



Revista Electrónica Educare

E-ISSN: 1409-4258

educare@una.ac.cr

Universidad Nacional

Costa Rica

Fernández-Carvajal, Doris; Sequeira-Rovira, Paula  
Movilidad de mujeres académicas en puestos de decisión: El caso de la Universidad Nacional de  
Costa Rica  
Revista Electrónica Educare, vol. 19, núm. 2, mayo-agosto, 2015, pp. 213-230  
Universidad Nacional  
Heredia, Costa Rica

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194138017013>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



[Número publicado el 01 de mayo del 2015]

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.13>URL: <http://www.una.ac.cr/educare>CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

## Movilidad de mujeres académicas en puestos de decisión: El caso de la Universidad Nacional de Costa Rica

### Mobility of Academic Women in Decision-making Positions: The Case of the National University of Costa Rica

*Doris Fernández-Carvajal<sup>1</sup>*

Universidad Nacional  
Instituto de Estudios de la Mujer  
Heredia, Costa Rica  
[doris.fernandez.carvajal@una.cr](mailto:doris.fernandez.carvajal@una.cr)

*Paula Sequeira-Rovira<sup>2</sup>*

Universidad Nacional  
Instituto de Estudios de la Mujer  
Heredia, Costa Rica  
[paula.sequeira.rovira@una.cr](mailto:paula.sequeira.rovira@una.cr)

Recibido 26 de junio de 2014 • Corregido 28 de enero de 2015 • Aceptado 27 de abril de 2015

**Resumen.** El presente artículo se desprende de un trabajo de investigación denominado “Diagnóstico institucional: Relaciones de equidad entre mujeres y hombres en la Universidad Nacional”, realizado desde el Instituto de Estudios de la Mujer en el año 2011. Este estudio se propuso como objetivo “Analizar, desde una perspectiva de género, la posición y las condiciones socio-laborales de las personas funcionarias académicas de la Universidad Nacional, con el propósito de determinar la existencia de brechas de inequidad de género que limiten el pleno desarrollo de mujeres y hombres”. Para la realización de dicho trabajo se recurrió a la revisión de listados de personas electas en puestos de decisión desde los años de 1976 hasta mediados del 2009. Esta información fue suministrada por el Tribunal Universitario Electoral (TEUNA). También se hicieron entrevistas a mujeres que, por primera vez, habían llegado a ocupar algún puesto de los de mayor rango dentro de la Universidad y que aún se encontraban laborando dentro de la Institución. Esos puestos son: rectoría, decanatura y dirección. Una vez transcritas las entrevistas, se procedió a la elaboración de las categorías de análisis. Dentro de los principales hallazgos se pueden mencionar, por un lado, el aumento paulatino de presencia de mujeres en los puestos antes indicados. Recién fundada la Universidad, la mayor parte de los cargos de decanatura eran ocupados por hombres, conforme se avanza en el tiempo, en la década que inicia en el año 2000, se logra observar paridad con un número igual de mujeres y hombres en ese estamento. En los puestos de dirección, en aquellas facultades con importantes concentraciones de hombres académicos como son las de Ciencias Sociales, Ciencias de la Tierra y el Mar y Ciencias Exactas y Naturales, es más escasa la presencia de mujeres en estos puestos. Finalmente, las mujeres hicieron una valoración positiva de su experiencia, pues les ayudó a crecer y a adquirir confianza y seguridad personal y profesional. De igual manera resaltaron una serie de logros y aportes para sus respectivas unidades académicas.

**Palabras claves.** Costa Rica, empleo de las mujeres, rol de los géneros, toma decisiones, universidad.

<sup>1</sup> Socióloga, Máster en Estudios de la Mujer, académica del Instituto de Estudios de la Mujer de la Universidad Nacional. Autora del libro *Sexualidad y género en condiciones de pobreza*, publicado en el año 2011 por la Editorial EUNA.

<sup>2</sup> Socióloga por la Universidad de Costa Rica. A finales del 2009, se graduó como Máster en Estudios de la Mujer. Actualmente trabaja como académica del Instituto de Estudios de la Mujer de la Universidad Nacional de Costa Rica.





doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.13>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

**Abstract.** This article arises from a research work entitled "Institutional Diagnosis: Equity Relations between Men and Women at the National University: Second Phase," performed in 2011 by the Institute of Women's Studies. This study aims at "Analyzing, from a gender perspective, the social and labor conditions and positioning of those academic employees at the National University in order to determine the gender inequity gaps that restrict the full development of men and women." This research was conducted by reviewing listings of people elected for decision-making positions from 1976 to mid-2009. This information was provided by the National University Elections Commission (TEUNA<sup>3</sup>, for its Spanish acronym). Interviews were made to women who, for the first time, held senior positions at this university and who are still working here. Among the main findings of this research is the gradual increase of women holding senior positions such as Rector, Dean and Director. Once the interviews had been transcribed, we proceeded to prepare the categories of analysis. When the university was first founded, most Dean's positions were held by men. But throughout time –in the 2000s, equity regarding the number of men and women in this category was observed. In terms of management positions, faculties with a significant number of male academic employees –such as Social Sciences, Earth and Ocean Sciences, and Natural Sciences, have little representation of women in these positions. This article finds that women positively evaluate their experience in senior positions since it has helped them grow and gain personal and professional confidence. They also highlighted a number of achievements and contributions made to their corresponding academic units.

**Keywords.** Female employment, gender roles, decision-making, University, Costa Rica.

El presente artículo se nutre de los resultados de una investigación denominada *Diagnóstico Institucional: relaciones de equidad entre mujeres y hombres en la Universidad Nacional* (Fernández, Jiménez, Marengo y Sequeira, 2014). Esta se realizó desde el Instituto de Estudios de la Mujer (IEM) de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), con la finalidad de determinar posibles brechas por motivos de género que pudiesen estar afectando el pleno desarrollo personal y profesional de mujeres y hombres de la población académica.

Con este artículo se quiere evidenciar el proceso histórico que las mujeres académicas de la UNA han atravesado para llegar a ocupar un puesto de decisión, para lo cual se tomaron como base los tres espacios de mayor reconocimiento e importancia a lo interno de la institución, que son: rectoría, decanatura y dirección.

El documento que a continuación se presenta está estructurado de la siguiente forma: en una primera parte aparece un referente teórico relacionado con el acceso de los puestos de decisión desde la perspectiva de género, seguidamente se reseñan algunos datos que permiten comprender la estructura organizativa de la Universidad, luego se describe el procedimiento metodológico, para posteriormente analizar el comportamiento que ha venido presentando la presencia de mujeres y hombres académicos en puestos de mando. Después, se incluye un apartado cualitativo a partir de entrevistas a mujeres sobre cómo llegaron a ocupar estos puestos y una valoración de la experiencia. Finalmente, se señalan las conclusiones.

