



Education Policy Analysis Archives/Archivos  
Analíticos de Políticas Educativas

ISSN: 1068-2341

[epaa@alperin.ca](mailto:epaa@alperin.ca)

Arizona State University  
Estados Unidos

Sánchez-Moreno, Marita; Tomás Folch, Marina; Lavié Martínez, José Manuel  
Visibilidad y poder de las mujeres en instituciones universitarias  
Education Policy Analysis Archives/Archivos Analíticos de Políticas Educativas, vol. 21, enero, 2013,  
pp. 1-26  
Arizona State University  
Arizona, Estados Unidos

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=275029728032>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

[redalyc.org](http://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

## Visibilidad y poder de las mujeres en instituciones universitarias

*Marita Sánchez-Moreno*  
Universidad Sevilla

*Marina Tomás Folch*  
Universidad Autónoma de Barcelona

*José Manuel Lavié Martínez*  
Universidad de Sevilla  
España

**Citación:** Sánchez-Moreno, M., Tomás Folch, M., y Lavié Martínez, J. M. (2013). Visibilidad y poder de las mujeres en instituciones universitarias. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 21(32). Recuperado [data] <http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/1092>

**Resumen:** Este artículo plantea el debate acerca de la presencia y visibilidad de las mujeres en puestos de responsabilidad en la gestión universitaria así como el carácter que adopta el ejercicio del poder en las mujeres responsables de unidades organizativas de instituciones de educación superior. Para ello se presentan los resultados de una indagación desarrollada mediante un estudio descriptivo en dos universidades públicas españolas. El análisis fue realizado mediante la información obtenida a través de tres instrumentos de recogida de datos: entrevistas semiestructuradas, análisis de sitios Web institucionales y grupos de discusión. Los resultados obtenidos revelan que la visibilidad y el ejercicio del poder son aspectos que tienen una relación directa con el género. La existencia de cierta invisibilidad de las mujeres en las dos universidades españolas estudiadas aparece como consecuencia de las características socioculturales que han impregnado la vida de las académicas universitarias así como de las circunstancias estructurales imperantes en la universidad española.

**Palabras clave:** universidades; España; género

### **Women's presence and visibility in management roles at universities**

**Abstract:** This paper explores the debate on women's presence and visibility in management roles at universities, as well as the nature of power when exercised by those women. We discuss the results from research carried out through a descriptive inquiry into two state-funded Spanish universities. We developed our analyses through the information we collected by using three different data collection strategies: semi-structured interviews, analysis of institutional websites, and focus groups. Our results show that both visibility and the exercise of power are issues directly related to gender. There seems to prevail a certain degree of women's invisibility in the two universities we studied. Sociocultural characteristics that have pervaded female academics' lives, as well as the structural circumstances that are currently present in Spanish universities, are two of the main factors that may account for this invisibility.

**Key words:** universities; Spain; gender

### **Visibilidade e poder das mulheres em instituições universitárias:**

**Resumo:** Este artigo propõe o debate a respeito da presença e visibilidade das mulheres em postos de responsabilidade na gestão universitária bem como o carácter que adopta o exercício do poder nas mulheres responsáveis de unidades organizativas de instituições de educação superior. Para isso se apresenta os resultados de uma indagação desenvolvida mediante um estudo descritivo em duas universidades públicas espanholas. A análise foi realizada mediante a informação obtida através de três instrumentos de recolha de dados: entrevistas semi-estruturadas, análise de lugares Site institucionais e grupos de discussão. Os resultados obtidos revelam que a visibilidade e o exercício do poder são aspectos que têm uma relação direta com o género. A existência de certa invisibilidade das mulheres nas duas universidades espanholas estudadas aparece como consequência das características socio-culturais que têm impregnado a vida das académicas.

**Palavras-chave:** universidades; Espanha; género.

## **Introducción**

En los últimos 20 años se ha desarrollado una extensa literatura sobre “las mujeres en gestión” (Bass, 1990) que enfoca sobre todo las características del liderazgo, los estilos, los comportamientos y las experiencias de las mujeres managers. La mayor parte de esta literatura ha tratado de dar respuesta a dos preguntas distintas:

¿Cuáles son las razones que explican la menor presencia y visibilidad de las mujeres en puestos de responsabilidad generalmente asociados al ejercicio del poder?

Las mujeres que finalmente consiguen ejercer el poder, ¿lo hacen desde presupuestos y estilos de liderazgo netamente diferenciados de los de sus colegas varones?

A los efectos de esta revisión, nos interesa centrarnos fundamentalmente en la primera de las cuestiones, aunque en el análisis de las relaciones entre visibilidad, poder y género resulta inevitable aludir en algún momento al debate planteado por el segundo interrogante. Hemos organizado este apartado de revisión teórica tratando de analizar las causas que explican las diferencias de visibilidad en el ejercicio del poder asociadas al género en dos secciones que se complementan. Después de un breve apunte sobre las distintas categorías de poder interpersonal, analizamos las respuestas que nos ofrece la literatura sobre género, liderazgo y condiciones de trabajo a las preguntas planteadas, y en segundo lugar consideramos las aportaciones que nos ofrecen estudios realizados específicamente en el contexto universitario. Todo lo señalado enmarcará nuestra propia investigación empírica sobre la

visibilidad de las mujeres en la universidad española desde la perspectiva de la ocupación de cargos de responsabilidad, cuyo desarrollo y resultados constituyen el objeto de este artículo.

### **El poder interpersonal: distintas categorías**

Antes de comenzar a revisar las aportaciones de la literatura sobre género a la cuestión que nos interesa, conviene que ofrezcamos una breve nota sobre cómo vamos a manejar la noción de poder a lo largo de este artículo. Siguiendo la definición clásica de Cartwright y Zander (1992), podemos definir el poder interpersonal como la capacidad de ejercer influencia con el objetivo de provocar un cambio determinado.

Existen diversas taxonomías de los tipos de poder en función de los motivos y de los recursos. La más conocida es la también clásica de French y Raven (en Cartwright y Zander, 1992). Estos autores reconocen cinco tipos de poder de acuerdo con los recursos que se utilizan:

- El poder de recompensa, detrás del cual funciona la obediencia como mecanismo de conformidad: quien muestra conformidad lo hace para obtener algún beneficio claro.
- El poder de coerción, detrás del cual actúa un mecanismo de conformidad vinculada al miedo al castigo.
- El poder legítimo, en el que el recurso de poder reside en el sistema social aceptado en un momento determinado y en un contexto concreto: quien muestra conformidad lo hace porque considera que quien está intentando ejercer el poder tiene derecho y autoridad para ello.
- El poder de experto, en el que quien se deja influir lo hace porque considera que el otro o los otros tienen más conocimientos sobre cuál es la mejor forma de hacer una cosa concreta. Siguiendo a Aronson (1994), este tipo de poder (la experticia) puede ser un recurso transversal, es decir, presente también en los otros tipos de poder.
- El poder de referencia, en el que quien acepta el ejercicio del poder por parte de una persona o grupo lo hace por el deseo de obtener su aprobación, porque hay un elemento de admiración de parte de quien muestra conformidad.

### **Género, poder y visibilidad: revisando los argumentos**

Las razones que ofrece la literatura sobre género a los interrogantes que nos planteamos en este trabajo son múltiples y complejas. Todas ellas deben contemplarse en perspectiva tomando como referencia las múltiples aportaciones que en nuestro contexto se han realizado sobre las diferencias de género y su enraizamiento en toda una suerte de significados culturales ligados a la hegemonía patriarcal (Amorós, 2005; Subirats, 1999).

En un trabajo publicado recientemente, Carli y Eagly (2011) revisan los principales argumentos que la literatura especializada ha esgrimido para explicar la falta de visibilidad de las mujeres en el ejercicio del liderazgo y en puestos de poder, entendiendo la visibilidad en términos de representatividad numérica y reconocimiento social. En su revisión, muchos de estos argumentos no se sostienen a la luz de las evidencias empíricas:

- Existen diferencias fundamentales en los rasgos de personalidad de hombres y mujeres que explican la menor aptitud de éstas para el ejercicio del liderazgo.
- Las mujeres están peor formadas que sus colegas varones, optan por carreras que adolecen de potencial para el desarrollo profesional, y muestran un menor deseo de progresar dentro de su puesto de trabajo.
- Las mujeres exhiben un estilo de liderazgo distintivo que resulta, en términos globales, menos efectivo que el de los hombres.

Todos estos argumentos son cuestionables de acuerdo con la investigación, e incluso reversibles. Por ejemplo, existe una amplia variedad de estudios que arrojan conclusiones de cierta ventaja en lo referente a la relación entre liderazgo femenino y eficacia (Eagly y Carli, 2007; Krishnan y Park, 2005).

Otra suerte de argumentos, en cambio, parece tener más credibilidad cuando intentamos explicar la (in)visibilidad de las mujeres en puestos de poder. Carli y Eagly (2011) señalan los siguientes, entre otros: las diferencias en cuanto a responsabilidades domésticas y tiempo invertido fuera del trabajo remunerado, la discriminación relacionada con los estereotipos de género, y las barreras organizativas de tipo estructural y cultural que crean mayores desafíos para mujeres que para hombres.

