes que tienen una triple carga de trabajo: el trabajo productivo, el trabajo reproductivo y el trabajo de cuidados, si tienen que ocuparse de familiares enfermos, discapacitados, etcétera. Habría aún una cuarta categoría, la del trabajo comunitario, cuando se ven involucradas en actividades extraescolares de sus hijos o en establecer lazos con la comunidad barrial, parroquial, educativa, en la participación política. Esta descripción fue utilizada en el Informe Regional sobre Desarrollo Humano del Instituto de Desarrollo Humano (Costa Rica, 2010) y citada por Michelle Bachelet ("Laberintos de cristal", diario El País de Madrid, 22 de julio de 2010), para comentar las dificultades con que se encuentran las mujeres en su lucha por la igualdad.²

² <https://www.pagina12.com.ar/diario/psicologia/subnotas/169304-53957-2011-06-02.html>

UNR

IV. PRESENTACIÓN DE LAS DECANAS DE LA UNR

1. Datos sobre su desarrollo profesional y acceso al cargo de Decana

ADRIANA RACCA. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA



Licenciada en Administración de la UNR. Ingresó a la Facultad en 1.992. Mientras estaba como alumna realizó una ayudantía en la materia Dirección General. Cuando se recibió hizo la adscripción en esa materia y luego de dos años de estar recibida recibió una beca de UNR para colaborar con la Escuela de Estadística, lo que sirvió de canal para la materia de Sistema Administrativos. En el 2000 obtuvo el cargo JTP (Jefe de Trabajos Prácticos) y después fue sumando cargos docentes para otras materias. En el 2007 asumió como Consejera Directiva Docente y como Directora del Departamento de Administración General dentro de la Escuela de Administración. En el 2011 asumió como Directora de la Escuela de Administración y en el 2015 asumió como Decana. Realizó una Maestría en administración, faltando sólo la tesis, con las materias están todas aprobadas.

SOLEDAD COTTONE. FACULTAD DE PSICOLOGÍA



Nacida en Santa Fe en 1974, vino a estudiar Psicología a los 18 años a Rosario, y simultáneamente realizó el Profesorado Docente. En Santa Fe realizó antes el Profesorado de Música, así que mientras estudiaba daba algunas clases particulares de música. Una vez recibida, trabajó en la Escuela Vigil dando clases de música y siendo tutora como Psicóloga en el Colegio Secundario. Hizo una adscripción en el Profesorado para ciegos, y en Firmat en una escuela terapéutica. En la Universidad se inició como docente y concursó sus cargos. Estuvo en las materias de Psicología, Epistemología y en la materia institucional y organizacional. Finalmente concentró en la materia Psicología, de primer año, con una gran cantidad de alumnos. Participó en agrupaciones estudiantiles desde muy temprano. Se recibió en el año 2000, y organizó el Departamento de primer año. Hizo estudios de posgrado con especialización en Psicología Clínica Institucional Comunitaria y también se doctoró. Trabajó en el Hospital Provincial, en el Roque Sáenz Peña y en la Municipalidad en seguimiento de niños de alto riesgo por

UNR

prematurez, en programas de articulación universitaria. En el 2011 la nombraron Directora del Departamento de Primer Año. En el 2015 es elegida como Consejera Directiva Docente y en el 2019, elegida como Decana de la Facultad de Psicología. También estuvo por dos periodos en la Comisión Directiva del Colegio de Psicólogos. Es vocal y está en la parte de Dirección de Prensa y Difusión.

GABRIELA PISTERNA. FACULTAD DE ODONTOLOGÍA.



Es Odontóloga, especialista en Endodoncia y Doctora en Odontología. Ingresó en la Facultad de Odontología en el año 1988. Cuando se recibió en 1994, sus primeras actividades estuvieron ligadas a la gestión y extensión.

Trabajó varios años en la Secretaría de Extensión. De la Facultad nunca se fue, estuvo en varias cátedras y siempre ligada a la gestión. Fue electa como Vicedecana en el 2019 y en el mismo año quedó a cargo de Decanato. Hoy también es Directora de la carrera de Doctorado en Odontología y Co- Directora de la especialidad, con licencia por el cargo de Decana.

GRACIELA UTGES. FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS, INGENIERÍA Y AGRIMENSURA.