<sup>3</sup>Tribunal Electoral de la Universidad Nacional.



## Referente teórico

El acceso restringido de mujeres a puestos de decisión en las universidades es un fenómeno complejo y de un relativo reciente interés entre la academia. Además, esta situación parece ser un acontecimiento que afecta a una gran cantidad de países. Su dimensión puede variar en magnitud, pero este es un asunto sentido de forma más o menos uniforme en muy diversas regiones. Por ejemplo, para el 2001 en la Universidad de Buenos Aires, una de las más reconocidas en Latinoamérica, solamente existían 22% de mujeres en altos cargos académicos (Di Liscia, y Rodríguez, 2002). Aun en otros países llamados del primer mundo, que son más paritarios en materia de derechos de hombres y mujeres, y donde existe una fuerte legislación en temas de género, como es el caso de Finlandia, las investigaciones han señalado que allí las condiciones de discriminación se vuelven más sutiles, lo que hace que su comprensión se dificulte (Husu, 2001).

Di Liscia, y Rodríguez (2002) reseñan tres maneras en que se presenta el control en las instituciones académicas, las cuales son: a) *discriminación manifiesta*: tiene que ver con reglamentos, fórmulas, reglas, normas o códigos que permiten proteger los espacios de toma de decisión; b) *discriminación encubierta*: tiene que ver con ideas o pensamientos que se aceptan de manera informal sobre lo que implican las labores realizadas en la academia y cómo debe ser el comportamiento conveniente para tal lugar; y c) *autodiscriminación*: tiene que ver con una vigilancia individual o subjetiva que las personas realizan para estar seguras de que se encuentran dentro de las medidas que han definido tanto la discriminación manifiesta como la encubierta. Si bien es cierto, las formas de discriminación arriba mencionadas fueron pensadas para las universidades en general, estas también pueden ser utilizadas para acercarse al tema aquí planteado. Todas ellas pueden dar pistas de las formas que reducen el acceso a altos cargos a mujeres dentro de la misma universidad. Aún así, existen otras posibles limitaciones que las discriminaciones anteriores no contemplan, como por ejemplo el caso del recargo de las labores domésticas a las mujeres trabajadoras.

De esta manera y de acuerdo con la bibliografía, los tres obstáculos más comunes para impedir el acceso de mujeres académicas a puestos de decisión están asociados a: discriminación laboral, doble jornada y deficiencia en redes de trabajo (García, 2003, citando a Stiver, 1990 y Acker, 1994). Esto último tiene que ver con “relaciones sociales o lazos que se establecen entre los compañeros de clase en los viejos colegios... concentración de poder masculino en la cúspide de las organizaciones laborales” que crean lazos homosociales (García, 2003, p. 68). Es decir, los obstáculos pueden venir tanto de la subjetividad, las relaciones laborales o domésticas, las formas en cómo se han construido las ideas sobre las jerarquías y otros factores de orden menos perceptible a simple vista. En este sentido, existen estudios que han llegado a la conclusión de que las mujeres en puestos de decisión son consideradas exitosas siempre y cuando actúen como una “dama”, que se adapten a las costumbres para mantener esa autoridad (Isaac, Behar-Horenstein y Koro-Ljungberg, 2009).



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.13>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

En otro ejemplo, [Hinton \(2010\)](#) ha utilizado un concepto de Jones y Shorter-Gooden, “cambiando” (shifting), para referirse a cuando las mujeres negras participan de juegos en los que tratan de transfigurar sus actitudes, sus voces o sus posturas, lo que les permite familiarizarse con los códigos culturales cotidianos de Estados Unidos; esto mismo es reseñado por la autora en algunas académicas negras en ese país, para mostrar lealtad para con sus colegas negros o blancos, pero además para no ser una amenaza para otros en sus comunidades.

Desde otra perspectiva, [Husu \(2001\)](#) ha criticado las metáforas que se realizan sobre las mujeres en puestos de decisión en la academia, dentro de las cuales, objeta las ideas de que las mujeres académicas están en un “hoyo negro” o que no pueden ascender por el famoso “techo de cristal”; esta última metáfora tan citada, señala la autora, es problemática al no tomar en cuenta la agencia de las mujeres y los hombres, así como otros procesos sociales; además señala que esta noción no solo es “pasiva, determinista y desempoderante” sino que basándose en una investigación de mujeres académicas israelíes señala que ellas más que experimentar un techo de cristal en la parte alta de sus universidades, que no las dejaba ascender, lo que percibieron fueron “obstáculos” en todas los niveles de la jerarquía ([Husu, 2001](#)). Estas ideas marcan parte de las posibles complejidades de los estudios sobre puestos de decisión de mujeres a lo interno de las universidades.

Aun así, en las discusiones de América Latina, ha tenido un gran peso la posición del techo de cristal en las limitaciones que presentan las mujeres a la hora de aspirar a puestos de decisión en sus espacios laborales. Uno de los referentes teóricos más citados lo trabaja [Burin \(1996\)](#), quien señala que esta limitante tiene que ver con:

...una superficie invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar y que les impide seguir avanzando. Su invisibilidad está dada por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que, por ser invisibles, son difíciles de detectar. (p. 79)

También [Burin \(1996\)](#) ha señalado que el techo de cristal opera desde lo subjetivo a nivel simbólico, ya que ante la ausencia de referentes y modelos femeninos ocupando espacios de decisión, a las mujeres se les hace más difícil verse reflejadas en esas posiciones.

## Aspectos generales de Universidad Nacional

A continuación se exponen de manera breve algunos datos que permiten conocer el contexto en el que se inscribe esta investigación. La Universidad Nacional se establece el 15 de febrero del año 1973, constituyéndose en la segunda universidad pública en crearse después de la Universidad de Costa Rica. De acuerdo al ranking de universidades del mundo, la UNA es la tercera universidad de Costa Rica y la 1318 en el mundo ([Ranking web de universidades, 2015](#)).



La Sede Central Omar Dengo está organizada en siete facultades y un centro a cargo de un decano o decana: a) Centro de Estudios Generales, b) Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE), c) Centro de Investigación, Docencia y Extensión Artística (CIDEA), d) Facultad de Ciencias Exactas y Naturales, e) Facultad de Ciencias de Tierra y Mar, f) Facultad de Ciencias de la Salud, g) Facultad de Ciencias Sociales y h) Facultad de Filosofía y Letras. Cada una de ellas a su vez está conformada por diferentes escuelas o unidades académicas, dirigidas por un director o directora.