A estos determinantes se les añaden otros más. En un trabajo ampliamente citado, Kram y Hampton (1998) describen cómo surgen las oportunidades para el liderazgo de las mujeres. Explorando las psico-dinámicas del liderazgo, los autores consideran que éstas refuerzan las imágenes heroicas en detrimento de ellas mismas, del líder y de la organización. Las mujeres líderes aumentan su visibilidad cuando se encuentran en estas posiciones. Desde argumentos similares se ha venido articulando lo que se ha dado en llamar la “doble atadura” a la que deben enfrentarse y resolver las mujeres en puestos de responsabilidad (Carli y Eagly, 2011). Los estereotipos de género las sitúan ante la obligación de, por un lado, cubrir las demandas de comportamientos “agénticos” asociados a los roles directivos y, por otro, no separarse demasiado de los comportamientos comunales exigidos por el rol femenino (Padilla, 2008).

### **El acceso de las mujeres a los cargos de dirección en la Universidad**

Aunque en muchas instituciones se han producido cambios en las prácticas de gestión desde la década de los 90, Hearn (1998) muestra que la gestión y organización del conocimiento han sido históricamente monopolizadas por los hombres y que las universidades no han contradicho “naturalmente” esta cifra. Muchas universidades, funcionan de acuerdo a los sistemas de organización jerárquica que no son coherentes con la ética democrática y liberal que adoptan estas instituciones (Ramazanoglu, 1987, p. 61). A menudo, los mecanismos estructurales generales en la educación superior representan una cultura organizativa de tipo patriarcal (Townley, 1993). ¿Las mujeres experimentan un techo de cristal en el acceso a los puestos de autoridad? Al hablar acerca de cómo ven sus carreras progresando en el futuro, nueve de las diez directoras que participaron en la indagación realizada por Veale y Gold (1998) consideraron que no progresarían más lejos y que había una variedad de razones ofrecidas. Para una madre trabajadora y un gerente que está embarazada, la familia, el aumento de su presión y el trabajo doméstico son considerados suficientes para no buscar mayor promoción.

Partiendo de este panorama, muchos de los estudios realizados se centran en analizar los estilos de liderazgo de las mujeres y de los hombres (Deem, 2003; Bagilhole y White, 2008; Sánchez-Moreno, Altopiedi, y Lavié, 2008). Según los estudios realizados por Veale y Gold (1998), los caminos hacia una carrera, pasan mucho por las redes informales y formas particulares de visibilidad vinculados al poder.

Participar en redes de trabajo es un reto para las mujeres, pero éstas se han establecido de manera informal y han ayudado a romper el aislamiento que algunos gerentes –mujeres– podían sentir. La red fue sugerida por algunas de las mujeres como un posible método de mejorar el desarrollo profesional de las mujeres-académicas. Todas las mujeres entrevistadas en el estudio pensaban que habían sido afectadas por las actitudes y los prejuicios contra las mujeres directivas en algún momento de sus carreras.

Podemos considerar que muchos estudios evidencian la existencia de grandes diferencias entre hombres y mujeres en el acceso a los puestos de poder y evidencian las “herramientas” que

estos utilizan para alcanzar el estatus. Estas premisas están en la base de los trabajos sobre los diferentes estilos de liderazgo que se emplean según el género.

El trabajo de Ely (2000) describe las características de las mujeres, como jefes de departamento. Estas pasaban todo el día en el departamento y ofrecían supervisión al personal administrativo. Dedicaban poco tiempo al desarrollo profesional y a establecer nuevos contactos o *networking*. Por otro lado, el jefe-hombre, estaba poco tiempo en el departamento, resolvía cuestiones de intendencia y se dedicaba básicamente al *networking* y al desarrollo profesional. En momentos de promoción, la visibilidad viene a través del *networking*, publicaciones y desarrollo profesional (en ese orden) porque es lo que se va a valorar, concluye el estudio. La efectividad en el liderazgo de un departamento o la supervisión de la investigación al parecer no son criterios para la promoción. Los autores, explican así por qué las carreras de las mujeres empiezan más tarde, evolucionan de manera lenta, a veces se promocionan pero la mayoría de las veces culminan con un salario de jubilación inferior.

Chanana (2003) comenta el impacto de la visibilidad según el jefe de departamento fuese hombre o mujer. Mientras que la visibilidad en el caso del jefe de departamento (varón) se medía menos por su contribución en el departamento y más por las publicaciones, su presencia en el campus y el establecimiento de contactos nacionales e internacionales, la jefe de departamento (mujer) era visible en términos de lo que se esperaba de su cargo, aunque, según la investigadora, esta forma de visibilidad aparecía como de pasividad en vistas de las demandas nacionales o internacionales y la excluía del poder y de la rápida promoción.

Tomàs y otros (2008) analizan el papel de las mujeres en la gestión de cuatro universidades catalanas. Se identifica la existencia de dificultades tanto externas a la propia mujer como internas a ella. Entre las primeras se señalan la cultura organizativa de la universidad como resistente al cambio que fomenta un entorno predominantemente dominado por valores masculinos y que puede justificar la auto-exclusión de algunas mujeres de la gestión universitaria.

Algunos casos hablan de los “espacios para mujeres para gestionar y hacerlo de maneras diferentes” (Prichard, 1996, p. 83). Parece que estas potencialidades acaban frustrándose después de largas exposiciones a la “cultura masculinizada”, ya que ésta implica una evaluación diferenciada entre las áreas predominantemente feminizadas y las masculinizadas, lo que acaba dando lugar a un proceso adaptativo a dicha cultura en lugar de transformador o de generación de alternativas.

Cuando nos referimos a estilos diferentes de gestión en función del género, la literatura habla de un estilo transaccional versus transformacional. Rosener (1990) citado por Bagilhole y

White (2008) considera que las mujeres tienden a desarrollar un liderazgo de tipo transformacional utilizando un estilo más interactivo, compartiendo el poder y la información, usando un tipo de poder personal, apoyando el esfuerzo personal de los miembros de la organización. Alimo-Metcalfe (2005) citados por los mismos autores, añaden que en el Reino Unido, el liderazgo transformacional se caracteriza por mostrar preocupación, siendo asequible, fomentando la curiosidad, la integridad, el *networking*, la construcción de una visión compartida.

Aunque el estilo de liderazgo es uno de los aspectos que pueden hacer que la visibilidad del quien lo ejerce aumente, no podemos olvidar que el verdadero problema consiste en las dificultades de llegar a desempeñar este tipo de tareas.

En un estudio, Kram y Humpton (1998), consideran que en la universidad como en otras organizaciones las mujeres se enfrentan a muchas dificultades para llegar a las posiciones de poder, y uno de estos motivos se relacionan con el predominio de una cultura masculinizada.

Estudios realizados en Australia (White, 2003) identifican los problemas relacionados con la participación de las mujeres en el liderazgo en la educación superior. Mientras un 16,1% del profesorado australiano es femenino, se estima que solo 11% de las catedráticas son mujeres. Estos



datos a los que se añaden los estudios en profundidad, conducen a la conclusión que las mujeres se enfrentan a un bloqueo para la promoción a través de una discriminación directa e indirecta. En nuestro país, los datos disponibles son relativamente recientes (se refieren al curso 2005-06), y arrojan proporciones similares (sólo el 13,9% de las cátedras en la universidad pública son ostentadas por mujeres) (MEC, 2007).

Por otro lado, se debe considerar que los itinerarios de promoción en la carrera universitaria aunque están formalmente estructurados, se deben mucho a los *networks* informales y a formas particulares de visibilidad vinculadas al poder. La visibilidad como presencia en aquellos entornos que “cuentan” (ofrecen posibilidades de promoción, otorgar poder o autoridad), por ejemplo, publicaciones, relaciones con el exterior del departamento, en el entorno del campus, o en la esfera de la educación superior nacional o internacional. La presencia física en el cargo (por ejemplo, en un departamento) ofrece una visibilidad poco “válida o “útil” porque se excluye del poder y de la rápida promoción (White, 2003).

La visibilidad informal conlleva, con el tiempo, un reconocimiento formal y posibilidades de acceso o mejores contratos. Esta forma de visibilidad beneficia mayoritariamente a los hombres entre otras cosas porque las personas visibles en entornos informales son favorecidas cuando se deben tomar decisiones. En el contexto de una institución meritocrática, el *networking* informal tiene una relación directa con la visibilidad. La visibilidad informal se convierte en visibilidad formal y poder.

La visibilidad se construye socialmente y las universidades se adaptan y contribuyen a dicha cultura organizativa que genera diferencias de género. Ello afecta a la contribución de las mujeres y la cultura académica *per se*. El reto sin embargo es realizar un cambio cultural que permita un cambio de mentalidad más abierto a las trayectorias profesionales de las mujeres.

