

El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio

Ricardo Gaete-Quezada

RESUMEN

Se analiza el concepto de *techo de cristal* en el gobierno de las universidades estatales chilenas desde una perspectiva exploratorio-descriptiva, para identificar la participación de las mujeres en los cargos de alta dirección en instituciones universitarias, así como las barreras y obstáculos que deben enfrentar para acceder a ese tipo de puestos. Los resultados obtenidos muestran que existe desigualdad en la representación de hombres y mujeres en los puestos que componen el gobierno universitario de las instituciones consideradas en el estudio, especialmente a nivel de rectores, secretario general y en menor medida para el cargo de vicerrector y decanos.

Palabras clave: educación superior, gobierno universitario, igualdad de género, techo de cristal, universidades estatales, Chile.

Ricardo Gaete-Quezada

ricardo.gaete@uantof.cl

Chileno. Doctor en Procesos de Cambio Social por la Universidad de Valladolid, España. Docente e investigador del Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades, Universidad de Antofagasta, Chile. Principales temas de investigación: responsabilidad social universitaria, innovación social.

¹ Artículo desarrollado como parte del proyecto de investigación denominado “Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal. Un estudio de caso”, financiado por la Dirección de Gestión de la Investigación de la Universidad de Antofagasta, Chile.



O teto de cristal nas universidades estaduais chilenas. Uma análise exploratória

RESUMO

Analisa-se o conceito *teto de cristal* no governo das universidades estaduais chilenas a partir de uma perspectiva exploratório-descritiva, para identificar a participação das mulheres nos cargos de alta direção em instituições universitárias, bem como as barreiras e obstáculos que devem enfrentar para acessar esse tipo de cargos. Os resultados obtidos mostram que existe desigualdade na representação de homens e mulheres nos cargos compondo o governo universitário das instituições consideradas no estudo, especialmente em nível de reitores, secretário geral e, em menor intensidade, para os cargos de vice-reitor e decanos.

Palavras chave: ensino superior, governo universitário, igualdade de gênero, teto de cristal, universidades estaduais, Chile.

The glass ceiling in public universities in Chile. An exploratory analysis

ABSTRACT

We analyzed the *glass ceiling* concept in the administration of public Chilean universities from an exploratory-descriptive perspective, so as to identify women's participation in higher management positions in universities as well as the obstacles and roadblocks women face to have access to these kind of positions. The results obtained show that gender inequality exists in higher management positions at the universities included in the study, in particular for positions such as university president, secretary general and to a lesser degree for positions of vice-chancellor and dean.

Key words: higher education, university governance, gender equality, glass ceiling, public universities, Chile.

Recepción: 17/07/14. **Aprobación:** 03/06/15.

Introducción

La inserción laboral femenina ha sido una de las variables de análisis más importante en la aplicación del enfoque de género al funcionamiento de las organizaciones laborales, con especial énfasis en aspectos tales como la igualdad y equidad en el acceso al trabajo, nivel de remuneraciones, oportunidades de desarrollo y acceso a los cargos directivos o de toma de decisiones. En ese contexto, la participación de las mujeres en el gobierno corporativo de cada organización se encuentra relacionada con el concepto de techo de cristal (*glass ceiling*).

De acuerdo con la literatura especializada, el techo de cristal describe el desequilibrio que habitualmente se produce en las organizaciones laborales a la hora de designar a los responsables de los puestos directivos de mayor jerarquía dentro de las empresas, instituciones públicas, organizaciones educacionales y similares.

Paralelamente, la educación superior ha sido por décadas un ámbito social donde las mujeres paulatinamente han logrado importantes espacios de inserción y participación, especialmente en lo relativo al ingreso a los estudios universitarios que han evolucionado desde un acceso absolutamente orientado a los hombres de nivel socioeconómico alto, hasta encontrarnos actualmente con que las mujeres tienen un acceso mayoritario a los estudios superiores en muchos campos científicos por sobre los hombres.

Sin embargo, esa evolución favorable en el acceso a los estudios universitarios por parte de las mujeres, no se traduce necesariamente en un mayor acceso a los cargos directivos más importantes dentro de los gobiernos universitarios, transformándose en la principal interrogante a analizar en este trabajo. Por ello, es relevante observar cómo se insertan las mujeres en los gobiernos universitarios, especialmente en aquellos cargos directivos de carácter unipersonal tales como rector, vicerrector o decano, pero también en aquellos de carácter colegiado tales como

miembros de juntas directivas, consejos académicos o sociales.

En ese contexto, en la primera parte del trabajo se analizan algunos de los principales aspectos asociados con los conceptos de gobierno universitario y techo de cristal, para dimensionar desde la literatura cómo las mujeres actualmente se insertan en los principales cargos unipersonales y colegiados en las universidades.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio busca analizar la participación de las mujeres en cargos directivos unipersonales y colegiados en las universidades chilenas, para lo cual se definió como muestra a las 16 universidades estatales, utilizándose la información existente en las páginas web de cada institución.

Para lograr lo anterior, se consultaron los enlaces de transparencia activa que establece la obligación de las instituciones estatales chilenas de publicar un conjunto de información sobre su quehacer institucional. Además, se recurre a la base de datos “Mi Futuro” del Ministerio de Educación chileno para describir algunas características de las universidades que integran la muestra.

En cuanto a los principales resultados del estudio, se observa una baja presencia de académicas en cargos directivos tanto de carácter unipersonal o colegiado, siendo especialmente escasa dicha participación a nivel de los cargos de rector y secretario general, razón por la cual desde una perspectiva cuantitativa se puede observar una importante presencia del techo de cristal en los puestos de alta dirección del gobierno de las universidades estatales chilenas.

Principales aspectos del gobierno y la gestión universitaria

El gobierno universitario moderno

Según la Comisión Europea (2008: 12) es posible distinguir entre gobierno y gestión universitaria, donde el primero “hace hincapié en el proceso por



el cual se establecen las políticas y objetivos a largo plazo, así como las estrategias para lograrlos”. En cambio, la gestión universitaria “se refiere a la puesta en marcha del conjunto de objetivos que persigue una institución de educación superior basándose en las normas establecidas”. Asimismo, Lolas (2006: 37-38) señala que el gobierno universitario implica “la generación, fundamentación, legitimación y distribución del poder”, mientras que por gobernabilidad entiende “la condición en la cual, bajo un determinado modelo de gestión declarado y aceptado, el estado real de la institución se acerca a la máxima eficacia y efectividad”.