Existen también sub sedes de la UNA en diferentes partes del país, los cuales son Sede Regional Chorotega, Sede Regional Brunca, Región Huetar Norte y Caribe, Sede Interuniversitaria Alajuela.

La Universidad cuenta con 4 de carreras de pregrado, 64 carreras de grado y 56 posgrados (conformados por 5 doctorados y 51 maestrías). Sus orientaciones, tanto en grado como en posgrado, son diversas y comprenden las áreas de letras, ciencias exactas, ciencias sociales, educación, artes, ciencias agropecuarias y forestales, y ciencias de la salud.

De acuerdo con información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos para el año 2012 (R. Jiménez, comunicación personal, 12 de febrero de 2012), la población del personal académico era de 1.834 (833 mujeres y 1.001 hombres), el personal administrativo era de 1.593 (841 mujeres y 752 hombres), y la población estudiantil era de 16.620 (7.499 mujeres y 9.121 hombres).

## Metodología utilizada

La información aquí presentada se obtuvo a través de dos fuentes: primero, el apartado cuantitativo se realizó teniendo como base la posibilidad de determinar cuál ha sido el comportamiento histórico presentado por mujeres y hombres en diferentes espacios de toma de decisión dentro de la Universidad. Para ello se eligieron las tres posiciones de mayor importancia y estatus, que son el puesto de rectoría, decanatura y dirección, a través de datos provenientes del Tribunal Universitario Electoral (TEUNA).

En segundo lugar, se entrevistaron a 19 mujeres académicas que fueron las primeras en llegar a ocupar un puesto de subdirección, dirección, de vicedecana y decana en su escuela o facultad y que se mantenían trabajando en la Institución al momento de la investigación. Interesó, de estas mujeres, conocer las condiciones que propiciaron su ascenso al puesto de decisión y, de igual manera, los logros alcanzados y obstáculos que habían enfrentado en el ejercicio de este. Ellas laboraban en Escuelas como Ciencias Agrarias, Ciencias Ambientales, Ciencias Geográficas, Ciencias de la Salud, Filosofía, Física, Historia, Informática, Matemática, Música, Relaciones Internacionales, Teatro y las Facultades de Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE) y Centro de Investigación, Docencia y Extensión Artística (CIDEA).



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.13>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

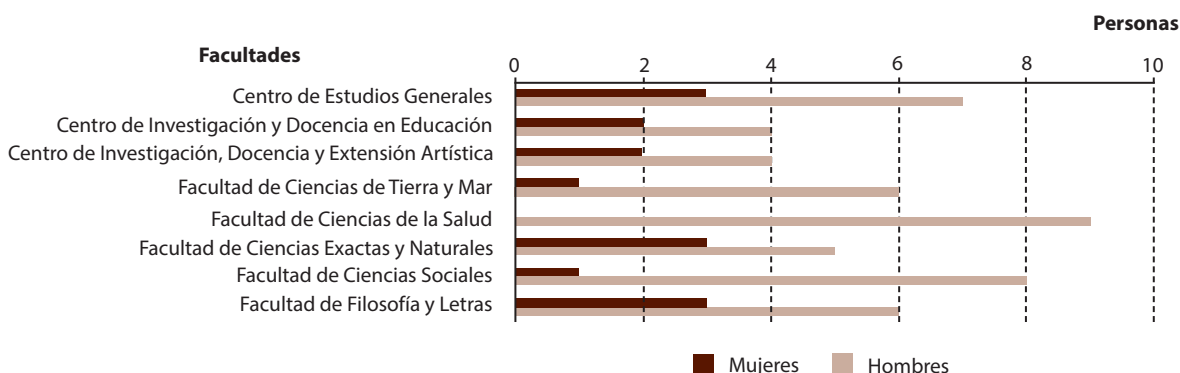
Es importante aclarar que la información presentada se analizó hasta junio de 2009 por lo que no se registran los cambios en los puestos de decisión efectuados posteriormente a esta fecha.

### Presencia de mujeres en puestos de decisión: Rectoría, decanatura y dirección

Desde la fundación de la Universidad Nacional en 1973, hasta el 2009, ha habido ocho personas que han llegado a ocupar el puesto de mayor rango dentro de la Institución, nos referimos al cargo de rector o rectora. De estas, seis han sido hombres, representando un 75% y dos mujeres con 25%.

Es en el año de 1989, cuando por primera vez llega a ser electa una mujer, la Licda. Rose Marie Ruiz Bravo, quien ocupó el cargo en dos períodos consecutivos 1989-1992 y 1992-1995. Este hecho no solo tuvo un significado importante en nuestro medio, por ser la primera mujer rectora en dirigir una universidad pública en Costa Rica, sino también por ser la primera en ocupar un cargo de este tipo en América Latina.

En la [figura 1](#) se presenta el comportamiento de los puestos de decanatura segregado por sexo.



*Figura. 1.* Universidad Nacional. Presencia de mujeres y hombres en puestos de decanatura por facultad, periodo 1973-2009. Elaboración propia con datos de TEUNA.

Como podemos observar en la [figura 1](#), ha habido un total de 64 personas que han ocupado el puesto de decanatura en el periodo estudiado, de las cuales un 77% han sido hombres (49) y un 23% mujeres (15). En siete de las ocho facultades, al menos ha habido una mujer elegida para ocupar ese cargo, excepto en Ciencias de la Salud, en la cual, hasta ese momento, todavía no se ha presentado esta situación<sup>4</sup>.

<sup>4</sup>En noviembre de 2010 se eligió a la primera decana en la Facultad de Ciencias de la Salud.





En las facultades de Ciencias Sociales y Tierra y Mar, solamente han elegido a una mujer decana en más de treinta y cinco años de existencia de esas facultades. En la primera Facultad, esto podría explicarse dado que en varias unidades (Economía, Relaciones Internacionales, Sociología y el Instituto de Estudios del Trabajo) encontramos una fuerte presencia de hombres académicos. En la segunda Facultad, se presenta una situación similar a la anterior, ya que hay una mayor concentración de hombres académicos en unidades tales como: Ciencias Agrarias, Geográficas y el Observatorio Vulcanológico y Sismológico (OVSICORI). Hasta el 2009 existían ocho unidades académicas en las que no había llegado una mujer a ocupar un puesto de decisión y tres en las que no había llegado un hombre, a saber, para el primer caso son: Ciencias Agrarias, Economía<sup>5</sup>, Física, el Observatorio Vulcanológico (OVSICORI), Relaciones Internacionales, y los Institutos de Estudios del Trabajo, de Estudios Latinoamericanos y el de Investigaciones Apícolas, y para el segundo son: Escuela de Bibliotecología, la de Educación Básica y los Instituto de la Mujer y el de la Niñez y la Adolescencia<sup>6</sup>.