## Metodología

Uno de los cambios experimentados por la Universidad española en los últimos años tiene que ver con el rol que desempeñan las mujeres como profesionales de la educación superior, y concretamente, con la presencia de mujeres en diferentes ámbitos de relevancia de la vida académica.

Resulta sorprendente que siendo mayor el número de estudiantes mujeres las que acceden a los estudios superiores en nuestra universidad, e igualmente siendo mayor el número de profesoras que desempeñan su trabajo en el contexto universitario, sean bastantes menos las que acceden a los cargos de gestión (Sánchez-Moreno y López-Yáñez, 2008) y ocupen puestos de responsabilidad en la universidad.

Este artículo aborda precisamente la cuestión de la visibilidad de las mujeres en la universidad desde la perspectiva de la ocupación de cargos de responsabilidad. Para ello nos apoyaremos en los resultados de un estudio más amplio<sup>1</sup> cuyo objetivo principal fue indagar acerca de los componentes que facilitasen la identificación de la visibilidad de las mujeres en la universidad. Nos preguntamos las razones que pudieran explicar la baja presencia de las profesoras en los entornos universitarios de mayor prestigio en los diferentes ámbitos del trabajo universitario:

---

<sup>1</sup>Tomás i Folch, M. (Dir) (2007-2010) *Estudio de las dimensiones de visibilidad de las profesoras en la universidad contemporánea* Ministerio de Igualdad. Instituto de la Mujer. Ref.005/007 Equipo de investigación: Dolors Bernabeu, Diego Castro, Maria del Mar Durán, Mònica Feixas, Georgeta Ion, José Manuel Lavié, Marita Sánchez Moreno.

investigador, docente y de gestión. Y como consecuencia, si la ausencia de mujeres en estos ámbitos hace menos visible a las mujeres.

El método utilizado en este estudio responde a las premisas del método interpretativo pues se fundamenta en comprender los significados sociales que las personas desarrollan en relación al contexto, los objetos y otras personas. Por tanto este estudio ha requerido de una **metodología** cualitativa que de acuerdo con los objetivos planteados, se basó en estrategias etnográficas tales como grupos de discusión (focus group), entrevistas en profundidad y análisis de documentos.

## Grupos de Discusión

Se desarrollaron dos grupos de discusión. El primero de ellos tuvo un carácter exploratorio, una duración de 120 minutos y una participación de personas expertas en temas de feminismo, personas con prestigio profesional en las universidades, personas con cargos de gestión en la universidad y/o personas que desarrollaban y/o habían desarrollado labores de este tipo en diversos ámbitos de la organización.

Concretamente nos propusimos (a) contrastar los puntos de vista de los participantes acerca del concepto de visibilidad del profesorado en la Universidad; (b) construir una definición comprensiva y contextualizada de las principales dimensiones que constituyen la visibilidad y, finalmente, (c) consolidar una base de conocimientos compartidos que contribuyese a dar consistencia y estabilidad a los datos.

Para favorecer el desarrollo del debate y, sólo a título orientativo planteamos una serie de cuestiones que dimos a conocer a los participantes con anterioridad al desarrollo de la sesión. Este guión previo y su envío a los participantes no cuestiona el objetivo del grupo de discusión de captar identidades y representaciones sociales dado que fue más bien un orden del día, un guión básico para que los participantes conocieran los temas a tratar. La cantidad y complejidad del contenido obtenido en el desarrollo de las sesiones proporcionaron la construcción de representaciones sociales dado que dichas representaciones aparecen cuando se sintetizan las opiniones vertidas por cada participante y éstas además son contrastadas entre unos participantes y otros en las diferentes sesiones de discusión.

### Guión Grupo de Discusión I

¿Cómo definiríais visibilidad en la Universidad?

¿De qué depende la visibilidad? ¿Tiene que ver con el género?

¿Estas dimensiones explican la visibilidad en la Universidad: poder, experiencia, participación, toma de decisiones?

¿Qué papel juega el poder en la visibilidad del profesorado?

¿Qué papel juega el prestigio docente en la visibilidad del profesorado?

¿Qué papel juega el prestigio en búsqueda en la visibilidad del profesorado?

¿Qué papel juega la popularidad (salir en la TV, en la radio, en la prensa,...en la visibilidad del profesorado?

¿Qué creéis, si es el caso, que se tendría que hacer para aumentar la visibilidad de las profesoras dentro de la Universidad? ¿Y fuera?

El segundo grupo de discusión tuvo como objetivo debatir acerca del grado de visualización de las mujeres a través del análisis de *páginas web de universidades*. Fueron siete miembros de la comunidad universitaria de la Universidad Autónoma de Barcelona las personas participantes: un experto en tecnología educativa, una experta en tecnología educativa y representante departamental en igualdad de género, un representante del Observatorio de Igualdad de Oportunidades, el responsable de la Escuela de Posgrado en temas de marketing y gestión de la información, un



experto en políticas educativas para la inclusión y representante departamental en igualdad de género, un responsable de la gestión de la información de la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería, y por último un representante de Facultad en igualdad de género.

La duración del grupo de discusión fue de 90 minutos y para favorecer el desarrollo de la sesión se siguió el siguiente guión:

### **Guión Grupo de Discusión II**

Visibilidad del profesorado y web institucional

Uso no sexista del lenguaje

Poder y presencia en la web

Participación, visibilidad y presencia en la web

Criterios de análisis y creación de webs: primeros resultados de la encuesta

### **Entrevistas en profundidad**

Para la realización de las entrevistas tomamos como población para nuestra investigación dos universidades: Universidad Autónoma de Barcelona y la Universidad de Sevilla, dado que los investigadores del estudio desempeñaban su actividad profesional en dichas instituciones. Se realizó una selección de personas a las que entrevistar utilizando la identificación de compañeros expertos de las universidades de referencia. Fueron seleccionados un total de 22 sujetos y para dicha selección se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- Universidad: UAB/USE
- Perfil: Docente/ investigador/ gestor /mixto
- Sexo: Hombre/mujer
- Ámbito de conocimiento: CCSS-HUM/TECN/CCSALUD/EXPER

Los sujetos seleccionados fueron contactados telefónicamente para una primera toma de contacto en la que se les explicó el contenido del proyecto y, en concreto, de la entrevista que se quería mantener con cada uno de ellos. En todos los casos obtuvimos una respuesta positiva, tras la cual se acordó una cita para la realización de la entrevista. Las entrevistas tuvieron una duración de aproximadamente una hora y fueron todas ellas grabadas en audio y posteriormente transcritas para su codificación.

Para el desarrollo de las entrevistas nos servimos de un guión especialmente diseñado para indagar grandes tópicos que entendíamos se encontraban relacionados con el tema de investigación y que fueron: El propio concepto de visibilidad y su relación con los temas de poder, participación/ toma de decisiones y experticia. Como tema transversal a todos estos aspectos aparecía el tema del género. Concretamente para indagar acerca de las relaciones entre visibilidad y poder se preguntó sobre las características de las personas con poder, las vías de acceso a los cargos de gestión en la universidad, los condicionantes en el desempeño de los cargos así como acerca de la gestión de los recursos como condicionantes de la visibilidad.

El análisis de la información procedente de las entrevistas y las observaciones se realizó a través de un sistema de categorías cuyo diseño combinó –tal como puede apreciarse a continuación– las variables específicamente indagadas con otras de carácter emergente. Se empleó una codificación múltiple: descriptiva e interpretativa y se hizo uso del programa MAXQDA para el procesamiento y análisis del conjunto de la información.

Tabla 1.

*Perfil de las personas entrevistadas*

Nº	Sujeto	Perfil				Sexo		Ámbito de conocimiento				Universidad	
		Doc	Inv	Ges	Mixto	H	M	Ccss/ Hum	Tecn	Exp	salud	UAB	USE
1	A.T.			X		X		X				X	
2	M.S		X			X					X	X	
3	T.M.			X		X			X			X	
4	M. P		X				X	X				X	
5	L				X		X		X			X	
6	R. P.		X				X			X		X	
7	J. T	X				X		X				X	
8	O.C				X	X					X	X	
9	M. M.			X			X				X	X	
10	M. J. E.	X					X	X				X	
11	No participó finalmente en el estudio												
12	Ll. T.				X	X				X		X	
13	M.C.	X					X	X					X
14	M. J. Ch.	X					X			X			X
15	A M.		X				X			X			X
16	A.S.		X			X			X				X
17	C. M.				X	X		X					X
18	No participó finalmente en el estudio												
19	M. C.A			X			X	X					X
20	R. Ll			X		X					X		X
21	M.M.				X		X	X					X
22	M. L.				X	X				X			X
23	M. V.	X				X			X				X
24	L.G.M,	X					X				X		X

# SISTEMA DE CATEGORÍAS

## VI: VISIBILIDAD

Código	Leyenda
VIIM	Visibilidad-Importancia
VIMA	Visibilidad- rasgos de cultura masculinizada
VIFE	Visibilidad- rasgos de cultura feminizada
VICA	Visibilidad- carrera académica
VIFA	Visibilidad- factores