Es Ingeniera Electricista con orientación Electrónica. Pero le gustaba Física y por eso trabajó en el Dpto. de Física. Realizó un Doctorado en Educación en San Pablo, Brasil. Se dedicó a la enseñanza, a la educación y decidió trabajar en investigación. En Investigación tiene la categoría 1 (Uno). El área de sus investigaciones es la Educación. Fue profesora, Directora de la Escuela de Formación Básica en Ingeniería ocho años y luego Secretaria de Desarrollo Institucional, durante cuatro años, asumiendo posteriormente como Secretaria Académica por cuatro años. Asumió en el 2019 como Decana de la Facultad.

2. Resultados cuestionario sobre Características descriptivas y prescriptivas del trabajo de los decanos y las decanas.

En el cuestionario de Características descriptivas y prescriptivas se seleccionaron veinticinco características para que las decanas definieran en qué medida las consideran importantes para el ejercicio de sus funciones, si las consideran más propias del género masculino, del género femenino o indistintas y qué tanto las reconocen en su propio estilo de gestión.

Las características que todas consideran muy importantes son:

- La capacidad para trabajar en equipo, en este caso dos de las encuestadas las consideran principalmente femeninas y dos indistinta, y tres coinciden en un amplio reconocimiento de la misma en su trabajo cotidiano y una bastante presente.
- La capacidad de tomar decisiones, es vista por tres como una característica que se presenta indistintamente en hombres y mujeres y por una como predominantemente masculina, dos seleccionan bastante incorporada a su estilo y las otras dos muy desarrollada.
- El conocimiento de la función, en este caso las cuatro consideran que no se ve afectada por el género, dos que la tienen bastante presente y dos que la tienen muy presente en su estilo de gestión.
- Algo similar al punto anterior ocurre con el Conocimiento de la Institución, solo que en este caso las cuatro consideran tenerla muy presente.
- Finalmente la capacidad de delegar, también es definida como muy importante por las cuatro, pero no hay acuerdo en cuanto a si es o no afectada por el género, una considera que es una característica principalmente femenina, dos que es masculina y la tercera que es indistinto, y en cuanto a su aplicación es notorio que ninguna pone que está muy presente, dos la consideran bastante presente y dos poco frecuente.

Las características consideradas menos importantes son las siguientes:

- El individualismo, en este caso las respuestas fueron diversas pero entre nada importante (dos respuestas), poco importante y relativamente importante (ninguna eligió los tramos superiores de importancia), para tres de ellas es un rasgo no afectado por el género y para una es principalmente un rasgo masculino; en cuanto a su estilo de conducción tres lo ven como muy poco incorporado y una como poco presente.
- La ambición, para una es poco importante y para las otras tres relativamente importante, para tres de ellas es indistinto el género y para una es un rasgo predominantemente masculino, lo notorio es que para tres es un rasgo poco presente en su estilo de gestión y para una bastante presente.

Las características restantes tuvieron ponderaciones intermedias:

- La capacidad de adaptación, una la considera bastante importante y tres muy importante, dos la consideran preponderantemente femenina y dos indistintas y tres la consideran muy presente en su gestión y una poco presente.
- La capacidad de negociación, una la considera bastante importante y tres muy importante, tres la consideran indistinta y una preponderantemente masculina y tres la tienen muy presente en su gestión y una bastante presente.
- La capacidad intelectual, tres la consideran bastante importante y una muy importante, las cuatro la consideran indistinta y tres muy presente en su gestión y una bastante presente.
- La generosidad para compartir el conocimiento, una la considera bastante importante y tres muy importante, dos preponderantemente femenina y dos indistinta y las cuatro la tienen muy presente en su gestión.
- Igual que en el caso anterior, el trato agradable con los demás es considerado bastante importante por una de las encuestadas y muy importante por las otras tres, una la considera preponderantemente femenina y tres indistinta y tres la tienen muy presente en su gestión y una poco presente.
- La confianza en sí misma es considerado bastante importante por tres y muy importante por una, es vista como un rasgo preponderantemente masculino por una e indistinto por tres y está muy presente para dos de las encuestadas y bastante presente para las dos restantes.
- La solidaridad con los pares, para dos es muy importante y para las restantes bastante importante, para una es un rasgo más femenino, para otra más masculino y para dos es indistinto, dos lo tienen muy presente en su estilo de gestión y dos bastante presente.
- La competencia en el trabajo, para tres es muy importante y para la restante bastante importante, para las cuatro es un rasgo indistinto, tres lo tienen muy presente en su estilo de gestión y una bastante presente.
- La capacidad para asumir riesgos, tres la consideran bastante importante y una muy importante, no hay acuerdo en cuanto a la identificación de la característica con el género, para dos es indistinto, para otra es preponderantemente masculino y para la tercera preponderantemente femenino, dos la perciben muy incorporada a su estilo de gestión y dos bastante incorporada.
- En cuanto a la sinceridad hay bastante dispersión en lo que hace a la consideración de su importancia, una la considera relativamente importante, otra bastante y dos muy importante; una la identifica con el género femenino y tres la consideran indistinta, para dos es un rasgo muy presente y para dos bastante frecuente.
- La capacidad de comprensión, tres la consideran muy importante y una bastante importante, una de las encuestadas la considera principalmente femenina y tres indistintas, y una considera tenerla poco presente, otra bastante presente en su estilo de gestión y dos muy presente.