Los resultados del *Diagnóstico Institucional: Relaciones de equidad entre mujeres y hombres en la Universidad Nacional* (Fernández et al., 2014) demostraron la existencia de segmentación horizontal, en la cual las mujeres académicas estaban ubicadas en espacios laborales considerados socialmente como “femeninos”, en áreas, como la educación y las letras, mientras que los hombres se encontraban en aquellos conocidos como “ciencias duras”, tales como la economía, la física, la informática y la matemática.

En el caso del Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE), llama la atención que siendo una facultad en la que en sus unidades históricamente ha habido mayor presencia de mujeres académicas, como la División de Educación Básica, Educación Rural y Educación para el Trabajo, esto no se ve reflejado en la ocupación de ellas en puestos de decisión ya que ha habido cuatro hombres, frente a dos mujeres. Esta situación nos lleva a confirmar la existencia de segmentación vertical, entendida como la dificultad que tendrían las mujeres para llegar a ocupar puestos de mayor jerarquía.

En relación con los períodos en que estos hombres y mujeres ejercieron sus puestos de decanatura, se aprecia lo siguiente (ver [figura 2](#)):

<sup>5</sup> A finales del 2012, ambas escuelas eligieron a la primera mujer en la dirección.

<sup>6</sup> En el 2009, el Instituto de Niñez y Adolescencia eligió al primer hombre como director.



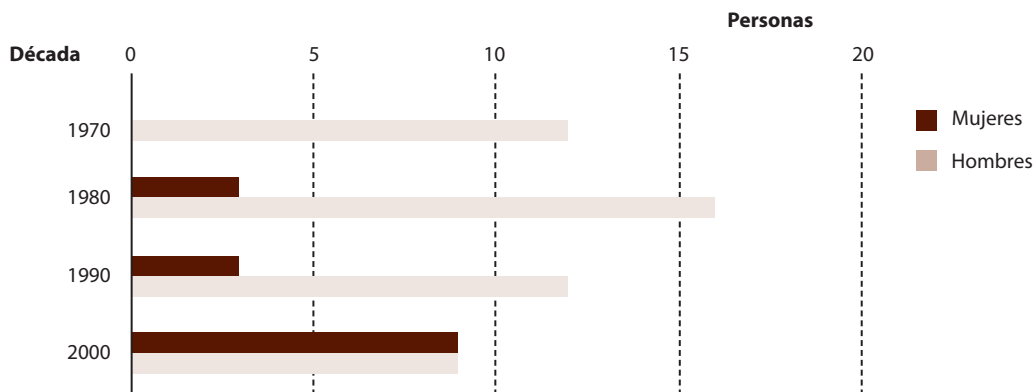
doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.13>URL: <http://www.una.ac.cr/educare>CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Figura. 2. Universidad Nacional. Presencia de mujeres y hombres en puestos de decanatura por facultad, periodo 1973-2009. Elaboración propia con datos de TEUNA.

Se puede observar que en la primera década de existencia de la Universidad, un 100% de los puestos de decanatura fueron ocupados por hombres. Se percibe un cambio hasta los años ochenta cuando tres mujeres llegaron a ocupar dicho puesto, situación que se repite en la década siguiente, de los noventa. Es de manera más reciente, a partir del año 2000, cuando se aprecia una mayor presencia de las mujeres en estos puestos, de manera tal que se igualan en número, ya que en este período ha habido nueve hombres decanos y nueve mujeres.

Es posible que la Ley de Promoción de la Igualdad Social de la Mujer (Monge y Soto, 2005) aprobada en 1990, la cual proponía acciones positivas para una mayor participación de las mujeres en puestos de elección a nivel de los partidos políticos haya incidido en esto. De igual manera las reformas al Código Electoral de 1996 (Torres, 2010), que establecen un sistema de cuotas a los partidos políticos de al menos un 40% en su estructura partidaria y en los puestos de elección popular, las llamadas “cuotas”, contribuyeron en buena medida a abrir espacios para la participación de las mujeres en aquellos donde antes les estaban vedados. También Costa Rica ha suscrito convenios internacionales como la Convención Contra Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer, conocida como CEDAW, en la que se compromete a luchar para la erradicación de toda forma de discriminación para las mujeres en diferentes espacios, tales como la política, la educación y en el campo laboral para mencionar algunos.

La figura 3 muestra la presencia de mujeres y hombres en puestos de dirección que ha tenido cada una de las facultades desde su creación o fundación.



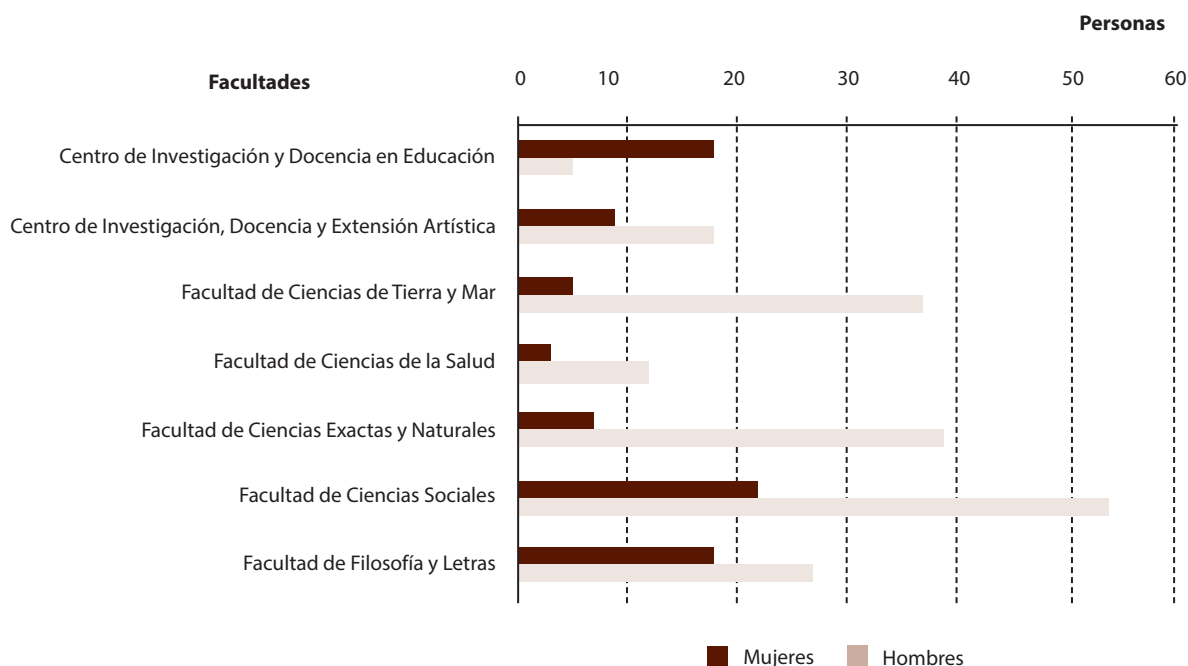


Figura 3. Universidad Nacional: Presencia de mujeres y hombres en puestos de dirección por facultad, período 1973-2009. Elaboración propia con datos de TEUNA.