Código	Leyenda
PO: PODER	
<p>El concepto comprende las atribuciones que se otorgan a las personas que tienen capacidad de influencia en la Universidad. Así, por ejemplo, tener poder significa: tener un cargo, decidir sobre contratación de profesorado, sobre aspectos académicos y sobre la asignación de fondos.</p> <p>Además, se consideran dentro de esta dimensión aspectos como las facilidades y dificultades para acceder a cargos, las distintas formas de ejercer un cargo, los tipos de poder que se identifican en la universidad y los recursos que dan poder a las personas en dicho contexto.</p>	

Código	Leyenda
POCO	Conceptualización
<p>Este código comprende todas la ideas que expresan los profesores y profesoras en torno a lo que consideran que caracteriza a las personas que ejercen influencia en el ámbito universitario.</p>	
<p><i>(...) 'conviene que haya alguien que tome las decisiones, alguien que de alguna manera haya que seguir... Eso en general se respeta, pero basado en afinidades y tal y creo que a ese alguien hay que exigirle responsabilidades'</i></p>	
<p><i>(...) 'ahora son los cargos quienes manejan mucho poder, tienen poder de decisión sobre contratos, sobre licenciaturas, sobre asignación de fondos, de infraestructuras, eh la cosa es que ahora los cargos tienen bastante poder (...) los cargos académicos'</i></p>	
<p><i>(...) 'tiene mucho poder porque es quien decide quien ocupa cada uno de esos cargos, define el perfil del equipo directivo, pero yo creo que los vicerrectores las personas que trabajan con ellos, son de las personas que más poder y de hecho determinan el perfil de una universidad'</i></p>	
POTI	Tipología
<p>Este código comprende todas las manifestaciones que hacen los profesores y profesoras sobre los tipos de poder que detectan en la universidad y su asociación, si la hay, con el género. Se trata de recoger las principales fuentes de poder que mencionan.</p>	
<p><i>(...) 'yo creo que hay mucha diferencia entre el poder que tiene un director de un departamento y por ejemplo el poder que tiene un director del Centro del Consejo, el Consejo mucho más piramidal, se entiende' (...) a la hora de hacer un cambio en la política de género pues lo manda el presidente y se hace, exactamente, a la hora de poner un sistema de evaluar la calidad científica de los centros pues lo manda el presidente y se hace aunque cuete sangre</i></p>	
<p><i>'el poder que tiene el director en un centro como el CESIC y con una estructura piramidal y el que tiene el director de un departamento de la Universidad yo creo que no es para nada comparable, ahora (...) el poder se ha desplazado hacia los decanatos, porque manejan fondos, manejan la última decisión sobre los planes de estudio y entonces el poder se ha desplazado más sobre la gestión'</i></p>	
<p><i>'pasamos de una estructura quizás demasiado jerarquizada, en la que el catedrático era Dios y podía tomar decisiones aleatorias sin que nadie le pidiera responsabilidades, a una estructura totalmente plana en la que si las cosas funcionan por buena voluntad, pero si no hay buena voluntad, el sistema se para y no pasa nada'</i></p>	

PODI	Poder - diferencias en el ejercicio del cargo
Los profesores y profesoras comentan su percepción sobre la forma en que una persona ejerce el poder en un puesto de responsabilidad en la universidad según sea su género.	
<i>‘el hombre pues termina su jornada laboral y ya termina el día y la mujer sigue mandando correos electrónicos, mirando documentos, igual el fin de semana, pero es casos concretos que yo conozco (...).</i>	
<i>‘las mujeres más que dar una directriz, la explican e intentan convencer más que los hombres’</i>	
<i>‘es cierto que a las mujeres suele gustarles más el consenso, tienen formas en algunas ocasiones más amables, pero también me parece que eso son tópicos que después tenemos que ir a la persona concreta’</i>	
POGE	Poder - gestión de recursos
Como las personas que ejercen influencia reciben, buscan, gestionan y consumen los recursos materiales, funcionales y humanos en la Universidad.	

PA: PARTICIPACIÓN	
PACA	Participación: caracterización
PACO	Participación: comisiones, equipos y tribunales ¿dónde?
PATI	Participación: tipología ¿cómo?
PAPE	Participación: predisposición ¿por qué?

E: EXPERTICIA	
EXCA	Experticia: caracterización
EXME	Experticia: criterios ¿por qué?
EXMA	Experticia: Mass-Media
EXRE	Experticia: reconocimiento ¿quién?

EH: EVOLUCIÓN HISTÓRICA	
EHIS	Evolución histórica

### Análisis de documentos

Una tercera estrategia para la recogida de información fue el estudio de las páginas web correspondientes a las dos universidades objeto de nuestro estudio. Este análisis nos permitió la recopilación de evidencias directas sobre el diseño, organización y contenidos de las páginas web institucionales de ambas universidades en relación con la visibilidad de las profesoras (ver anexo 1 ficha de análisis).

Se tomó como base la ficha-guía para el análisis desarrollada por Tomás (2009) que centra el estudio de páginas web a partir de tres variables: la existencia de imágenes sobre hombres y/o mujeres y los comentarios acerca de las mismas, el uso de un registro de lenguaje no sexista y el contenido de las noticias de la web. Recogiendo las propuestas de Marqués (2001) y Froidevaux (2003) se añadieron los siguientes elementos: autoridad, rigor, objetividad, actualidad, cobertura, acceso, navegación y diseño y quedó confeccionada la ficha de trabajo definitiva. Se analizaron durante dos meses el contenido de las páginas web de la Universidad Autónoma de Barcelona y de la Universidad de Sevilla.

## Resultados

Presentamos a continuación una síntesis de la información recogida a través de los instrumentos señalados en el apartado anterior acerca del poder, la visibilidad y el género en la Universidad. Hay que señalar que éste es un estudio llevado a cabo en dos universidades españolas por lo que cualquier intento de generalizar los resultados obtenidos sería erróneo.

### ¿Es la visibilidad un factor clave para ejercer el poder?

Entendemos que el poder se otorga, se da, se reconoce a la persona que lo tiene y lo manifiesta. Por ello es imprescindible percibir la existencia del otro para aceptar o rehusar el ejercicio del poder sea cuál sea su base de influencia. Entendemos que ser visible significa contar o hacerse presente para los demás. Así quien es visible tiene la opción de ejercer el poder, quién no es visible lo tiene más difícil. Por ello ser visible es importante y en este sentido cabe señalar que las mujeres históricamente, a nivel académico, lo han sido poco.

Siguiendo con esta lógica de que las personas visibles tendrán más facilidad para ejercer el poder vamos a profundizar en la naturaleza y tipo de poder relacionado con el género en la universidad.

La información obtenida nos señala diversas relaciones entre la visibilidad y el poder. Una primera relación que se reconoce es la del docente que desarrolla un cargo de gestión académica. Esta actividad hace visible a la persona en cuestión por cuanto ineludiblemente deberá estar presente en múltiples escenarios institucionales: Claustros, comisiones, consejos, reuniones... y todo ello proporciona oportunidades para intervenir defendiendo ideas y haciendo propuestas lo que sin lugar a dudas contribuye a ser tomado en cuenta y, por tanto, a tener un cierto grado de influencia.

En este sentido, la medida que contempla la paridad para la formación de equipos rectorales, equipos de decanato u otros, estaría contribuyendo al aumento de poder de las mujeres en los órganos de gestión en la universidad. Señalamos el comentario de una vicerrectora:

Yo estuve gestionando la universidad por voluntad directa del rector que quería un equipo de mujeres en el poder y entonces eligió explícitamente un grupo de mujeres que estaban dirigiendo la universidad. Estoy segura de una cosa, que no lo hicieron peor que los hombres. Pero si no hubiese habido esta voluntad expresa de querer mujeres, lo más probable, hubiera sido que las personas más visibles de la universidad, es decir decanos, catedráticos, jefes de departamento, la mayoría son hombres, hubiesen sido los vicerrectores. (UAB/E4)

Otra forma que nuestros informantes identifican para conseguir ser visible en la institución universitaria es la que denomina “el pasilleo”. Se entiende por tal la conducta de aquel profesorado que gasta muchas horas en el departamento o unidad organizativa de referencia cultivando las relaciones sociales y haciéndose presente a los demás. Tradicionalmente esta conducta ha sido menos frecuente en las profesoras, especialmente en aquellas que tienen responsabilidades familiares. La presencia continuada de una persona en los diversos círculos y eventos sociales hace que se tenga presente y por lo tanto sea considerada para cargos o puestos de responsabilidad.