- La preocupación por la imagen corporal, es considerada bastante importante por dos de las encuestadas, relativamente importante por una y poco importante por otra; una lo considera un rasgo más femenino y tres indistinto, dos lo ven como muy presente, una como poco presente y otra como muy poco presente en su estilo de conducción.
- La extroversión, es relativamente importante para una y bastante importante para las otras tres, es vista como indistinta por dos y preponderantemente masculina por las otras dos y para tres está bastante incorporada a su estilo y para una muy incorporada.
- La capacidad de lograr las metas propuestas, es vista como muy importante para tres y bastante importante para una de ellas, las cuatro la consideran indistinta y dos consideran tenerla muy incorporada y dos bastante incorporada al estilo de gestión.
- En cuanto a la dedicación fuera de la Jornada Laboral no hay acuerdo en cuanto a su importancia, una la considera relativamente importante, dos bastante importante y la última muy importante; tampoco hay acuerdo en cuanto a si está más o menos identificada con algún género en particular, dos la consideran una característica más masculina, otra más femenina y la tercera indistinta. Finalmente para dos es una característica bastante frecuente y para dos muy frecuente.
- El dominio del stress es considerado bastante importante por dos y muy importante por las otras dos, es visto como una característica indistinta por dos y masculina por dos, y las cuatro la consideran bastante incorporada a su estilo de gestión.
- La capacidad para imponer ideas es considerada bastante importante por tres y muy importante por una, es vista como indistinta por dos y preponderantemente masculina por las otras dos y una considera tenerla muy incorporada en la gestión, dos bastante incorporada y una poco incorporada al estilo de conducción.

Un punto aparte merece lo manifestado en cuanto a la Tendencia a dejarse llevar por los sentimientos, ya que es la característica que ha obtenido la menor ponderación en cuanto a su importancia, ya que dos la consideran poco importante y dos bastante importante, la que menos afecta el estilo de conducción, ya que una respondió que muy poco, dos poco y la tercera bastante (nótese que ninguna puso mucho) pero que a su vez es la considerada como característica más preponderantemente femenina ya que tres la identifican así y una la ve como indistinta.

3. Estilo de Gestión de acuerdo al estudio de Carl Jung e Isabel Briggs Myers de acuerdo a su publicación en humanmetrics.com:

En los test administrados surgieron los siguientes estilos:

A. Entusiasta (ENFP). Lema vital: *Podemos hacerlo!*

Enérgica, entusiasta y optimista. Es capaz de disfrutar de la vida y piensa a largo plazo. Dinámica, ingeniosa y creativa.

UNR

Le gusta trabajar con las personas y aprecia las relaciones sinceras y auténticas.

Tiene el don de la empatía y percibe las necesidades, los sentimientos y los motivos de los demás. Los inspira y los contagia con su entusiasmo.

Le gusta estar en el centro de los acontecimientos. Es flexible y capaz de improvisar. Es propenso a tener ocurrencias idealistas.

Se distrae con facilidad y tiene problemas para llevar los asuntos hasta el final.

Tendencias naturales del *entusiasta*:

Fuente de energía vital: mundo exterior.

Asimilación de información: intuición.

Toma de decisiones: corazón.

Estilo de vida: espontáneo.

Datos estadísticos:

Los *entusiastas* constituyen el 5-8% de la población.

Entre los *entusiastas* predominan las mujeres (60%).

B. Consejera (ENFJ) Lema vital: *Mis amigos son mi mundo.*

Optimista y entusiasta. Amable, sabe actuar con tacto.

Tiene el extraordinario don de la empatía y disfruta actuando de forma desinteresada a favor de los demás.