En las facultades se observa que 274 personas han llegado a ocupar un puesto de dirección en sus respectivas unidades académicas. Es evidente el predominio de hombres ocupando este tipo de puesto en una relación de 70% hombres (192) y 30% mujeres (82).

Esta fuerte presencia de hombres se encuentra en casi todas las facultades y son, particularmente, las de Ciencias de la Tierra y Mar y la de Ciencias Exactas y Naturales las que registran los porcentajes más bajos de mujeres directoras: 12% (5 mujeres) y 15% (7 mujeres) respectivamente. Como se mencionó ambas facultades concentraban una presencia importante de hombres académicos, según los resultados del Diagnóstico Institucional (Fernández, 2008).

El Centro de Investigación, Docencia y Extensión Artística (CIDEA) es la facultad que presenta el porcentaje más alto de participación de mujeres en puestos de dirección ya que es del 50% (9 mujeres), seguida de la de Filosofía y Letras con un 38% (17 mujeres).

Por su parte, la menor presencia de hombres en puestos de dirección se encuentra en el CIDE con un 22% (5 hombres), lo que resulta comprensible por ser esta una facultad en que han predominado las mujeres académicas<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> No se incluyó el Centro de Estudios Generales por no tener unidades académicas.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.13>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Si se observa la presencia de mujeres y hombres en este puesto, veremos que esta ha venido cambiando a lo largo del tiempo, la [figura 4](#) brinda información al respecto.

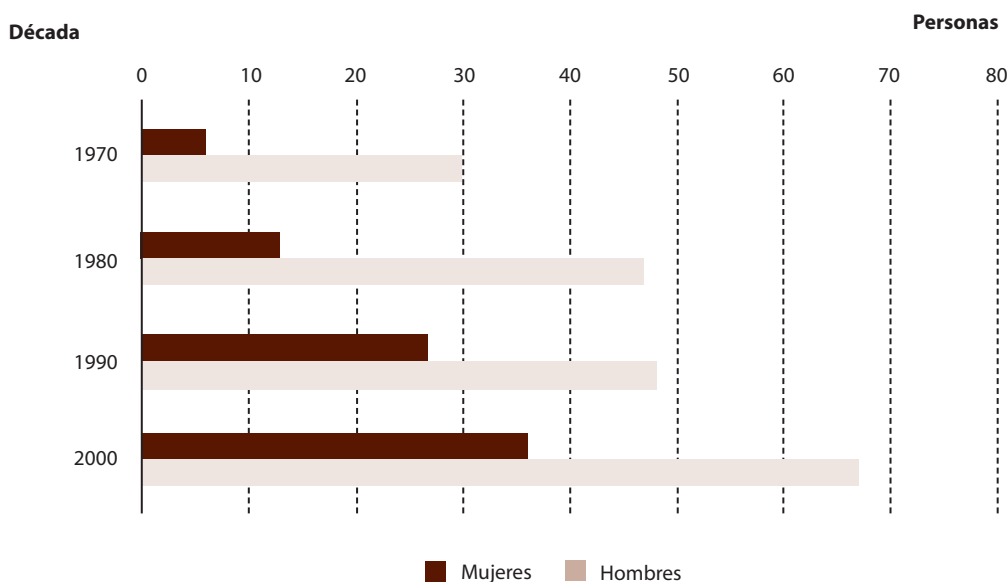


Figura 4. Universidad Nacional: Presencia de mujeres y hombres en puestos de dirección por década, período 1973-2009. Elaboración propia con datos de TEUNA.

Los datos muestran que el número de mujeres en puestos de dirección ha venido aumentando, ya que en la década de los años setentas estas representaban apenas un 17% (6 mujeres). Es importante mencionar que estas mujeres se ubicaron en las escuelas de Bibliotecología, Danza, Ciencias del Deporte, Historia, Literatura y Secretariado. Los porcentajes se incrementan en la década de los ochentas ya que pasa a ser del 22% (13 mujeres) y en el noventa del 36% (27 mujeres). La tendencia ascendente se estanca en la década del 2000-2009 ya que el porcentaje desciende ligeramente al 35% (36 mujeres) aún cuando el número de mujeres aumenta.

### ¿Cómo llegaron las mujeres a estos puestos?

A continuación se presenta la información relacionada al proceso que vivieron 19 mujeres académicas que llegaron a ocupar por primera vez un puesto de decisión en sus espacios de trabajo. Primeramente se presentan algunas características socio-demográficas que permiten ubicarlas de mejor manera.



La mayor parte de ellas, 63% (12) tenían alrededor de cuarenta años cuando asumieron el puesto, un 26% (5) tenían menos de 30, y solamente un 11% (2) tenían más de 50 años. El puesto de mayor rango ocupado por más de la mitad de ellas (53%) fue el de dirección, un 16% (3) de subdirección, 10% (2) de decanas y 10% (2) de vicerrectoras, 5% (1) vicedecana y 5% (1) rectoría. Un 53% (10) tenían grado de maestría en ese entonces, un 42% (8) eran licenciadas y solo una tenía doctorado. Cerca de la mitad de ellas, 53% (10) se encontraba viviendo en pareja en ese momento, mientras que 47% (9) no estaban en esa condición. Además, 15 (79%) de las 19 entrevistadas eran madres de hijos e hijas menores de edad. Un 68% (13) tenían responsabilidades de cuidado o atención de sus padres o madres. En relación con la formación había profesionales en las áreas de agronomía, biología, danza, deporte, educación, filosofía, geografía, historia, informática, matemática, psicología, química, relaciones internacionales, sociología, y veterinaria.

Como dato interesante, se observa que un 53% (10 mujeres) de ellas lograron ocupar un puesto de mayor rango, después de haber estado en uno inferior, o sea, estas mujeres pudieron “escalar” pues la mitad de ellas pasaron de una subdirección a una dirección y las demás de una dirección a una decanatura y de vicerrectora académica a rectora. Esto denota que esa primera experiencia las animó, motivó o impulsó a ascender a un puesto de mayor nivel.