(...) el poder lo tiene el que ‘pasillea’ más, o también el que dice sí a todo y a todos: a los sindicatos, a los estudiantes les concede todas las convocatorias que piden, ... (USE\E21)

Otra forma de hacerse presente es a través de las reuniones. Cuando se toma la palabra en una reunión se tiene la oportunidad de conseguir cierto protagonismo e influencia en las decisiones que se tomen en la mencionada reunión. Al decir de una participante en el grupo de discusión:

Las reuniones son un lugar idóneo para ejercer el poder, porque constituyen un escenario idóneo para demostrarlo y, las reuniones, considero que son importantes en este sentido. (EXP1)

### **De cómo se influye en la universidad**

La naturaleza del poder en la universidad es diversa y peculiar. Si bien el género es uno de los ejes importantes del presente artículo no cabe duda que el tipo de influencia o poder que se ejerce en la universidad no depende sólo del mismo. En lo que sigue intentaremos aportar diferentes perspectivas del ejercicio del poder ligado al género aunque resulte a veces difícil de separarlos de otros factores.

Distinguiremos tres modalidades en el ejercicio del poder: poder asociado al cargo de gestión, -que conlleva la posibilidad de tomar decisiones-; poder derivado de la dirección de un grupo de investigación, normalmente asociado a la categoría académica de Catedrático de Universidad, -que da la posibilidad de obtener y distribuir recursos-; y, finalmente, poder informal proveniente de las relaciones interpersonales en los equipos de trabajo.

Los profesores y las profesoras consultados relacionan el poder asociado al cargo de gestión con la facilidad para estar convenientemente informados y la posibilidad de tomar decisiones.

(...) el poder se manifiesta en la capacidad que tienen (las personas) de influir en qué decisiones se toman. (UAB\E5)

Poder entendido como la capacidad de tomar decisiones, de influir en la toma de decisiones de las personas y de tomar decisiones aunque las personas no estén de acuerdo con ellas. (USE\E17)

(...) se tiene poder en la universidad, evidentemente, cuando uno forma parte de los cargos de decisión, de un equipo de gobierno... (USE\E19)

La segunda modalidad de ejercer el poder que mencionamos es la ejercida por el liderazgo de grupos de investigación competitivos, sobre todo cuando éstos se componen por un elevado número de investigadores y tienen considerables fuentes de financiación.

Cuando un grupo es grande, genera más recursos, más influencia y es capaz, de ir captando personal que se va formando, que va publicando, que va a tener un buen currículum lo que...a su vez, le redundará en una mayor capacidad de influencia y poder. (UAB\E12)

(...) un director de departamento tiene una importancia, tiene un poder, pero un catedrático también tiene mucho poder, aunque diferente... (UAB\E4)

Hay personas que tienen autoridad basada en el prestigio y la presencia.

Normalmente los que no están no adquieren ese poder (...). Que se les vea trabajar, que se les vea en el departamento, que muestren dedicación y después que la forma de llevar a cabo el trabajo sea reconocida como válida y razonable. (USE\E22)

Hay quien ejerce poder realmente porque tiene un respeto intelectual percibido por todos, independientemente de que ejerza un cargo o no. Y puede no ser el director del departamento, pero es el que realmente va marcando una trayectoria a la que todos le tenemos respeto intelectual. (USE\E18)

Una característica asociada con el poder ejercido en la universidad y que diferencia a las dos modalidades en el ejercicio del poder que venimos comentando tiene que ver con la transitoriedad. La ocupación de un cargo de gestión académico en la universidad española es un encargo transitorio que tiene un periodo de tiempo de ejecución determinado que viene prescrito a priori. Sin embargo, la dirección de un grupo de investigación no tiene fecha de caducidad establecida de antemano. Es un puesto que tiene un carácter más duradero. La experiencia incluso nos informa de que la renovación de la dirección de los grupos de investigación es escasa y suele producirse en la mayoría

de los casos debido a las jubilaciones de los directores. En buena medida los grupos de investigación mantienen en la dirección de los mismos a las personas que generalmente fueron los fundadores. En este sentido la naturaleza de la influencia entre el poder derivado del ejercicio de un cargo y el del liderazgo ejercido en los grupos de investigación tiene matices bien diferentes.

(...) Un cargo te da responsabilidades muy altas mientras lo tienes pero son transitorias. Sin embargo, la conformación de grupos de investigación, el hecho de seleccionarlos, de ayudarlos en su progreso formativo y de promoción, esto te da poder. (UAB\E12)

La tercera de las modalidades de poder a la que nos referimos es el poder informal. La capacidad de ejercer influencia no siempre va asociada a legitimización que otorga el desempeño de un cargo. Existe un poder de carácter informal que se manifiesta en la capacidad de las personas para desplegar una serie de habilidades sociales y comportamientos micropolíticos que les proporcionan la capacidad de influir en los demás.

(...) otras personas, que a lo mejor no tienen cargos de gestión tan altos, pero están muy bien relacionadas, tienen muchas estrategias como hacer favores cuando alguien necesita algo y después les tienen que devolver el favor y eso da mucho poder. Una persona que no sea muy importante a nivel de gestión, pero maneja mucha información, muchas relaciones, muchos contactos... tiene poder. (USE\E23)

Por otra parte, el poder informal otorgado también puede obedecer a otros motivos menos honorables como el miedo que provocan algunas personas con poder.

pero cuidado, en la Universidad hay un poder que es mucho más soterrado que es el psicológico. Yo creo que no hay nada más cruel que lo que puede llegar a hacer la relación Doctor-Doctorando. En ciertas tesis, por ejemplo, ahí hay un poder que no es de gestión, no es económico ni nada de eso, que puede machacar a una persona, (...) cuando (la relación) es positiva también es magnífico, cuando es positiva es lo que te da todo... (USE\E21)

El que unas personas sean capaces de ejercer este tipo de poder frente a otras que no lo consiguen se explica debido a características de personalidad, a la posesión de determinadas habilidades sociales y sobre todo a la determinación de poner en marcha determinados comportamientos micropolíticos.

(...) hay personas que no tienen ningún cargo pero se las escucha e influyen en las decisiones que se toman, influyen en el rumbo de las cosas y hay personas que no tiene esa capacidad de influir, ni siquiera de expresar. (UAB\E5)

### **De cómo se ejerce el poder que emana de los cargos en función del género**

En este apartado nos referimos a las diferentes etapas que se suceden para ocupar un cargo directivo en la Universidad y cómo influye el género en cada una de ellas.

La primera etapa hace referencia al proceso de acceso al cargo de responsabilidad. La mayoría de personas entrevistadas afirman que tienen la percepción de que a las mujeres les cuesta más acceder a cargos de gestión en la universidad y esgrimen dos tipos de razones fundamentalmente: falta motivación y autoexclusión. Por una parte las mujeres encuentran satisfacción profesional en otros ámbitos de su actividad profesional lo que significa que no necesitan del reconocimiento y la proyección que conlleva ocupar cargos de gestión para sentirse realizadas profesionalmente. En segundo lugar, muchas mujeres reconocen que la ocupación de cargos de gestión les consume un tiempo del que no disponen debido bien a las cargas familiares o bien a otros intereses relacionados con la prioridad del tiempo personal.

...que es más fácil acceder a un cargo a un hombre, seguro (...) porque en primer lugar, los hombres se postulan más. Si hay que presentarse a decano, solo hay que ver



cuántas candidatas hay. Y cuántas lo consiguen además, porque la que se presenta es porque tiene seguro que va a salir porque todo el mundo la está aupando, mientras que los hombres se sienten habitualmente con capacidad y competencia para presentarse a un cargo. Ellos se postulan más porque les educaron mucho más para los cargos de responsabilidad y también para el éxito y porque además lo consideran relevante en su trayectoria. Yo estoy viviendo lo de ser directora como una carga que me ha caído, lo asumo con responsabilidad y lo llevo adelante con toda la dignidad que puedo, ¡pero estoy deseando dejarlo! (USE\E20)

Yo creo que las chicas sabemos el precio que hay que pagar por asumir un cargo de gestión. Y el precio lo pagas en tiempo propio y en tiempo familiar, sobre todo. Y no siempre estamos dispuestas a eso. A mí me consta que uno de los problemas en el equipo rectoral, al menos antes que había menos mujeres, era que las reuniones empezaban a las cinco de la tarde con lo cual se prolongaban hasta horas indeseables de la noche y la única voz que decía “Señores, ¿podemos empezar? Porque quiero llegar a mi casa a una hora a la que pueda cenar con mi familia” era la de una mujer. Ellos nunca tienen prisa... (USE\E20)

Además, a juicio de los entrevistados las mujeres perciben una cultura masculinizada cuyos valores y tradiciones no comparten y en la que no se desenvuelven con comodidad. Esta cultura opera desmotivando a las mujeres que sólo suelen acceder a cargos cuando el entorno social les es favorable y las empuja a presentarse a los mismos. Este hecho, sumado a otros que ya hemos comentado como las tareas de cuidado ejercidas casi exclusivamente por las mujeres, hace que aquellas profesoras que logran acceder a los cargos, tengan también más difícil mantenerse en ellos o promocionarse a otros de mayor responsabilidad.