Es capaz de influir en sus vidas: inspira, descubre en ellos el potencial oculto que tienen y suscita confianza en sus propias fuerzas.

Irradia ternura y atrae a las demás personas. A menudo las ayuda a resolver sus problemas personales.

Suele ser crédula, aunque un poco ingenua. Concentrada en los demás, a menudo se olvida de sus propias necesidades.

Tendencias naturales del *consejero*:

Fuente de energía vital: mundo exterior.

Asimilación de información: intuición.

Toma de decisiones: corazón.

Estilo de vida: organizado.



UNR

Datos estadísticos:

Los *consejeros* constituyen el 3-5% de la población.

Entre los *consejeros* predominan claramente las mujeres (80%).

C. Director (ENTJ) El lema vital: *Les diré lo que hay que hacer.*

Independiente, activa y decidida. Racional, lógica y creativa.

Percibe un contexto amplio de los problemas analizados y es capaz de prever las futuras consecuencias de las acciones humanas.

Se caracteriza por el optimismo y un sensato sentido de su propio valor.

Es capaz de transformar conceptos teóricos en planes de actuación concretos y prácticos.

Visionaria y organizadora. Su fuerte personalidad y su estilo directo a menudo intimidan a los demás y provocan problemas en sus relaciones interpersonales.

Tendencias naturales del *director*:

Fuente de energía vital: mundo exterior.

Asimilación de información: intuición.

Toma de decisiones: razón.

Estilo de vida: organizado.

Datos estadísticos:

Los *directores* constituyen el 2-5% de la población.

Entre los *directores* predominan claramente los hombres (70%).

4. Qué dicen las Decanas de la UNR? (Basado en entrevistas semi estructuradas realizadas a las cuatro Decanas de la UNR)

Acerca de si encuentra diferencias o características en el desempeño de su estructura (académica, administrativa, de mantenimiento), de acuerdo al género

Existe coincidencia entre las cuatro entrevistadas sobre que el área de mantenimiento e intendencia es un área con preponderancia masculina, de hecho en alguna de las facultades los jefes son todos hombres. Se señala también que existe una distribución del trabajo en un caso donde hay tres mujeres en el área de mantenimiento. Los hombres limpian aulas y baños, y las mujeres oficinas y sus baños también. En el área no docente y/o administrativa el número de hombres y mujeres también es más



UNR

parejo y en algunos casos mayormente mujeres. Se menciona también la diferencia en el compromiso y responsabilidad de las mujeres respecto a la tarea y a la disposición fuera del horario de trabajo, cuando quedan temas pendientes. En la docencia hay mayoría de mujeres. Una de las razones es la diferencia salarial, que hace que los hombres busquen otra salida laboral.

Acerca de cuáles son los mayores obstáculos para poder cumplir sus objetivos?

Se señala al aspecto administrativo y burocrático como un obstáculo para la gestión. En un caso particular también se considera importante lograr una integración de las diversas escuelas y disciplinas, que están imbuidas por una cuestión de cultura organizacional con escasa vinculación. Las subculturas de cada carrera en una Facultad que tiene lenguajes distintos hace a la falta de integración y es un obstáculo.

También en un caso se planteó la necesidad de que existan políticas públicas claras para pensar las desigualdades sociales, que un "pibe o una piba no sigue la facultad sea porque hay una decisión de no seguir y no porque está la imposibilidad". También se tiene una deuda con géneros y diversidades, se necesita la formación docente, la formación en estudiantes, en una perspectiva de generar política pública y además que puedan garantizar derechos. La pandemia puso en evidencia las carencias, la falta de conectividad, de Pcs en los alumnos.

El mayor obstáculo es que no hemos estado a la altura de las circunstancias de construir una universidad en la democracia. La pelea con los no docentes y docentes tiene que ver con nuestro ser argentino.

Acerca de si han tenido alguna vez, problemas para ejercer la autoridad qué creen que sucedió?

Ninguna de las entrevistadas identifican problemas concretos para ejercer la autoridad, sólo identifican problemas propios de una gestión y la necesidad de generar consensos. El paso por distintas áreas de gestión previamente les dio la experiencia necesaria para poder ejercerla.

Acerca de si pueden asociar alguna limitación en el ejercicio de sus funciones a una cuestión de género?