De esta manera, podríamos afirmar que el gobierno universitario identifica a quienes ostentan el poder para tomar decisiones dentro de la universidad en sus distintos niveles jerárquicos. Por otra parte, mediante la gestión universitaria las autoridades que detentan el poder para tomar decisiones establecen un conjunto de prioridades, acciones y estrategias para alcanzar los propósitos institucionales; mientras que la gobernabilidad universitaria

se transforma en el indicador a través del cual los integrantes de una institución expresan su aprobación y conformidad con el ejercicio del poder que realizan las autoridades facultadas para tomar decisiones, muy especialmente respecto de los resultados obtenidos en dicho proceso decisional.

De acuerdo con Castro y Tomás (2010a), existen dos grandes criterios para clasificar a los órganos del gobierno universitario: según su composición se clasifican en unipersonales o colegiados, y según su ámbito de influencia, puedan ser generales o periféricos, como se muestra en el cuadro 1.

Una de las primeras clasificaciones contemporáneas sobre el gobierno universitario es propuesta por Baldrige (1971), quien con una fuerte influencia weberiana propone tres modelos: burocrático, colegial y político. Sin embargo, en las últimas décadas el ingreso del sector privado al ámbito universitario ha permitido el desarrollo de un modelo de gobierno universitario adicional denominado “de mercado” (Clark, 1983; Pérez y Peiró, 1997; Castro y Tomás, 2010b; Brunner, 2011).

Cuadro 1. Órganos del gobierno universitario

	Composición	
	Colegiados	Unipersonales
Generales	Junta Directiva Consejo Académico	Rector Vicerrectores Directores de Área Secretario General
Periféricos	Consejo de Facultad Consejo de Departamento / Escuela / Instituto	Decano Director de escuela Director de departamento Director de instituto

Fuente: adaptado de Castro y Tomás (2010a: 221).

- **Colegial:** modelo clásico de las universidades en la Edad Media, donde las decisiones se toman en régimen de autogobierno por parte de la universidad orientadas por el criterio de su personal académico, sin mayores condicionamientos externos puesto que se reconoce la autonomía de la universidad para gobernarse y decidir su propio funcionamiento.
- **Burocrático:** relacionado con los modelos alemán y francés de universidad, donde las decisiones institucionales importantes están fuertemente condicionadas por alguna instancia de la administración pública.
- **Político:** caracterizado por una fuerte competencia por el control del poder al interior de las universidades, donde grupos con diferentes intereses y valores se disputan la tuición de los procesos y resultados organizacionales, siendo necesario que las autoridades universitarias desarrollen un permanente proceso de negociación y mediación.
- **De mercado:** las decisiones se orientan a la venta de servicios de enseñanza, asesoramiento e investigación a quienes deseen adquirirlos, donde el Estado no financia directamente a la universidad, sino que facilita los fondos a los estudiantes a través de becas y préstamos para que se dirijan al proveedor de los servicios universitarios.

Es importante señalar que estos modelos están planteados en estado “puro”, situación que no necesariamente se dará en la realidad, donde más bien es probable que coexistan dos de ellos con preeminencia de uno en particular sobre el otro.

Adicionalmente a los modelos burocrático y colegial antes mencionados, Brunner (2011) plantea dos nuevos modelos de gobierno y gestión universitaria que profundizan el gobierno de mercado:

- **De partes interesadas:** combina emprendimiento con colegialidad, ofreciendo una visión más

amplia y compleja de las funciones y responsabilidades universitarias que bajo este modelo se preocupan de los intereses de los *stakeholders* internos (profesores, funcionarios, estudiantes) y de los *stakeholders* externos (por ejemplo, municipios, empleadores, titulados, ONG, entre otros), mostrando una mayor apertura hacia la sociedad civil y demás actores sociales.

- **Emprendedor:** desarrollado sobre la base de una relación principal/agente en la que las prioridades y toma de decisiones están orientadas hacia la obtención de recursos y reputación, caracterizado por un liderazgo orientado al cambio, una columna vertebral de departamentos, escuelas y facultades con ejecutivos intermedios capaces de implementar las decisiones del principal, existencia de una red que vincule a la universidad con su entorno, una base diversificada de ingresos, y el desarrollo de una cultura emprendedora institucional.

Considerando estos antecedentes, Brunner (2011: 137) ubica su propuesta dentro de las tendencias evolutivas de la gobernanza universitaria, definiendo dicho concepto como “la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente —desde el punto de vista de su gobierno y gestión— y sus relaciones con entidades y actores externos con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior”, identificando claramente dónde se deben desplegar los esfuerzos relativos al gobierno y la gestión universitaria.

La relación de la universidad con sus partes interesadas se transforma en un aspecto central de la expresión de la responsabilidad social en el gobierno y gestión universitaria, tanto respecto de la identificación de quiénes son los *stakeholders* respecto de los cuales las universidades deben gestionar los impactos de su quehacer (Burrows, 1999; Gaete, 2011), así como respecto del diálogo y respuestas a sus necesidades y demandas (Jongbloed y Goedegebuure, 2003; Gaete, 2011).



Así, Ganga (2005: 222) señala que “las universidades al igual que cualquier tipo de organización necesitan de un sistema de gobierno que posibilite la planificación, organización, dirección y control de su quehacer inmediato y de largo plazo”. Además, describe que actualmente el gobierno corporativo universitario chileno lo componen tanto autoridades unipersonales (rector, decanos), como autoridades pluripersonales o colegiadas (juntas directivas, consejos sociales, consejo académico).

Aspectos destacados de la gestión universitaria

La literatura especializada sobre la educación superior pone de manifiesto la creciente importancia que han adquirido en las últimas décadas los procesos relacionados con la función de gestión universitaria. Entre los factores que han materializado esta situación se mencionan entre otros a la mayor importancia de los procesos de acreditación de la calidad institucional de las universidades (Atria, 2006; Baeza, 2011; Atria, 2012); la influencia de la nueva gestión pública en el funcionamiento universitario (Castro, 2011); o la necesidad de fortalecer los procesos de planificación estratégica de las universidades (Gaete, 2011; Kehm, 2012).

De acuerdo con Lopera (2004:618), la gestión universitaria implica “el conjunto de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados, de mando directivo, para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo bajo condiciones sostenibles y viables institucionalmente”, destacando que además de las habilidades técnicas para tomar decisiones adecuadas un directivo universitario debe desarrollar estrategias políticas y culturales para mantener un adecuado nivel de gobernabilidad de la universidad. Lo anterior, porque resulta fundamental atender adecuadamente las demandas internas mediante el correcto uso del poder y autoridad de los directivos universitarios, resolviendo conflictos y generando acuerdos internos necesarios para mantener la

estabilidad institucional, lo que puede verse fuertemente condicionado por la existencia de un modelo de gobierno colegial o político, según las tipologías analizadas en el apartado anterior.