Las mujeres, quizá por elementos culturales son menos ambiciosas. Cuando una mujer se mete en cosas de gestión, normalmente no busca en los aspectos más tradicionales porque estos son elementos muy masculinos o muy tradicionales. Son más *mijitas* también y cuando no le salen las cuentas como deben, son más firmes. En general son más intransigentes ante las chapuzas, tanto en la investigación como en la clase. (USE\E21)

Otra profesora apunta en el mismo sentido lo siguiente:

Es que las mujeres ya renunciamos antes de empezar; si no renunciaran sería más fácil para las mujeres porque dominar estrategias de negociación es más cosa de las mujeres. (UAB\E6)

En todo caso hoy por hoy y al parecer de nuestros entrevistados, las estrategias para postularse para un cargo de gestión además de no ser patrimonio de las profesoras, pertenecen a una cultura tradicionalmente masculina.

¿A quién le resulta más fácil llegar a ocupar un cargo? Yo creo que a quienes tomen actitudes hasta ahora asociadas al género masculino. En cuanto a más agresividad, a querer conseguir las cosas, a dejarte al lado la familia, a ser más competitivo. Esos son los que llegan con más facilidad. (USE\E23)

La segunda etapa se refiere al ejercicio del cargo. Sobre el mantenimiento en el cargo, la mayoría de participantes en el estudio opinan que las mujeres lo tienen más difícil. Por un lado se apuntan las dificultades de compatibilizar las responsabilidades adquiridas en el cargo de gestión con las de la vida propia. Por otro, se plantea el hecho de que a las mujeres se las examina constantemente en el desarrollo de su actividad de gestión,

Si, la mujer se va a su casa y el hombre se puede quedar aquí, le resulta más fácil al hombre. (USE\E22)

(Es más fácil ejercer un cargo en la universidad) a un profesor, porque las mujeres, y voy a decir una cosa que está bastante... pero casi, casi, que lo pienso, estamos peor vistas a la hora de mandar. Estamos más acostumbradas a que nos manden. A lo mejor en las nuevas generaciones no, y entonces aceptamos más que nos manden, y el hombre menos; y como están más acostumbrados, y el resto de hombres están más acostumbrados a que les manden hombres, cuando ven una mujer, empiezan a ponerle más zancadillas, a buscarle porqué está ahí, que si es tonta, que si entró por este motivo o por el otro... (USE\E23)

Creo que a la mujer se le pide más. Frente a lo mismo se le piden más cosas y eso creo que hay veces que lo llevas con gracia y hay veces que lo llevas con desgracia, porque si para hacer lo mismo tienes que demostrar que de verdad vales, no solo tienes que hacerlo, creo que además tienes que mostrarlo. (UAB\E5)

Otra de las diferencias que se señalan está en la conducta que se manifiesta ante tareas que conlleva el cargo como por ejemplo la frecuencia y manera de intervenir en las reuniones. A este respecto un profesor comenta:

Yo diría que los hombres se hacen más visibles generalmente porque intervienen más en las mesas redondas, en las reuniones. (UAB\E1)

Y una profesora coincide en la percepción:

Yo pienso que (participan) menos que los hombres. La mujer siempre tiene más precaución a la hora de levantarse, de decir su opinión, que yo creo que hay algunos hombres que deberían tener más precaución a decir lo que a veces dicen, pero bueno yo pienso que las mujeres nos reprimimos muchas veces, evidentemente. (UAB\E4)

Otro aspecto diferencial es el estilo a la hora de ejercer el poder. Tanto profesores como profesoras de una y otra universidad coinciden en este punto al señalar ciertos rasgos distintivos en el estilo de liderazgo. El estilo de liderazgo en función del género es algo de lo que se ha ocupado la literatura sin arrojar resultados concluyentes. En nuestro estudio se recogen percepciones sobre ello aunque tampoco están claramente alineadas en un mismo sentido como vemos a continuación.

Yo creo que las mujeres son capaces de hacer dos cosas a la vez, a mí me parece que es cierto, con lo cual como para los cargos de gestión necesitan dominar muchas cosas a la vez, seguramente sería mejor una mujer pero repito es que las mujeres no suelen intentar tener poder por sí mismas y si acaso lo tienen es porque han aceptado ir por algún camino que no estaba previsto. (UAB\E6)

Según los resultados obtenidos en nuestro trabajo parece que las personas entrevistadas estarían bastante de acuerdo con las características que Ruiz (2002:115) asigna a las mujeres cuando lideran y que son las siguientes:

a) capacidad de sacrificio en el trabajo, intuición, lealtad a los proyectos y perseverancia lo cual le lleva a una implicación muy alta y ética en las actuaciones:

Las mujeres son más constantes a la hora de trabajar y de llevar para adelante un proyecto más que los hombres, eso sí que me consta. (USE\E19)

b) sensibilidad, afecto, humanizar la empresa, atención a la mejora de las relaciones de su equipo:

Sí (hay diferencias según el sexo) yo creo por lo que ha sido mi experiencia con mujeres que han estado en cargos, que dedican más tiempo a las personas, que van a hablar con ellas, puedes contar un asunto personal más fácilmente... Con los hombres es muy difícil dar cualquier argumento personal porque no te lo aceptan y de hecho si eso no te lo permiten, si tienes que ir a recoger a los chicos al colegio tienes que contar el rollo de la cita médica, porque eso sí que te lo aceptan pero nadie puede en una reunión levantarse para ir a recoger a los chicos al colegio, porque eso

es impensable. Entonces la relación entre la parte privada y la parte pública la entiende más una mujer. Dedicar más tiempo a escuchar, son más cordiales en general y menos prepotentes que los hombres, me da la impresión. (USE\E13)  
Las mujeres tienen una mayor sensibilidad para evaluar o para ver los méritos de otras mujeres. (USE\E15)

Las mujeres son más capaces de detectar, de identificar, de captar detalles. (UAB\E6)

c) sentido común, capacidad de negociación:

Ese poder más directivo, m... quizás pudiera tener más rasgos masculinos. Pero ese poder de escuchar, de persuadir, de convencer tal vez si iría más en la forma de ser de la mujer. (UAB\E10)

d) aunque en ciertos aspectos de la negociación los hombres pueden tener más habilidad:

Sí que es verdad ese juego de alianzas unos con otros, con micro políticas, te doy aquí, te doy allá, lo hacen mejor los hombres que las mujeres. (USE\E17)

e) pragmatismo:

En ese sentido nosotras somos mucho más operativas, mucho más prácticas y resolvemos mucho más. Está claro. (USE\E20)

### De las diferencias entre los tipos de poder en la práctica universitaria

Atendiendo a la clasificación de French y Raven (1992) hemos encontrado los siguientes resultados en relación a las formas de ejercer el poder en la universidad.

En primer lugar el ejercicio del poder de *recompensa* precisa de la posesión de recursos para gratificar y cierta predisposición en los usuarios para aceptar dicha recompensa. Ahora bien, los recursos que permiten recompensar son de diferente índole y provienen de diferentes fuentes. Por ejemplo quien ostenta un cargo de gestión, o quien tiene a su cargo la dirección de un grupo de investigación remunerado, o quien dispone de una categoría académica que puede facilitar la promoción participando en la composición de tribunales, etc. tienen poder de recompensa. Si consideramos que la universidad se ha caracterizado por poseer una cultura androcéntrica hasta hace bien poco, la posibilidad de manejar dichos recursos así como la de gestionar posibles recompensas ha estado en manos de aquellas personas que componían el núcleo de dicha cultura.

Todo es poder, es decir, en el momento en el que tú tienes recursos importantes, sea espacio o sea profesorado o sea, por ejemplo, que te dejen tener dos becarios Ramón y Cajal y no uno (...). Dentro de los departamentos, (están) los grupos de poder que van colocando más a los de su ámbito. (UAB/E1)

(Tiene más poder) quien tiene un grupo más grande, más dinero... (UAB/E4)

En segundo lugar encontramos el *poder coercitivo*, detrás del cual actúa un mecanismo de conformidad vinculado al miedo al castigo, que se ejerce en la universidad no de forma manifiesta pero sí solapada.

...el director de tesis que te está machacando, te tiene tres meses sin recibirte....te está condicionando la vida cuando estás empezando en tu vida académica. Ese es un poder universitario que no existe en otros ámbitos. En cualquier otro sitio si no te enseñan el oficio te vas a otro lugar y listo; en la universidad como tu hayas perdido 3 años de tesis... (USE/E21)

En tercer lugar el *poder legítimo* asociado a un cargo de gestión y del que hemos hablado en párrafos anteriores, ha estado mayoritariamente en manos de hombres en la universidad española (6,5% rectoras, 28,9 % vicerrectoras, 41,6% secretarías generales y 4,1 % gerentes en las universidades españolas datos obtenidos del MEC: 2007).

Más fácil acceder a un cargo a un hombre, seguro. Porque en primer lugar los hombres se postulan más...porqué les educaron para los cargos de responsabilidad y también para el éxito y porqué además lo consideran relevante en su trayectoria. (USE/E20)

Además parece existir una explícita falta de confianza en que la mujer desempeñe cargos de gestión según nos narran algunos informantes.