Las encuestadas no advierten limitaciones en el ejercicio de sus funciones que puedan relacionar con el género. Si bien el trato es cordial entre todos hay algunas cuestiones no explicitadas que develan una desigualdad en el reconocimiento/ validación de la autoridad femenina. La mujer debe posicionarse cada vez. En el decir de una de las decanas "La mujer necesita ser firme. El hombre no necesita ser firme, Habla y ya está."

Las entrevistadas hablan de una cuestión de sororidad, lejos de entrar en debate sobre la connotación que le da el feminismo a esta palabra, reconocen que hay como un hermanamiento, una complicidad o una especie de alianza tácita entre las decanas, una cierta tranquilidad que les da el saber que hay otros miembros del género en las reuniones generales. Es decir se perciben como iguales que pueden aliarse, compartir y en algún punto cambiar la realidad



UNR

Otra coincidencia se da en relación a ciertos temas que en las reuniones generales son vedados a las mujeres, donde hay un preconcepción del no interés en el mismo, por ej. El fútbol y en relación a las temáticas hay también como una falta de habilitación o de reconocimiento de autoridad a las ideas aportadas por las decanas, sin que esto resulte ni agresivo ni tan evidente, ante una idea innovadora propuesta etc, hace falta el reconocimiento o habilitación masculina.

Otro aspecto común es la forma de tomar decisiones de cada una de ellas donde también hay coincidencias. Se hace dese lo grupal, dentro de un pequeño de pertenencia. Hay una elección de lo grupal por sobre lo individual, tanto en la aceptación del cargo, como en la toma de decisiones.

Referencias Bibliográficas

ALEMAN, Jorge: Horizontes neoliberales en la subjetividad - Grama ediciones. Año 2016

ARGYRIS, Chris: Interpersonal competence and organizational effectiveness. Homewood: Irwin Dorsey Press, 1962

BOLTANSKY, Luc y CHIAPELLO, Eve. "El nuevo espíritu del capitalismo", Ed. Akal. Madrid, España, 2002

BRIGGS MYERS, Isabel. Introduction to Type. Editor Cpp Inc. 1998.

BARRANCOS DORA. Mujeres en la sociedad argentina. Una historia de cinco siglos (1ª edición). Sudamericana. 2007.

BARRANCOS DORA, Las mujeres y sus luchas en la historia Argentina (1ª edición). Ministerio de Defensa. 2006.

BARRANCOS, DORA Formas de historia cultural (1ª edición). Prometeo Libros. En coautoría con Graciela Batticuore, José Emilio Burucúa, Mariano Ben Plotkin, Hilda Sabato y otros. Año 2007

BARRANCOS DORA, Jornada de Conferencias Los derechos de las mujeres en la primera mitad del siglo XX (1ª edición). Universidad Nacional de La Plata. En coautoría con Verónica Giordano, Marisa Adriana Miranda, Silvana Palermo, Graciela Amalia Queirolo, Karina Inés Ramacciotti y Adriana María Valobra. Año 2019

GOLEMAN, Daniel, "Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional" Editorial B Bolsillo Año 2014

FREIJO, María Florencia, "(Mal) Educadas", Editorial Planeta. Año 2020

HELLER, Lidia, "Mujeres... y varones en las organizaciones. Ambiciones y aspiraciones", Ediciones Pluma Digital. Primera Edic. CABA. Año 2015



UNR

JUNG, Carl Gustav. Tipos Psicológicos: Vol 6 (Obra Completa de Carl Jung) Fernández de Mauri, Rafael (traductor). Editor Trotta. 1era Edición. Año 2013

MINTZBERG, Henry: "La Naturaleza del Trabajo Directivo", Editorial Ariel, Barcelona. Año 1983

MORIN, Edgar, "Pensar la Complejidad. Crisis y Metamorfosis".Editorial: Publicacions de la Universitat de València, Año 2010

ROSENER, Lynn Y SCHWART, Peter. Women leadership and the 1980's: What kind of leaders do we need. En: The report: round table on new leadership in the public interest. Nueva York: NOW Legal Defense and Education Fund, 1980.

SEGATO RITA, Des/decolonizar la universidad (1ª edición).(En coautoría)Del Signo. Año 2015.

SEGATO RITA, Mujeres intelectuales: feminismos y liberación en América Latina y el Caribe (1ª edición). Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (Obra colectiva)- CLACSO. Año 2017.

SEGATO RITA, La guerra contra las mujeres (1ª edición). Tinta Limón - Traficantes de sueños. Año 2017.

Fuentes

Elaboración propia a partir del relevamiento realizado.