Además, Lolas (2006: 41) señala que un modelo de gestión universitaria desde la perspectiva de las tareas propias del mismo implica: “formulación de metas, establecimiento de prioridades, delegación de poder, proyección externa y control de los procesos”. Asimismo, identifica la existencia de algunos modelos de gestión universitaria de importancia, entre los que destacan:

- Modelo de gestión autoritaria: la fijación de metas, el establecimiento de prioridades, el control de los desarrollos y la presencia externa dependen de un estilo “arriba a abajo” con muy escasa retroalimentación por parte de miembros de la comunidad sin autoridad formal.
- Modelo de gestión participativo: el ejercicio de la autoridad está atemperado por la práctica de consensos o de disensos controlables.
- Modelo empresarial de gestión: la institución y sus autoridades se orientan a la producción de bienes y servicios transables en mercados de dinero, prestigio, influencia o poder político.

A la luz de estos antecedentes, resulta conveniente citar las palabras de Rodríguez (2006: 50) en el contexto de su análisis sobre las decisiones estratégicas de las universidades públicas chilenas, destacando que estas instituciones si bien “operan en un mismo sector industrial, que tienen una constitución jurídica y desafíos equivalentes, entre otras similitudes, pueden y suelen tener distintos resultados. De hecho algunas son más exitosas que otras. Estas diferencias se explican de manera significativa por la calidad de las decisiones estratégicas adoptadas”, denotando con ello lo determinante que es la gestión universitaria para el éxito de este tipo de instituciones.

Asimismo, según Atria (2006) la experiencia de los procesos de acreditación institucional de las universidades chilenas del Consejo de Rectores ha permitido identificar tres temas transversales, considerados fundamentales para la buena gestión institucional de este tipo de universidades: 1) cautela o resguardo de la misión institucional; 2) los procesos de planificación estratégica, y 3) la estructura orgánica para la gestión.

De esta manera, el gobierno universitario nos aporta la perspectiva más estructural relacionada con la determinación de cuáles son las instancias unipersonales o colegiadas que tienen la responsabilidad de tomar decisiones dentro de una universidad. En cambio, la gestión universitaria nos proporciona la perspectiva procedimental, haciendo énfasis en el tipo de decisiones implementadas y los resultados obtenidos con las mismas respecto del quehacer universitario.

Acceso de las mujeres a los cargos directivos: organizaciones con techo de cristal

Desde hace varias décadas la sociedad viene realizando esfuerzos para equilibrar a hombres y mujeres en cuanto a su inserción y desarrollo en el ámbito laboral, destacando por ejemplo el trabajo realizado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a través de diferentes convenciones y conferencias a nivel mundial, o mediante la labor realizada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

A pesar de lo anterior, siguen existiendo importantes diferencias de género en el ámbito laboral que van desde el acceso a los puestos de trabajo, pasando por la remuneración o las oportunidades de realizar una carrera laboral exitosa. Es sobre este último aspecto que el presente trabajo le interesa profundizar, especialmente en lo relativo al acceso de las mujeres a los cargos directivos o, como la literatura suele denominar, el techo de cristal.

Según el Informe de Desarrollo Humano en Chile del año 2010, el acceso de las mujeres a los cargos

de toma de decisiones ha sido una reivindicación durante décadas de los movimientos feministas y de mujeres que no ha sido suficientemente cumplida. Ello, aun cuando se reconoce este derecho en diferentes instrumentos internacionales apoyados por la ONU, estableciéndose como proporción ideal a la cual aspirar en esta temática una distribución cercana a la paridad 50 y 50, o como mucho que ningún género quede representado ni por debajo del 40% o por sobre el 60% en los cargos directivos superiores.

Respecto del acceso de las mujeres a los cargos directivos, claramente en los últimos 65 años se han hecho esfuerzos importantes para combatir la presencia del denominado “techo de cristal” en las organizaciones laborales, tanto públicas como privadas a nivel mundial. No obstante, los avances en esta materia pueden ser considerados como insuficientes en muchos países y sectores económicos, siendo necesario analizar aspectos específicos tales como el concepto de techo de cristal (OIT, 2004).

El concepto de techo de cristal y su aplicación en las organizaciones laborales

El techo de cristal es un concepto anglosajón (*glass ceiling*) comúnmente utilizado para describir el bajo grado de representación de las mujeres en los puestos jerárquicos más altos dentro de una organización. También es utilizado para reflexionar sobre las causas que provocan habitualmente una sub-representación femenina en dicho nivel organizacional.

Uno de los primeros trabajos que sistematiza una definición sobre el concepto de techo de cristal es el de Hymowitz y Schellhardt, publicado en 1986 en el Wall Street Journal (Lockwood, 2004; Jackson y O’Callaghan, 2009). En dicho trabajo se señala que este concepto se refiere a “las barreras que enfrentan las mujeres que intentan o aspiran alcanzar altos cargos (así como mayores niveles de salario) en las empresas, gobierno, educación y organizaciones sin fines de lucro. También puede referirse a los hombres



y las minorías raciales y étnicas cuando experimentan barreras al progreso” (Lockwood, 2004: 2).

De esta forma, Barberá *et al.* (2002) aluden a la “metáfora del techo de cristal” como la expresión utilizada en los años ochenta para explicar las barreras invisibles que muchas veces obstaculizan el ascenso de las mujeres hasta los puestos de trabajo de la alta dirección, como resultado de prácticas conscientes e inconscientes de discriminación y desigualdad de género existentes al interior de las organizaciones laborales (Baxter y Wright, 2000; Bell *et al.*, 2002; Jackson y O’Callaghan, 2009). Lo anterior, a pesar de que las mujeres han aumentado su nivel de formación y su participación en el mercado laboral en las últimas décadas, equilibrando e incluso superando en ese sentido a los hombres (Guil, 2007; Guillaume y Pochic, 2009).

Así, el techo de cristal describe cómo la carrera laboral de las mujeres se ve estancada en un nivel jerárquico medio o bajo, sin poder acceder a los principales puestos de trabajo de alta dirección responsables de la toma de decisiones más importantes, únicamente por ser mujer o por cuestiones raciales cuando el fenómeno afecta a personas de color o raza, en una clara manifestación de discriminación laboral.

Por ello, el techo de cristal alude a un conjunto de factores o barreras culturales invisibles en una organización, que obstaculizan el avance hacia puestos de alta dirección (Burin, 2008; Jackson y O’Callaghan, 2009). Habitualmente, son los propios hombres los que establecen dichos obstáculos como una forma de perpetuarse en los cargos directivos en desmedro de las mujeres, configurándose una cultura organizacional masculina (Chinchilla *et al.*, 2006; Guillaume y Pochic, 2009).