Siempre con que eres demasiado joven, siempre nos tachan de débiles, inexpertas, inmaduras. Quiero decir que nunca nos consideran sólidas. Hay una parte de la masculinidad que está en las instituciones, incluida la universidad, que siempre consideran sospechosas a las mujeres y nunca nos consideran suficientemente sólidas para ocupar un cargo de responsabilidad. (USE/E20)

Otra cuestión que se nos pone de manifiesto es la disociación que en ocasiones se establece entre el poder legítimamente atribuido y el reconocimiento del liderazgo ejercicio por aquellas personas que ostentan cargos de gestión académicos en la universidad. Esta incapacidad para reunir la capacidad de influir basada en el poder posicional y aquella otra que surge sobre bases no formales genera distorsiones en el funcionamiento del grupo.

No siempre la persona que ostenta un cargo tiene capacidad de influir. Cuando coincide es perfecto, porque entonces todo es mucho más fácil. Cuando no coincide es un poco más complicado, pero bueno ahí está la inteligencia de poder adaptarse. (USE/E18)

En cuarto lugar el *poder de experto*, caracterizado por la aceptación que se tiene de una persona que posee mayor conocimiento sobre algún asunto en concreto o sobre la manera de hacer las cosas, también tiende a asociarse más a los hombres que poseen responsabilidades de gestión en la universidad. El testimonio de una entrevistada así lo confirma:

Yo diría que la sociedad en general reconoce mucho más la experticia de hombres que la de las mujeres, porque hay una parte de la sociedad que nos sigue mirando con esa mirada de sospecha. Entonces si lo dice un señor en la tele, que además es catedrático de universidad, es un experto; pero si lo dice una señora en la tele es que lo ha dicho una mujer en la tele, no una catedrática, sino una muchacha. (USE/E20)

En líneas generales tendemos a relacionar el poder que otorga el reconocimiento con una mayor visibilidad pero debemos ser cautos porque esto no siempre funciona así:

A ver, el reconocimiento no tiene género... por lo que estamos diciendo hasta ahora parecía que el ser visible y el ser reconocido son casi lo mismo. Hay personas visibles, a las personas visibles se les supone reconocimiento pero puede ser que no lo tenga. Pero en cambio, hay personas que gozan de cierto reconocimiento pero de ninguna visibilidad. (UAB/E6)

Finalmente, el *poder de referencia* se basa en los comportamientos o características personales de alguien, que son admirados por otros y la presencia hace que otras personas acepten su poder por aquello que les aporta o simplemente por la admiración que les genera. Pues bien, este tipo de poder también sigue estando mayoritariamente en manos de hombres porque las trayectorias académicas y profesionales de las mujeres en la universidad hasta la fecha no han hecho suficiente mella como para que sean fundamentalmente influyentes en base a esta fuente de poder:

hay personas que no tienen ningún cargo pero sí poder (...) a las que se les escucha y que influyen en las decisiones que se toman, que influyen en hacia dónde vamos. (UAB/E5)

En definitiva, observamos que los cinco tipos de poder propuestos por French y Raven (1992) aparecen en mayor o menor medida en la Universidad. Igualmente entrevistamos una continuidad en la reproducción del ejercicio del poder por parte de aquellas personas que tradicionalmente lo han

hecho. Finalmente es interesante destacar que la modalidad para ejercer el poder va asociada a la cultura institucional imperante que ha sido construida a lo largo del tiempo y que manifiesta una tendencia predominante hacia la masculinización.

### **Respecto las webs institucionales, el poder y la visibilidad de las profesoras**

La Web institucional de una universidad es una de las caras más visibles de ésta por ello es un espacio que permite el análisis del género, el poder y la visibilidad. En la presente investigación el análisis de documentos nos ha permitido obtener evidencias directas sobre el diseño, organización y contenidos en relación con la visibilidad de las profesoras de cada una de las páginas Web institucionales de las dos universidades que componían la muestra de nuestro estudio. De acuerdo con el protocolo indicado en la metodología, obtuvimos las siguientes informaciones básicas:

- el tipo de acceso a los principales contenidos es libre, aunque ambas universidades poseen intranet de acceso restringido. Los destinatarios de los contenidos son principalmente la comunidad universitaria pero también futuros estudiantes y personas o instituciones interesadas en las actividades docentes y de investigación de la universidad. No existe ningún tipo de publicidad que no sea de servicios y productos de la misma institución.
- en la Universidad de Sevilla, la página principal de la Web institucional no contiene ningún tipo de imagen, solo información textual, una agenda y noticias que se van actualizando. A diferencia de ésta, la Web de la Universidad Autónoma de Barcelona contiene fotografías, tanto de mujeres como hombres, además de otras imágenes, información textual y noticias.
- en relación a la información sobre género, ambas universidades disponen de una unidad u observatorio sobre temas de igualdad donde se puede encontrar información amplia sobre recursos (guías, libros), links (Instituto de la Mujer, Ministerio de Igualdad, etc.), formación (seminarios, talleres, cursos de postgrado...) y experiencias y buenas prácticas sobre género (estudios e investigaciones, hemeroteca). Este observatorio realiza asesoramiento a cualquier persona de la comunidad académica sobre temas legales, curriculares, discriminación, etc.
- el uso del lenguaje es, en general, no sexista. La Universidad de Sevilla así lo manifiesta en una página Web de la Unidad sobre Igualdad del Servicio de Atención a la Comunidad Universitaria ([www.sacu.us.es](http://www.sacu.us.es)) [Consulta 15.6.2010]. Esta página Web utiliza lenguaje no sexista. Las referencias a personas, colectivos o cargos citados en los textos en género masculino por economía del lenguaje, debe entenderse como un género gramatical no marcado. Cuando proceda, será igualmente válida la mención en género femenino.
- La Universidad Autónoma de Barcelona no hace mención expresa al lenguaje no sexista aunque dispone de un documento que se distribuyó a la comunidad universitaria y que se encuentra en línea.

La repercusión de la Web institucional en el funcionamiento de una universidad es muy alta por lo que lo que se visualiza o destaca en ella cobra importancia. Visualizar no es cambiar la realidad pero sí la percepción que se tiene de ésta. Lo que se visualiza depende de los valores que ostentan los decisores.

No son las Tics sino las personas que controlan o que mandan en el sistema, es aquí donde se puede favorecer o esconder la visibilidad de las mujeres. La tecnología en este aspecto es neutra. (FC2)

En las webs analizadas se observa una esmerada y correcta presentación de los contenidos en los diferentes espacios de las Web. La mayor parte de las noticias son para informar o proporcionar datos. Y utilizan un lenguaje neutro siguiendo la política de la Universidad. Destacamos tres grupos: el neutro, por ejemplo “voluntarios, estudiantes, alumnos, profesores, usuarios,...”, el genérico: “alumnado, docentes participantes, personas de las administraciones, profesionales,...”. Destacamos que cuando hace referencia a una mujer se utiliza el femenino, por ejemplo “coordinadora, profesora, doctora,...”.

Respecto la importancia de la visibilidad en las webs institucionales de la universidad, las personas que participaron en el grupo de discusión señalan lo siguiente: "Cuando se habla de visibilidad estamos hablando de un indicador de situación de las mujeres."; “La Web cada vez tiene más difusión, pero todavía no hemos llegado al punto de darnos cuenta del potencial que tiene” (FC1).

En relación con el contenido de la Web y la representación de la realidad actual o la realidad deseada podríamos decir que existe una realidad desequilibrada en el sentido que la Web es un producto de marketing e interesa más mostrar una imagen atractiva que no una imagen realista. ¿Debe la universidad tener una política para arreglar la realidad? ¿Se debe arreglar o se debe visualizar el desequilibrio? ¿Se visualiza bien o hay sesgo por marketing u otras razones que se debe resolver?” (FC2).

Un aspecto que muestra que la visibilidad tiene que ver con el género es la manifestación de que las mujeres han llegado más tarde al campo científico y en concreto a la universidad: "visibilizar es cuestión de género y no se puede utilizar el visibilizar a los hombres, porque los hombres siempre han estado presentes, mientras que las mujeres no han estado siempre presentes en el campo científico, en general porque cuando lees libros y te dicen el apellido de alguien tú ves un hombre porque se considera así por defecto, entonces los hombres están visualizados. Yo creo que visibilizar es un tema de género en concreto en la universidad". “Tendencia del profesorado femenino de no decir estoy aquí y ocupo este sitio, ¿está vinculado al género o a la personalidad?” (FC1).

La Web de las universidades incluye la productividad científica del profesorado. Por ello, el género que se le asigna a la persona que firma un artículo, patente o libro es importante desde la perspectiva de la visibilidad de las académicas. Al respecto existen discrepancias entre los informantes: “no nos debemos preocupar de si se pone el nombre o la inicial en la bibliografía, porque es igual para todos, ni se visualiza el hombre ni se visualiza a la mujer, son iniciales y si lo que se quiere es una normalización son iguales” (FC1) pero “No poner el nombre tiene la ventaja de quitar la variable sexo, pero tenemos la tendencia a pensar que son hombres, de un modo inconsciente, porque ha costado más que las mujeres produzcan en el mundo universitario” (FC6). Por otro lado hay que considerar que si en “un campo hay pocas mujeres y no se pone el nombre es difícil identificarlas” (FC5).