### Condiciones que propiciaron el ascenso de las mujeres al puesto de decisión

En la investigación realizada, se encontraron al menos cinco factores que favorecieron el que estas mujeres accedieran a los puestos de decisión dentro de la Universidad.

Primero, la mayoría de ellas llegó a ocupar un puestos de decisión, no por iniciativa propia sino por proposiciones de terceras personas de sus espacios labores. Como lo dijo una de las entrevistadas “...yo nunca hubiera asumido ese puesto por iniciativa personal, sino porque me lo han pedido a lo interno de la unidad o por circunstancias particulares que se estaban dando”. Esto marca un punto importante de análisis, pues muchas de ellas no se visualizaban realizando estas funciones o no se sentían con la suficiente experiencia para asumir tal responsabilidad.

Un segundo factor tiene que ver con el hecho de que las mujeres llegaron a ese espacio a través de una “fórmula” entre sexos, es decir, en este caso otro hombre les ofreció ser parte de papeletas hombre-mujer, mecanismo que da la imagen de paridad en la participación política o de puestos de decisión: “...entonces manifestó su confianza en mi trabajo y en mi persona y yo lo conocía de toda la vida, porque él había sido mi profesor y acepté la subdirección”. De acuerdo con datos del Tribunal Electoral Universitario (TEUNA), esta práctica se ha venido asentando en la Universidad desde 1994 en puestos de decanatura y vicedecanatura, así como dirección y subdirección. Si bien, este mecanismo ha abierto



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.13>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

posibilidades a las mujeres a puestos de decisión, también ha traído consigo desventajas, como el recargo de funciones, tal y como se explicará más adelante. También llama la atención que algunas mujeres se animaron a participar en la “fórmula”, porque percibieron que tenían baja probabilidad de salir electas. Como lo dice una de ellas: *“Sin embargo, la presión fue tanta, y sobre todo del anterior director, que acepté pensando que no íbamos a ganar (risas)”* Esto reafirma la tesis de que llegar a ocupar este tipo de puestos no era interés prioritario para las mujeres.

Un tercer factor tiene que ver con el hecho de haber justificado previamente su candidatura ante los ojos de sus compañeros y compañeras con un manejo responsable de sus tareas anteriores. Varias de las académicas habían acumulado experiencia y conocimiento en lo relacionado a la dinámica interna de sus unidades académicas, pues habían participado en alguna comisión o en la coordinación de un proyecto o programa. Diez de ellas ejercieron algún puesto de subdirección o dirección antes de ascender a un puesto de mayor jerarquía (como directoras de unidad y en algunos casos como decanas). Estas experiencias les permitieron tener un acercamiento con el trabajo administrativo desde su entorno inmediato, funciones que fueron básicas para el desempeño de puestos de mayor rango.

Un cuarto aspecto que facilitó el acceso a los puestos de decisión fue el poco interés por desempeñar trabajos administrativos, propios de estos cargos, por parte del personal académico. Estos resultan poco llamativos dado la continua y constante dedicación horaria y los pocos incentivos económicos que ofrece el puesto. De ahí que ante la falta de candidatos hombres y la insatisfacción con los mismos se pensara en una mujer como una opción.

En quinto lugar está el apoyo familiar que recibieron a lo hora de asumir los puestos. Antes de responder afirmativamente a la aceptación de esa plaza, muchas de las mujeres buscaron en primera instancia la aprobación de la familia pensando en la posibilidad de redistribuir las labores domésticas. Como lo dice una de ellas:

*Mi compañero me apoya mucho en el cuidado de la hija, por lo que yo he podido asumir, sabiendo que la niña está bien cuidada. Pero mi pareja no estaba de acuerdo en que asumiera el puesto, porque le parece que los puestos administrativos son muy desgastantes, y porque ya tenía muchas responsabilidades.*

Es por esto que, sobre todo en las que eran madres, la responsabilidad familiar generó una sobrecarga de trabajo. Lo anterior evidencia cómo las identidades de género se entrecruzan con las identidades laborales, donde las mujeres otorgan un lugar importante a las opiniones de las personas más cercanas, a la hora de tomar una decisión de índole profesional.



## Logros de la gestión en el ámbito organizacional

Las académicas hicieron un balance de lo que fue su gestión haciendo alusión a los aspectos positivos y negativos que encontraron en el ejercicio de su función. A continuación se mencionan las percepciones sobre sus logros más importantes:

- Mejorar la proyección de la escuela o unidad académica, tanto dentro como fuera del ámbito universitario. Esto se logró a través del establecimiento de vínculos con otras escuelas y convenios con universidades extranjeras.
- Fortalecimiento de programas y proyectos académicos dentro de los que se pueden mencionar: la acreditación de carreras, formulación y revisión de planes de estudio de diplomado, bachillerato, maestrías, sistematización de experiencias de trabajo, creación de nuevas modalidades de graduación, producción de obras artísticas.
- Se priorizó la atención de las necesidades de los sectores estudiantil, del personal administrativo y académico. Para estos últimos se aumentaron jornadas laborales, se asignaron plazas en propiedad y se aprobaron becas de estudio en el extranjero.

## Dificultades que experimentaron las mujeres en el ejercicio de sus funciones

Ciertamente, el acceso a estos puestos representó para las mujeres, no solo satisfacciones sino también algunas limitantes, las cuales fueron: a) pocos recursos presupuestarios, b) desconocimiento de la normativa institucional y de otros procesos administrativos, c) recargo de funciones por parte del director o superior inmediato, d) la dificultad para crear equipos de trabajo con grupos de diferentes posiciones ideológicas, e) jubilación del personal académico y administrativo.

Es importante recalcar que las llamadas “fórmula entre sexos”, si bien son un mecanismo que se ha justificado en razón de dar posibilidades igualitarias de acceso a hombres y mujeres a ocupar posiciones jerárquicas, también generó sobrecarga de trabajo para ellas, ya que muchas de las tareas de la dirección les fueron delegadas. Como lo manifiesta una de las entrevistadas:

*Aunque el nombramiento de la subdirección era medio tiempo, yo estaba aquí todo el día, todos los días, en gran parte porque a mí me gustaba y segundo porque como le decía hubo bastante tiempo una ausencia muy importante de la dirección.*

Este comentario evidencia lo demandante que fue su puesto en la subdirección y los “nuevos problemas” que pueden afectarla y que posiblemente también se han vivido de manera similar por otras mujeres. Además, la misma cita muestra cómo en este caso no solo se junta la responsabilidad y la buena disposición de trabajar de la entrevistada (“yo estaba aquí todo el día... en gran parte porque a mí me gustaba”), sino también el sobrecargo que el director le atribuía posiblemente por esta misma razón.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.13>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

### **Valoración de la experiencia: Aspectos positivos**

Las mujeres consideraron que haber estado en un puesto de decisión fue una experiencia muy productiva, provechosa y gratificante tanto en el plano académico como en el personal. En relación con lo primero manifestaron que esto les había permitido darse a conocer en el ámbito universitario, ya que antes eran poco conocidas y les abrió posibilidades de llegar a ocupar otras posiciones dentro y fuera de su escuela o unidad. También les hizo tener una perspectiva diferente del quehacer de la Universidad, que no la tenían antes ya que estaban dedicadas al ámbito académico.