Según Jackson y O’Callaghan (2009: 462), la Comisión Federal sobre el Techo de Cristal de los Estados Unidos, creada en 1991, identificó tres tipos de barreras por las que las mujeres no pueden acceder a puestos de alta dirección en las organizaciones laborales:

- Barreras sociales: describen tanto la cantidad y disponibilidad de mujeres preparadas para los cargos de alta dirección, así como las diferencias que pueden existir en cuanto a sus características de liderazgo.
- Barreras internas: aquellas existentes al interior de la organización y que se traducen en aspectos tales como clima organizacional intolerante con las diferencias, o la resistencia al desarrollo de tutorías a los miembros de grupos minoritarios para futuras promociones o ascensos.
- Barreras gubernamentales: incluyen la falta de seguimiento a la aplicación de las leyes que regulan esta materia, así como la deficiente recopilación de antecedentes y reportes que precisen la existencia del techo de cristal en el territorio.

Probablemente, la segunda y tercera barreras señaladas anteriormente persistan como factores que configuran el techo de cristal en la actualidad. Sin embargo, en lo relativo a las barreras sociales, actualmente existirían suficientes argumentos demográficos como para descartarla como un elemento que configura esta problemática (Guil, 2007). Otras causas que provocarían el techo de cristal en las organizaciones son propuestas por Sanders *et al.* (2009), entre las que se encuentran: la tradicional división de tareas domésticas y las responsabilidades del cuidado de los hijos; la incompatibilidad de los roles familiares y profesionales; baja autoestima de las mujeres; el sexismo y la discriminación de género manifiesta; el sesgo en los procedimientos de reclutamiento y selección, entre otras.

En el cuadro 2, Tomás y Guillamón (2009) proponen diferentes clasificaciones y taxonomías existentes en la literatura, logrando configurar dos grandes tipos de barreras que provocarían el techo de cristal en las organizaciones: internas y externas. En lo relativo específicamente a las barreras de tipo interno, éstas serían resultado del proceso de socialización a través del cual se transmiten ciertos valores

diferentes para niños y niñas dentro de la sociedad, lo que se traduciría en ciertos estereotipos o creencias de las propias mujeres sobre su acceso a los puestos de alta dirección.

El techo de cristal en el ámbito universitario desde una perspectiva sociológica

Desde la sociología se han desarrollado interesantes estudios clásicos sobre el funcionamiento interno de las universidades (Becher, 2001; Bourdieu, 2008). En ellos se describen, por ejemplo, las estructuras de poder, la carrera académica o la productividad científica, entre los cuales está el acceso a los cargos de dirección tales como rectores o decanos.

De esta manera, las universidades como organizaciones laborales son un ámbito tremendamente interesante para analizar la temática de la inserción y participación de las mujeres en el ámbito académico, donde el techo de cristal como variable de análisis también se ha manifestado de forma clara en el sistema universitario en las últimas décadas (Jackson y O’Callaghan, 2009).

Así, diferentes estudios e investigaciones han identificado importantes desigualdades en el

“mundo académico”, lo que permitiría observar la existencia del techo de cristal, situación que desde una perspectiva sociológica se ha intentado explicar mediante el denominado “efecto Mateo” en el ámbito científico, propuesto en el año 1968 por R. K. Merton para el contexto norteamericano (Becher, 2001; Berríos, 2005).

Según Merton (1968), en su análisis de la estructura social de la ciencia es posible identificar importantes diferencias existentes entre los investigadores en términos de prestigio, reconocimiento y acceso a recursos. Dicha discriminación es explicada por Merton utilizando una analogía con el pasaje bíblico escrito en el evangelio de Mateo capítulo 13, versículos 11 al 13: “porque al que tiene se le dará más y tendrá en abundancia, pero al que no tiene, se le quitará aun lo que tiene”.

Con ello, Merton (1968) hace alusión a la existencia en el mundo académico de un grupo de científicos e investigadores con mayor poder e influencia en su respectivo campo científico dentro de las universidades y centros de investigación. Dicho estatus se basa en la mayor cantidad de publicaciones, proyectos de investigación, premios y otras distinciones obtenidas, las que les permiten mantener un estatus y acceder

Cuadro 2. Barreras en el acceso a cargos de dirección para las mujeres

Barreras	Forma de expresión	Ejemplos
Externas	Propias de la estructura social existente	Cooptación. Conciliación de la vida personal, familiar y profesional.
	Creencias sobre liderazgo y género	Falta de interés en ejercer el poder, de ambición o de cualidades para dirigir de las mujeres. El hecho de atribuir sexo a determinadas profesiones. Elevado nivel de desempeño exigido a una mujer.
Internas	Conductas y actitudes femeninas	Sobre adaptación para agradar o hacerse aceptar sacrificando la conciencia de la propia identidad. Miedo a defraudar las expectativas sobre el papel femenino. Falta de modelos femeninos de referencia positiva.

Fuente: basado en Tomás y Guillamón (2009: 259-260).



al financiamiento necesario para continuar con su investigación, lo que finalmente favorecerá su producción científica. En cambio, existe un importante número de científicos e investigadores que poseen un menor desarrollo y relevancia dentro de su campo científico, especialmente los más jóvenes o aquellos que recién ingresan al mundo académico, a los cuales les será más difícil acceder a un mayor estatus o nivel de poder e influencia dentro de su campo científico, perdiendo oportunidades o viendo postergados sus propios logros en beneficio de los científicos con mayor reconocimiento.

Así, según estos antecedentes, el mundo académico funciona con base en un estricto proceso de jerarquización que valora y pondera los logros y producción de cada persona dentro de su campo científico, generándose habitualmente importantes disputas entre los investigadores para acceder a mayores cuotas de reconocimiento e influencia (Becher, 2001; Bourdieu, 2008; Weber, 2009). Por ello, Lolas (2006: 41) señala que “el sistema social de la ciencia, por ejemplo, por mucho que se diga en contrario, es altamente aristocrático, en el sentido de que premia a los mejores (por cualquier criterio que sea definido lo mejor) y desplaza a los menos buenos”.

En este contexto, Becher (2001: 166) señala que es habitual que las mujeres doctoras en el mundo académico “reciban designaciones iniciales en rangos menores o en puestos sin rango; se las asciende más lentamente y consiguen la estabilidad laboral a una edad tardía, si es que la reciben; están menos comprometidas en la dirección”. Incluso Weber (2009), en su análisis de la ciencia como profesión, describía el proceso que debían seguir los académicos más jóvenes o *privatdozent* en el sistema alemán, desarrollando durante varios años un proceso “meritocrático” para ir avanzando en su carrera académica dentro de cada universidad alemana de la época.

De esta manera, la existencia del techo de cristal en las universidades, y en general en el ámbito científico, puede encontrar una importante explicación a sus

raíces en el efecto Mateo propuesto por Merton. Lo anterior, porque existirá un grupo de investigadores y científicos dominantes que buscarán perpetuarse en posiciones de privilegio en cuanto al acceso de los recursos y el poder, especialmente en lo relativo a la investigación científica (Guil, 2001; Berríos, 2005; Lolas, 2006), en detrimento de los grupos minoritarios o más débiles, como las mujeres investigadoras (Durán-Bellonch e Ion, 2014).

Dicha discriminación también puede incluir los puestos de alta dirección dentro de las universidades y centros de investigación, a pesar de que la inserción de las mujeres al ámbito universitario en cuanto a la matrícula incluso supera a los hombres, a nivel de profesorado la presencia femenina es minoritaria aún y es limitada si se analiza su participación en los puestos de alta dirección, a pesar de contar con las mismas o mayores cualificaciones (Guil, 2001; Saracostti, 2006; Jackson y O’Callaghan, 2009).

Actualmente, es posible observar en la literatura diversas investigaciones que analizan tanto la inserción de las mujeres en el mundo académico, específicamente respecto de su acceso a los puestos de alta dirección dentro de las universidades y la configuración del denominado techo de cristal, como se observa en el cuadro 3.

Según Jackson y O’Callaghan (2009), los principales efectos que el techo de cristal tiene en la educación superior serían: la representación desproporcionada de género en los puestos de alta dirección; diferencias significativas de compensación, rango y posición, y la implementación de esfuerzos de apoyo.

Metodología

El objetivo del estudio es analizar la presencia del concepto de techo de cristal en el gobierno y gestión de las universidades estatales chilenas, para lo cual se utilizan fuentes de información secundaria tales como las páginas web de cada universidad y el sitio web “Mi Futuro”,² dependiente del Ministerio de Educación chileno.

Cuadro 3. Ejemplos de investigaciones sobre el techo de cristal en educación superior

Autores	Objetivo del estudio	Principales hallazgos o resultados
Saracostti (2006)	Indagar las posibilidades y tensiones experimentadas por mujeres en posiciones de poder en instituciones de educación superior.	Nuevas interrogantes y reflexiones sobre el tema útiles para generar líneas de investigación, proyectos de intervención y planificación de políticas públicas e institucionales sobre poder y género.
Guil (2007)	Analizar las barreras para acceder a puestos de poder en la universidad española.	Identifica una mayoritaria presencia femenina, pero un escaso acceso a los espacios de poder. Propone estrategias de intervención para romper el techo de cristal.
Tomás y Guillamón (2009)	Analizar las barreras para acceder a cargos directivos, a través de cuestionarios a académicos y académicas de universidades catalanas y entrevistas a expertos.	Identifican como barreras internas las relacionadas con los procesos de socialización, entre las barreras externas está, por ejemplo, la dificultad de conciliación trabajo-familia.
Sanders <i>et al.</i> (2009)	Determinar cómo el entorno y la percepción sobre la amistad de las mujeres afecta las experiencias profesionales de 188 académicas de 14 universidades holandesas.	El estudio es innovador debido a que se desarrolla desde la perspectiva de las académicas que han sido capaces de romper con las barreras impuestas por el techo de cristal.
Jackson y O'Callaghan (2009)	Desarrolla un análisis documental de 66 trabajos relacionados con el concepto de techo de cristal.	Proporciona antecedentes teóricos y empíricos acerca de los efectos del techo de cristal en la educación superior.

Fuente: elaboración propia.

El universo considerado para el presente estudio son las 60 universidades que actualmente integran el sistema universitario chileno, distribuidas en 25 universidades tradicionales que integran el Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), 16 de carácter estatal y nueve universidades tradicionales privadas con aporte (tres laicas y seis confesionales católicas). Además, completan el sistema universitario chileno 35 universidades privadas.

La muestra del estudio está integrada por las universidades estatales (12 regionales y cuatro metropolitanas) que componen el Consorcio de

Universidades Estatales de Chile (CUECH)³ equivalentes al 27% del universo. La selección de esta muestra es intencionada debido a la mayor homogeneidad de las estructuras de gobierno y gestión universitaria de cada institución, que entre otras características se distinguen por contar con autoridades elegidas por votación directa de los miembros de cada comunidad universitaria, así como por la existencia de instancias unipersonales y colegiadas de gobierno, situación que no se replica de la misma manera en las restantes universidades del sistema universitario chileno. Algunas estadísticas básicas

² <http://www.mifuturo.cl/>

³ <http://www.uestatales.cl/>



de las instituciones universitarias que integran la muestra del presente estudio se presentan en el cuadro 4.

Así, la “radiografía” de las universidades estatales chilenas consideradas en nuestro estudio muestra que la distribución de los académicos universitarios

según sexo está integrada mayoritariamente por hombres, siendo especialmente asimétrica dicha relación en los casos de la UTEM (69%), la USACH (68%) y la Universidad del Biobío (68%). En cambio, las universidades de Magallanes (44%) y UMCE (47%) son las que presentan una mayor tendencia al

Cuadro 4. Estadísticas universidades estatales chilenas

Universidad	Acreditación institucional	Alumnos pre grado 2013	Distribución de los profesores según sexo (2013)		
			Hombre	Mujer	Total
Arturo Prat	2 años (2014)	12 708	457 (63%)	267 (37%)	724
de Antofagasta	4 años (2017)	6 965	374 (60%)	248 (40%)	622
de Atacama	3 años (2013)	4 214	188 (67%)	94 (33%)	282
de Chile	7 años (2018)	27 618	2 183 (66%)	1 113 (34%)	3 296
de La Frontera	5 años (2018)	8 979	343 (66%)	180 (34%)	523
de La Serena	4 años (2016)	7 143	389 (64%)	222 (36%)	611
de Los Lagos	3 años (2013)	9 440	460 (63%)	274 (37%)	734
de Magallanes	4 años (2015)	3 654	289 (56%)	230 (44%)	519
de Playa Ancha	4 años (2016)	7 932	347 (60%)	227 (40%)	574
USACH*	6 años (2014)	21 354	1 447 (68%)	669 (32%)	2 116
de Talca	5 años (2014)	8 747	362 (67%)	179 (33%)	541
de Tarapacá	5 años (2017)	8 566	254 (61%)	164 (39%)	418
de Valparaíso	5 años (2017)	15 262	1 080 (61%)	703 (39%)	1 783
del Biobío	5 años (2014)	11 842	383 (68%)	184 (32%)	567
UMCE**	4 años (2016)	4 704	280 (53%)	248 (47%)	528
UTEM***	2 años (2013)	7 104	422 (69%)	188 (31%)	610

* Universidad de Santiago de Chile.

** Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación

*** Universidad Tecnológica Metropolitana

Fuente: www.mifuturo.cl

equilibrio de género en sus plantillas de académicos. Según el estudio de González *et al.* (2013), en las universidades estatales chilenas la composición del cuerpo académico por género evidencia que el 35% son mujeres.

En virtud de los aspectos metodológicos planteados anteriormente, surgen como preguntas de investigación que orientan el desarrollo de este estudio: ¿existe una participación equitativa de género en el gobierno de las universidades estatales chilenas? ¿Es mayor la presencia del techo de cristal en las universidades con una distribución de género más equitativa de su profesorado? ¿Es posible observar una mayor presencia del techo de cristal en universidades con menor cantidad de años de acreditación institucional?

Resultados

A continuación se analiza la presencia de las académicas en puestos de alta dirección dentro del gobierno universitario de tipo unipersonal, de acuerdo con la clasificación detallada al comienzo de este trabajo en el cuadro 1, específicamente para los cargos de rector, vicerrectorías, secretario general y decanos.

Rectores

Cuando se analiza el gobierno universitario para el caso de las universidades estatales chilenas, nos encontramos con que el 100% de este tipo de instituciones tienen a un hombre en el cargo de rector, que es la máxima autoridad unipersonal de cada universidad.

Por ejemplo, la Universidad de Chile, que es la universidad estatal más antigua, grande e importante del país, nunca ha tenido a una mujer ocupando el puesto de alta dirección más importante de la universidad.⁴ No obstante, actualmente en esa misma

universidad se está desarrollando un proceso de elección de nuevo rector, donde entre los siete postulantes al cargo hay una mujer.⁵

Vicerrectorías

La situación del techo de cristal en las universidades estatales chilenas varía levemente respecto de lo observado para el caso del cargo de rector cuando analizamos el cargo de vicerrector(a). En esta instancia de gobierno el 56% de las universidades analizadas en la muestra tiene a lo menos a una mujer en dicho puesto de alta dirección. En este grupo de universidades es importante destacar los casos de las universidades Arturo Prat, Los Lagos y Talca que tienen dos y tres vicerrectorías respectivamente desempeñadas por mujeres.

No obstante, seis universidades de la muestra (Atacama, La Frontera, Magallanes, Playa Ancha, Biobío, UMCE) no tienen a ninguna académica ocupando alguna de las diferentes vicerrectorías existentes en su estructura organizacional, a lo que se suma la Universidad de Valparaíso, que si bien no tiene dentro de su estructura el cargo de vicerrector, si tiene en su reemplazo el cargo de director general pero en éste tampoco existe ninguna académica desempeñándose en dicho puesto del gobierno universitario. A partir de los resultados obtenidos para el cargo de vicerrector dentro del gobierno universitario chileno, cabría preguntarse ¿en qué tipo de vicerrectoría están ubicadas las académicas que ocupan dicho cargo en Chile? (véase cuadro 5).

Además, hay que mencionar que la Universidad de Talca contempla en su estructura organizacional a la Vicerrectoría de Pregrado, que es desempeñada por una académica, situación similar para el caso de la Universidad de Los Lagos, que tiene a una académica en el cargo de Vicerrectoría de Planificación y Desarrollo en su organigrama, ambos cargos

⁴ <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/historia/rectores-de-la-u-de-chile>

⁵ <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/prorrectoria/elecciones/100585/nomina-definitiva-de-candidatas>



relativamente nuevos e inexistentes en la estructura de gobierno universitario del resto de instituciones consideradas en la muestra.

Cabe recordar que el cargo de vicerrector en las universidades estatales chilenas es un puesto de alta dirección de confianza de los rectores; en el cuadro 5 se observa que las áreas en donde se concreta mayormente la participación de las mujeres es en la Vicerrectoría Académica y en la Vicerrectoría Económica.

Secretario General

El cargo de secretario general también se observa fuertemente masculinizado dentro de las universidades estatales chilenas, donde solamente el 25% de las instituciones analizadas tiene a una mujer en dicho puesto del gobierno universitario unipersonal (Antofagasta, Los Lagos, Magallanes y Tarapacá). Respecto de esta situación, resalta el hecho de que sean sólo universidades de regiones extremas y ninguna del área metropolitana, destacando que las universidades de Antofagasta, Los Lagos y Tarapacá tienen más de un 60% de hombres en el cargo de académicos, según lo expuesto anteriormente en el cuadro 4 de la metodología utilizada.

Decanos

Para el caso del cargo de decano(a) como expresión unipersonal de tipo periférica dentro del gobierno universitario (según lo planteado en el cuadro 1 de este trabajo), el 69% de las universidades estatales chilenas tiene a lo menos una mujer en dicho puesto, siendo la Universidad de Chile la institución que cuenta con mayor cantidad de decanas, con un total de tres. La distribución según área del conocimiento se observa en el cuadro 6.

Claramente, el área del conocimiento relacionada con las humanidades, filosofía y educación es la que concentra la mayor cantidad de decanas en el contexto de las universidades estatales chilenas, seguida por el área de Ciencias de la salud, según lo planteado en el cuadro 6.

Sin embargo, cinco universidades de la muestra (Antofagasta, La Frontera, Magallanes, Talca y Tarapacá) no poseen ninguna decanatura desempeñada por una mujer, representando el 31% del total de universidades estatales chilenas.