Si bien la nueva experiencia inicialmente generó temores, el desenvolvimiento en puestos de decisión implicó para las mujeres una oportunidad muy valiosa para auto descubrirse capacidades para el mando, entre las cuales nombraron: horizontalidad en la toma de decisiones; habilidosas para negociar; capacidad para escuchar, para el trabajo en equipo y para delegar funciones; también el ser ordenadas, trabajadoras, eficientes y responsables. Asimismo contribuyó para adquirir mayor seguridad para hablar y exponer sus ideas en público. A muchas de ellas, la experiencia adquirida les dio la seguridad para asumir posteriormente puestos de mayor responsabilidad. En el caso de las que eran madres, consideran que su realización profesional ha sido un modelo positivo para sus hijas e hijos. Un comentario en este sentido es el siguiente: *"Mi hija la mayor me dice: 'Mami yo veo que usted tiene capacidad para convencer, y que no se deja que le pasen por encima de sus derechos'; la otra me dice que ella no quiere quedarse así de medicina general que quiere ser cirujana y que va a seguir estudiando"*.

En relación con las experiencias a lo interno de las unidades o facultades en las que ejercieron puestos de dirección, destaca el papel central que concedieron a la calidad de las relaciones humanas que lograron establecer con sus colegas de trabajo. En algunos casos, las buenas relaciones con el personal académico y administrativo facilitaron la gestión y el trabajo en equipo hacia objetivos bastante consensuados.

Otras valoraron que el ser mujer no fue un factor que condicionó el hecho de que las relaciones fueran buenas o malas, mientras que algunas de las informantes sí consideraron más difícil el ejercicio de su jefatura de frente a otras mujeres, lo cual lo explican en el hecho de que perciben que las mujeres tienden a competir entre ellas.

### **Valoración de la experiencia: Aspectos negativos**

Paralelamente a la valoración positiva, la experiencia también estuvo aparejada de experiencias menos gratas, entre las que se destacan las siguientes:





Primero, como se ha señalado, el trabajo administrativo fue percibido por muchas de ellas como absorbente, burocrático, y desgastante. El hecho de no poder combinar lo administrativo con lo académico generó evaluaciones desaprobatorias: *"La parte administrativa consume mucho y después, tengo mucho tiempo de no tocar el laboratorio, ¿cómo arranco otra vez?, queda uno, ósea, esa es la parte que me preocupa y yo no me quiero arruinar"*.

Señalaron también que las actividades personales, de gran importancia para ellas y claves para el mantenimiento de una buena salud física y emocional, se vieron sacrificadas, como por ejemplo, la realización de ejercicio físico, actividades recreativas, dormir un mayor número de horas y el compartir con familiares y amistades.

En tercer lugar, percibieron como negativo las dificultades para ascender en el régimen de carrera académica por lo absorbente del puesto. Esto, además, hizo que se dieran rezagos en los estudios y que se compararan con otras personas académicas que habían tenido ascensos en los puntajes académicos, mientras que ellas no lo habían podido lograr.

En cuarto lugar, las académicas experimentaron dificultades para conciliar los trabajos domésticos y familiares con las ocupaciones laborales. Sobre todo la solución encontrada por muchas era trabajar hasta muy tarde en sus casas o sino trabajar los fines de semana. Lo anterior generaba desgaste y sobrecargo de trabajo. La desigualdad de género que persiste en las familias, impactó el desarrollo profesional de las entrevistadas, quienes se las debían ingeniar para dividirse entre las obligaciones familiares y los requerimientos del puesto.

El apoyo familiar y la contratación de personas para que asumieran algunas tareas domésticas y de cuidado fue una estrategia parcial, y en otros casos clave, que les permitió ausentarse de sus hogares, al menos físicamente y durante algunas horas. No obstante, siguieron asumiendo algunas tareas que sus parejas no hacían, como la asistencia a reuniones escolares de sus hijos y el apoyarles en las tareas, para mencionar algunas. Factores como el tener o no hijos y sus edades marcaron una diferencia importante en la necesidad de las mujeres de emplear o no estrategias de conciliación, además del hecho de que algunos casos otros familiares demandaban su atención, como en el caso de padres y madres en edad avanzada o con alguna enfermedad.

En quinto lugar, y como se ha señalado anteriormente, las mujeres sintieron poco estímulo para el desempeño de los puestos administrativos. Dicho factor podría incidir en que once de las mujeres con aspiraciones a un puesto de mayor jerarquía en la Universidad.

Por último, algunas encontraron ambientes de trabajo menos favorables, caracterizados por tensiones al interno de estos puestos o de sus unidades o facultades, por el manejo jerárquico que se hacía del mismo, por falta de apoyo a algunas iniciativas o bien por la ausencia del trabajo en equipo. Esto significó que la gestión se hiciera más difícil.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.13>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

## Conclusiones

La experiencia vivida por estas mujeres académicas lleva a pensar que, unas décadas atrás, uno de los problemas que evidenciaban las feministas de los años setentas, era que las mujeres no estaban presentes o que no ocupaban posiciones jerárquicas tanto a nivel político, económico o en otras instancias de toma de decisiones, o sea, el problema era la sub representación femenina. En el presente, si bien es digno de valorar que las mujeres poco a poco han ido escalando posiciones relevantes, tanto en el ámbito nacional como universitario, esta inserción ha conllevado a nuevos cuestionamientos o nuevos retos, el primero de ellos es dónde están ubicadas las mujeres en el ámbito académico de la Universidad, y el segundo, cómo son las condiciones en las cuales están ocupando los puestos de decisión.

Sobre el primer punto, hay que decir que todavía las mujeres de esta Universidad, tanto en el ámbito estudiantil como académico, siguen estando presentes en espacios de estudio y de trabajo considerados como femeninos. Lo anterior, guarda relación con que aún subsisten estereotipos, ideas, mitos y criterios sexistas sobre los cuales se hace escogencia de carrera. Para generar cambios en ese sentido urgen acciones que vayan transformando las identidades de niños y niñas y que la elección de carrera profesional, desde los niveles de primaria y secundaria, se haga sin sesgos de género. Esto permitiría ir penetrando espacios o terrenos masculinos o femeninos desde el nivel estudiantil para ir creando posibilidades a futuro en el ejercicio de puestos de decisión como los analizados en este artículo.