Respecto de los resultados obtenidos en este estudio, es posible identificar como el caso más extremo de techo de cristal en el contexto de las universidades estatales chilenas a la Universidad de la Frontera,

Cuadro 5. Académicas en el cargo de vicerrectoría en las universidades estatales chilenas

Área	Universidades
Vicerrectoría Académica	Arturo Prat, Los Lagos, USACH, Talca, Tarapacá, UTEM
Vicerrectoría de Investigación	Arturo Prat
Vicerrectoría Económica, Administración y Finanzas	Antofagasta, La Serena, Los Lagos, Talca
Vicerrectoría de Vinculación y Extensión	De Chile

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 6. Distribución de universidades que poseen decanas, según área del conocimiento

Área del conocimiento de la Facultad	Universidades
Ciencias jurídicas y políticas	Arturo Prat
Ciencias de la salud	Arturo Prat, Playa Ancha, Biobío
Ingeniería	Atacama
Humanidades, filosofía y educación	Atacama, de Chile, La Serena, UMCE, UTEM
Artes y educación física	De Chile, UMCE
Medicina	De Chile
Administración y economía	USACH
Farmacia	Valparaíso
Arquitectura, construcción y diseño	Biobío
Historia, geografía y letras	UMCE

Fuente: elaboración propia.

institución en la cual ninguno de los cuatro cargos del gobierno universitario unipersonal analizados en la investigación es ocupado por una mujer, lo que en alguna medida puede estar determinado por la mayor proporción de hombres existente en dicha universidad entre su profesorado, con un 66 por ciento.

Ahora bien, si se considera únicamente el gobierno universitario unipersonal con ámbito de influencia general, es decir, los cargos de rector, vicerrectores y secretaría general, según lo establecido en el cuadro 1 de este trabajo, hay que agregar además a las universidades de Atacama, Playa Ancha, del Biobío

y UMCE debido a que no tienen a ninguna mujer ocupando este tipo de puestos de alta dirección de su gobierno universitario, totalizando con ello cinco las universidades estatales chilenas con mayor presencia del techo de cristal.

Respecto de las preguntas de investigación planteadas en el apartado metodológico de este trabajo, en este subgrupo de cinco universidades estatales con mayor presencia del techo de cristal hay mayor cantidad de hombres entre el profesorado, según lo expuesto en el 4. La excepción en este subgrupo es la UMCE que tiene una proporción de hombres por debajo del 60%, es decir, existe mayor tendencia al



equilibrio entre la cantidad de hombres y mujeres entre el profesorado. Sin embargo, por lo menos en términos cuantitativos, en dicha universidad existiría la posibilidad de contar con mayor número de mujeres que puedan ocupar cargos de alta dirección pero que no lo hacen, acrecentando el impacto del techo de cristal.

Respecto de la pregunta de investigación que plantea la existencia de una mayor presencia del techo de cristal entre las universidades con menor cantidad de años de acreditación institucional, si consideramos que en el cuadro 4 existen cuatro universidades estatales con menos de cuatro años de acreditación (Arturo Prat, Atacama, Los Lagos y UTEM), únicamente la Universidad de Atacama muestra también una mayor presencia del techo de cristal dentro de este subgrupo de universidades con baja acreditación, por lo que el techo de cristal no sería necesariamente una problemática exclusiva de universidades con baja acreditación de calidad institucional.

Conclusiones

Las universidades, al igual que cualquier otra institución creada por la sociedad, deben asumir ciertos desafíos inherentes al contexto global existente en el siglo XXI, caracterizado por un sistema social más diverso, inclusivo y en permanente cambio. En dicho escenario, la forma en la cual las instituciones universitarias toman decisiones y gestionan sus recursos requiere de la consideración de diferentes elementos relacionados con el gobierno universitario.

Uno de esos aspectos tiene relación con la capacidad de desarrollar sistemas de gobiernos más inclusivos, reflejando a todos los grupos y personas existentes tanto dentro como fuera de las universidades, es decir, un gobierno universitario pluralista (Gaete, 2012). Así, la activa y creciente incorporación de las mujeres a los sistemas universitarios de todo el mundo es evidente, llegando en algunos países y ámbitos del conocimiento a ser mayoritaria,

lo que debiera implicar también una mayor participación en los cargos de dirección superior de las universidades.

Por ello, el presente estudio analiza la incorporación de las académicas a los cargos de alta dirección dentro de los gobiernos de las universidades estatales chilenas, buscando observar la posible configuración de lo que se ha denominado en la literatura como el techo de cristal, concepto que describe y denuncia las dificultades y baja representación de las mujeres para acceder a los niveles directivos; situación que, de acuerdo con los resultados obtenidos, permite observar cuantitativamente la presencia del techo de cristal en cinco universidades estatales chilenas.

Así, resulta imprescindible avanzar hacia la igualdad y equidad de género en dichos cargos, situación que para las universidades estatales chilenas es un desafío pendiente, a pesar de que las mujeres actualmente poseen nivel de estudio y capacidades similares a las de los hombres, al parecer no es suficiente para nivelar dicha participación, debiendo redoblar los esfuerzos institucionales para garantizar una mayor paridad de género.

Lo anterior, a pesar del trabajo desarrollado por diferentes organismos nacionales e internacionales, e incluso por el hecho de que una mujer es presidenta de la República, existiendo además mujeres que se desempeñan como ministras de Estado, alcaldesas, gerentes, etcétera; resulta llamativo que ninguna mujer sea rectora en las universidades estatales chilenas, siendo bajo el número de vicerrectoras, secretarías generales o decanas.

Finalmente, como línea de investigación futura sobre el techo de cristal resultará interesante realizar estudios con perspectiva cualitativa, que analicen los factores o barreras que configuran dicho fenómeno al interior de las universidades estatales chilenas, para comprender mejor cómo las académicas desarrollan sus carreras laborales, identificando posibles estrategias y acciones que permitan corregir esta discriminación. ■

Referencias

- Atria, Raúl (2012), *Tendencias de la educación superior: el contexto del aseguramiento de la calidad*, Santiago de Chile, RIL Editores.
- Atria, Raúl (2006), “La gestión de las universidades del Consejo de Rectores”, en *Revista Calidad en la Educación*, núm. 24, pp. 65-116.
- Baeza, Raúl (2011), *Educación superior en el siglo XXI: modelos para la gestión de calidad*, Santiago de Chile, Ediciones Universidad del Mar.
- Baldrige, V. (1971), “Models of University Governance: Bureaucratic, collegial and political”, en *Research and Development Memorandum*, vol. 77, pp. 1-19.
- Barberá, E., A. Ramos, M. Sarrió y C. Candela (2002), “Más allá del techo de cristal. Diversidad de género”, en *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, núm. 40, pp. 55-68.
- Baxter, J. y Erik O. Wright (2000), “The glass ceiling hypothesis. A comparative study of the United States, Sweden and Australia”, en *Gender & Society*, vol. 14, núm. 2, pp. 275-294.
- Bell, M., M. Mclaughlin y J. Sequeira (2002), “Discrimination, harassment, and the glass ceiling: women executives as change agents”, en *Journal of Business Ethics*, vol. 37, pp. 65-76.
- Becher, Tony (2001), *Tribus y territorios académicos. La indagación intelectual y las culturas de las disciplinas*, Barcelona, Gedisa.
- Berriós, P. (2005), “El sistema de prestigio en las universidades y el rol que ocupan las mujeres en el mundo académico”, en *Revista Calidad en la Educación*, núm. 23, pp. 349-361.
- Bourdieu, Pierre (2008), *Homo Academicus*, Madrid, Siglo XXI.
- Brunner, J. (2011), “Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias”, en *Revista de Educación*, núm. 355, pp. 137-159.
- Burin, M. (2008), “Las fronteras de cristal en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización”, en *Anuario de Psicología*, vol. 39, núm. 1, pp. 75-86.
- Burrows, J. (1999), “Going beyond labels: a framework for a profiling institutional stakeholder”, en *Contemporary Education*, vol. 70, núm. 4, pp. 5-10.
- Castro, Diego (2011), *La gestión universitaria. Una aproximación a la dirección de centros y departamentos*, Zamora, Comunicación Social.
- Castro, D. y M. Tomás (2010a), “El desempeño de la dirección en la universidad: el caso de decanos y directores de departamento”, en *Revista Educación XXI*, vol. 13, núm. 2, pp. 217-239.
- Castro, D. y M. Tomás (2010b), “El gobierno y la gestión de la universidad: estudio de los órganos unipersonales”, en *Estudios sobre Educación*, núm. 19, pp. 165-184.
- Chinchilla, Nuria, Consuelo León, Elizabeth Torres y Miguel Ángel Canela (2006), *Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas*, Documento de investigación núm. 632, Navarra, Universidad de Navarra, Centro Internacional Trabajo y Familia.
- Clark, B. (1983), “Leadership and innovation in universities. From theory to practice”, en *Tertiary Education and Management*, vol. 1, núm. 1, pp. 7-11.
- Comisión Europea (2008), *Higher education governance in Europe. Policies, structures, funding and academic staff*, Bruselas, Eurydice.
- Durán-Bellonch, M. y G. Ion (2014), “Investigadoras con éxito en la universidad... ¿cómo lo han logrado?”, en *Revista Educación XXI*, vol. 17, núm. 1, pp. 39-58.
- Gaete, R. (2012), “Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los stakeholders”, en *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, vol. 9, núm. 2, pp. 115-129.
- Gaete, R. (2011), “La responsabilidad social universitaria como desafío para la gestión estratégica de la educación superior: el caso de España”, en *Revista de Educación*, núm. 355, pp. 109-133.
- Ganga, F. (2005), “Análisis preliminar del gobierno universitario chileno”, en *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 10, núm. 30, pp. 213-246.
- González, S., J. Brunner y J. Salmi (2013), “Comparación internacional de remuneraciones académicas: un estudio exploratorio”, en *Revista Calidad en la Educación*,



- núm. 39, pp. 22-42.
- Guil, A. (2007), "Docentes e investigadoras en las universidades españolas: visualizando techos de cristal", en *Revista de Investigación Educativa*, vol. 25, núm. 1, pp. 111-131.
- Guil, A. (2001), "Desvelando techos de cristal: los consejos de departamento universitario", en Silvia Caporale et al. (eds.), *La difusión del conocimiento en los estudios de las mujeres. Dinámicas y estrategias de poder y ciudadanía*, Alicante, Universidad de Alicante, Centro de estudios sobre la mujer, pp. 187-212, <<http://www.audem.com/documentos/Actas.pdf>> [Consulta: abril 2014].
- Guillaume, C. y S. Pochic (2009), "What would you sacrifice? Access to top management and the work-life balance", en *Gender, Work and Organization*, vol. 16, núm. 1, pp. 14-36.
- Jackson, J. y E. O'Callaghan (2009), "What do we know about glass ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research", en *Research in Higher Education*, vol. 50, pp. 460-482.
- Jongbloed, B. y L. Goedegebuure (2003), "De la universidad emprendedora a la universidad stakeholder", en *Universidades y desarrollo territorial en la sociedad del conocimiento*, vol. 1, Barcelona, Diputación de Barcelona/ Universidad Politécnica de Cataluña, pp. 153-177.
- Kehm, Barbara (comp.) (2012), *La nueva gobernanza de los sistemas universitarios*, Barcelona, Octaedro.
- Lockwood, N. (2004), "The glass ceiling: domestic and international perspectives. The Society for Human Resource Management (SHRM)", en *Research Quarterly*, <<http://www.shrm.org/Research/Articles/Articles/Documents/040329Quarterly.pdf>> [Consulta: marzo 2014].
- Lolas, F. (2006), "Sobre modelos de gestión universitaria", en *Revista Calidad en la Educación*, núm. 24, pp. 37-45.
- Lopera, C. (2004), "Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 9, núm. 22, pp. 617-635.
- Merton, R. (1968), "The Matthew effect in science. The reward and communication systems of science are considered", en *Science*, 159 (3810), pp. 56-63.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2004), "Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección", Documento de investigación, <<http://pendientedemigracion.ucm.es/cont/descargas/documento6323.pdf?pg=cont/descargas/documento6323.pdf>> [Consulta: marzo 2014].
- Pérez, F. y J. Peiró (1997), "Gobierno de la universidad: un diseño alternativo", en *Fundación Universidad-Empresa y Consejo de Universidades Órganos de Gobierno de la Universidad*, Castilla-La Mancha, Fórum Universidad-empresa, pp. 105-128.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2010), *Desarrollo humano en Chile. Género: los desafíos de la igualdad*, Santiago de Chile, PNUD.
- Rodríguez, E. (2006), "El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas", en *Revista Calidad en la Educación*, núm. 24, pp. 47-63.
- Sanders, K., T. Willemsen y C. Millar (2009), "Views from above the glass ceiling: does the academic environment influence women professors' careers and experiences?", en *Sex roles*, núm. 60, pp. 301-312.
- Saracostti, M. (2006), "Mujeres en la alta dirección de educación superior: posibilidades, tensiones y nuevas interrogantes", en *Revista Calidad en la Educación*, núm. 25, pp. 243-259.
- Tomás, M. y C. Guillamón (2009), "Las barreras y los obstáculos en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica", en *Revista de Educación*, núm. 350, pp. 253-275.
- Weber, Max (2009), *La ciencia como profesión*, Madrid, Biblioteca Nueva.

Cómo citar este artículo:

Gaete-Quezada, Ricardo (2015), "El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio", en *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, México, UNAM-IISUE/Universia, vol. VI, núm. 17, pp. 3-20, <https://ries.universia.net/article/view/1122/techo-cristal-universidades-estatales-chilenas-analisis-exploratorio> [consulta: fecha de última consulta].