Relacionado con lo anterior, la universidad de la cual se desprenden estos resultados presenta la particularidad de ser endogámica laboralmente, ya que muchas de las mujeres que fueron entrevistadas para este trabajo iniciaron como estudiantes, continuaron como académicas hasta llegar a ocupar las posiciones antes mencionadas.

Creemos que de manera reciente, en las mujeres de esta universidad podrían estar ocurriendo cambios desde lo simbólico, derivado del hecho de haber elegido recientemente una mujer como presidenta y de otras mujeres para cargos similares en América Latina, que propiciaría cambios referentes a las ideas sobre las mujeres y los puestos de decisión.

Sobre el segundo punto, hay que decir que la ocupación de estos puestos supuso para las mujeres una sobrecarga de trabajo, lo que lleva a su vez a hacer dos reflexiones, una en el sentido de que la división sexual del trabajo sigue estando muy presente al interior de los hogares, ya que como manifestaron estas mujeres, seguían desempeñando prácticamente casi todos los quehaceres del hogares, del cuidado de su familia y de personas adultas mayores. Hasta tanto no se redistribuyan los trabajos reproductivos dentro de los hogares, la conciliación del trabajo profesional con estos últimos seguirá teniendo consecuencias negativas, tanto en su desarrollo profesional (tener menos tiempo para escribir, investigar, elaborar ponencias, etc.) así como en el personal (dormir menos, pasar menos tiempo con la familia, hacer menos ejercicio, recargo de tareas domésticas, etc.).



En relación con la conciliación laboral, la Política de Igualdad y Equidad de Género impulsada y aprobada en el año 2010, por el Instituto de Estudios de la Mujer, presenta un objetivo en esa dirección y entre otras cosas propone el nombramiento de una Comisión para que estudie y proponga las medidas para conciliar ambas esferas de la vida, del personal docente y administrativo.

Parece importante recalcar, luego de los resultados obtenidos, que algunas de las mujeres entrevistadas señalaron que posterior a haber vivido la experiencia en los puestos de decisión, estarían dispuestas a seguir escalando en otros espacios parecidos. Esto es importante si se compara con los primeros momentos en que sintieron desconfianza al iniciar el proceso y la forma en cómo lo viven ahora. Indudablemente, esta experiencia les abre una perspectiva diferente y les da mayor seguridad en su desempeño profesional.

Por otro lado, el recargo de funciones dentro del ámbito laboral es algo que merece ser investigado, para determinar cómo es que se han operado y pueden estar operando esas dinámicas dentro de las unidades académicas donde laboran mujeres en ciertas posiciones de decisión. También habría que considerar cuáles son las consecuencias de las llamadas "fórmulas entre sexos", en las que se propone un hombre y una mujer para optar a ciertos estos puestos en la Universidad, ya que podría dar una imagen de cuestionamiento a la estructura de desigualdad de género, pero más bien habría que analizar, si se estaría convirtiendo en un mecanismo para reproducir esta misma estructura.

## Referencias

- Burin, M. (1996). Género y psicoanálisis: Subjetividades femeninas vulnerables. En M. Burin, y E. Dio Bleichmar (Comps.), *Género, psicoanálisis*, subjetividad (pp. 61-99). Buenos Aires: Paidós.
- Di Liscia, M. H. y Rodríguez, A. M. (2002). Relaciones de poder en la Universidad. El caso de la Universidad Nacional de la Pampa. *La Aljaba: Revista de Estudios de la Mujer. Segunda Época*, 7(2), 137- 156. Recuperado de <http://www.biblioteca.unlpam.edu.ar/pubpdf/aljaba/n07a06diliscia.pdf>
- Fernández, D. (2008). *Diagnóstico Institucional: Relaciones de equidad entre mujeres y hombres en la Universidad Nacional* (I Fase), Heredia, Costa Rica. Manuscrito inédito.
- Fernández, D., Jiménez, S., Marengo, L. y Sequeira, P. (2014). *Diagnóstico Institucional: Relaciones de equidad entre mujeres y hombres en la Universidad Nacional*. Heredia, Costa Rica: Programa de Publicaciones e Impresiones Universidad Nacional de Costa Rica. Recuperado de <http://www.iem.una.ac.cr/index.php/publicaciones/investigacion/diagnostico>
- García, P. (Diciembre, 2003). Mujeres ejecutivas en la academia. *Reencuentro*, 38, 66-72. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34003809>



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.13>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Hinton, D. (Diciembre, 2010). Creating Community on the Margins: The Successful Black Female Academician. *Urban Review*, 42(5), 394-402. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11256-009-0140-3>

Husu, L. (2001). On Metaphors on the Position of Women in Academia and Science [En metáforas sobre la posición de las mujeres en el mundo académico y la ciencia]. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 9(3), 172-181. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/713801035>

Isaac, C. A., Behar-Horenstein, L. S. y Koro-Ljungberg, M. (2009). Women Deans: Leadership Becoming [Mujeres decanas: Liderazgo convirtiéndose]. *International Journal of Leadership in Education*, 12(2), 135-153. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/13603120802485102>

Monge, I. y Soto, T. (2005). *Compilación leyes y decretos: Derechos de las mujeres* (Tomo I). San José: Instituto Nacional de las Mujeres.

Ranking web de universidades (2015). *Universidad Nacional Costa Rica*. Recuperado de <http://www.webometrics.info/es/detalles/una.ac.cr>

Torres, I. (2010). *Costa Rica: Sistema electoral, participación y representación política de las mujeres*. San José, Costa Rica: Instraw Naciones Unidas. Recuperado de [http://www.iidh.ed.cr/multic/UserFiles/Biblioteca/CAPEL/9\\_2010/42226b86-b14f-4b6a-9bf9-5ec33b6351b4.pdf](http://www.iidh.ed.cr/multic/UserFiles/Biblioteca/CAPEL/9_2010/42226b86-b14f-4b6a-9bf9-5ec33b6351b4.pdf)



### Cómo citar este artículo en APA:

Fernández-Carvajal, D. y Sequeira-Rovira, P. (Mayo-agosto, 2015). Movilidad de mujeres académicas en puestos de decisión: El caso de la Universidad Nacional de Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, 19(2), 213-230. doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.19-2.13>

**Nota:** Para citar este artículo en otros sistemas puede consultar el hipervínculo "Como citar el artículo" en la barra derecha de nuestro sitio web: <http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/index>