En definitiva las páginas webs analizadas aún no alcanzan el potencial comunicativo del que disponen en teoría, su diseño responde a una filosofía políticamente correcta y por último se presentan como respuesta a un producto de marketing que han de vender una imagen ideal de las instituciones en cuestión mostrando una realidad ideal más que vital.

## Discusión y Conclusiones

Los datos obtenidos en este trabajo relativos a dos universidades españolas nos ponen de manifiesto que para ejercer influencia hay que *hacerse notar* de alguna manera. En la mayoría de las situaciones este *hacerse notar* va a suponer que los sujetos adquieran visibilidad aunque vemos que no siempre ocurre así. Se consigue ejercer influencia bien ostentando un cargo de gestión, o adquiriendo cierta categoría profesional, o manifestando públicamente ideas, o estableciendo relaciones sociales o

incluso también, poniendo en marcha distintas estrategias micropolíticas. Pero no olvidemos que también podemos decir que se ponen en marcha mecanismos de influencia desde la sombra. Siempre que se disponga de una adecuada proximidad con agentes imbuidos de algunas de las anteriores características y, además se manifieste la voluntad y habilidad para a través de ellos hacer valer dicha capacidad de influenciar a los demás. Y finalmente, vemos la existencia de un poder *informal* que se nutre de los lazos afectivos y de las simpatías o antipatías interpersonales. En este último caso puede existir un poder soterrado que podríamos relacionar con el denominado por de French y Raven (en Cartwright y Zander, 1992) poder de coerción, y que se manifiesta en algunos contextos universitarios como, por ejemplo, en las relaciones en los departamentos entre los que tienen en su mano la posibilidad de promocionar o frenar dicha promoción o como también ocurre en algunas relaciones -afortunadamente no en muchas- entre director de tesis y doctorando.

No obstante, en la mayoría de las situaciones poder y visibilidad van de la mano: Quien se hace más visible tiene más posibilidades de influir sobre los demás. Y ¿quién se hace más visible en nuestra Universidad según los resultados de los datos analizados? Varias razones nos ayudan a justificar que a todas luces parece que son los hombres. En primer lugar, son hombres los que ocupan más puestos de responsabilidad en los diferentes órganos de gobierno de nuestras universidades (rectorados, vicerrectorados, decanatos, vicedecanatos, direcciones de departamento y direcciones de grupos de investigación). Son también ellos los que han alcanzado un mayor desarrollo profesional si atendemos a los datos en relación al número de catedráticos y catedráticas – sólo el 13,9% -existentes en las universidades españolas.

Ahora bien, ¿por qué son los hombres los que ocupan más cargos de gestión en la universidad? Los datos del estudio nos conducen a advertir razones tanto intrínsecas como extrínsecas. Entre las primeras observamos que las mujeres se encuentran menos motivadas a asumir cargos de gestión puesto que priorizan su atención a la familia y a su promoción profesional -que precisamente por esa atención a las cargas familiares con frecuencia se ve postergada. Además, en términos generales, las mujeres son menos ambiciosas profesionalmente que los hombres, que necesitan de un reconocimiento y prestigio social mayor y que en muchas ocasiones atribuyen al desempeño de un cargo de gestión (Sánchez-Moreno y López-Yáñez 2009).

Respecto a las razones extrínsecas observamos la existencia de una cultura masculinizada que frena la iniciativa de la mujer para acceder a cargos de gestión. Las mujeres manifiestan tener que demostrar ser muy buenas en el ejercicio de sus roles para ser reconocidas y aceptadas en sus cargos de gestión. Estos hallazgos coinciden con los expuestos por Carli y Eagly (2011) para explicar la (in) visibilidad de las mujeres en puestos de poder así como con los de Kram y Humpton (1998) quienes consideran que el predominio de una cultura masculinizada constituye una dificultad para que las mujeres accedan a posiciones de poder en las universidades.

A juicio de nuestros informantes una vez en el cargo las mujeres ejercen su liderazgo de manera diferente a los hombres. Efectivamente existen ciertos matices diferenciales entre ambos estilos de ejercer influencia pero no podemos hablar de estilos diametralmente diferentes de liderazgo entre hombres y mujeres que ejercen cargos de responsabilidad en la universidad (Sánchez-Moreno 2009). Sin embargo, sí parece probado que las mujeres se centran con prioridad en la atención al grupo que dirigen y lo miman por encima de todo. En este sentido, cuidan más de las relaciones sociales, manifiestan disponer de mayores habilidades sociales y se muestran más prácticas en sus acciones y toma de decisiones. Por el contrario, los hombres demuestran tener una mayor dedicación establecer una política externa de relaciones del grupo y por tanto presentan mayor capacidad micropolítica.

En definitiva, las mujeres ocupan menos cargos de gestión en la universidad española porque les cuesta más llegar a estos y ello se debe tanto a razones estructurales así como a culturales. Cuando acceden a los cargos permanecen en los mismos el tiempo necesario para cumplir con los



objetivos previstos en sus proyectos así como con los compromisos adquiridos con la comunidad académica. Además, cuando ostentan cargos de gestión su trabajo tiende a centrarse fundamentalmente en el bienestar del grupo, lo que significa que la proyección de su trabajo es menor en comparación con la de un gestor que emplea más tiempo y energía en mostrarse presente en la comunidad mediante estrategias ligadas a su presencia en diferentes foros tanto oficiales e informales (networking).

Por tanto, podemos concluir admitiendo la existencia de cierta invisibilidad de las mujeres en nuestra universidad como consecuencia de las características socioculturales que han impregnado la vida de las académicas universitarias así como de las circunstancias estructurales imperantes en la universidad española.

## Referencias

- Amorós, C. (2005). *La gran diferencia y sus pequeñas consecuencias... para la lucha de las mujeres*. Madrid: Cátedra.
- Aronson, E. (1994). *El animal social. Introducción a la psicología social*. Madrid: Alianza.
- Bagilhole, B. & White, K. (2008). Towards a gendered skills analysis of senior management positions in UK and Australian universities. *Tertiary Education and Management*, 14(1), 1-12.
- Bass, B.M.(1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.
- Carli, A.H. & Eagly, L.L. (2011). Gender and leadership. En: A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage handbook of leadership*. (pp. 103- 117). Londres: Sage.
- Cartwright, D. & Zander, A. (Eds.) (1992). *Dinámica de grupos*. México: Trillas.
- Chanana, K. (2003). Visibility, gender, and the careers of women faculty in an Indian university, *Journal of Education*, 38(3), 381-390.
- Deem, R (2003). Gender, organizational cultures and the practices of manager-academics in UK universities. *Gender, Work & Organization*, 10(2), 133–280.
- Eagly, A. H. y Carli, L.L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Ely, R. J. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behaviour*, 22, 103-151.
- Hearn, J. (1998). Men, managers and management. The case of higher education. In S. Whitehead & R. Moodley (Eds.), *Transforming managers: Engendering change in the public sector* (pp. 123-144). London: Taylor and Francis.
- Kram, K.E. & Hampton, M.M. (1998). When women lead: The visibility –vulnerability spiral. In E.B. Klein, F. Gabelnick, & P. Herr (Eds.), *The Psychodynamics of leadership* (pp. 193-218). Madison: Psychosocial Press.
- Krishnan, H.A. & Park, D. (2005). A few good women – on top management teams. *Journal of Business Research*, 58, 1712-1720.
- Ministerio de Educación y Ciencia (Unidad de Mujeres y Ciencia). (2007). *Académicas en cifras*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia, <http://www.amites.org/assets/files/publicaciones/academicasencifras.pdf>
- López-Yáñez, J. & Sánchez-Moreno, M. (2009). Mujeres agentes de cambio en la dirección de organizaciones universitarias. *Revista de Educación*, 348, 331-353.
- Muradás López, M. & Mendoza, P. (2010). ¿Se pueden socializar profesores universitarios en buenas prácticas docentes? El caso del proyecto visibilidad. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 18(20). <http://epaa.asu.edu/ojs/article/view/725>

- Padilla Carmona, M. T. (2008). Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres en Andalucía. *Relieve*, 14(1), 1-27, [http://www.uv.es/RELIEVE/v14n1/RELIEVEv14n1\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v14n1/RELIEVEv14n1_1.htm)
- Prichard, C. (1996). University management: is it men's work? In D. Collinson & J. Hearn (Eds.), *Men as managers, managers as men: Critical perspectives on men, masculinities and managements* (pp. 227-238). London: Sage.
- Ramazanoglu, C. (1987). Sex and violence in academic life or you can keep a good woman down. En J. Hammer & M. Maynard (Eds.), *Women, violence and social control* (pp. 61-74). London: McMillan.
- Sánchez-Moreno, M., Altopiedi, M. & Lavié, J. M. (2008). Investigación sobre género y liderazgo en la universidad. En J. Gairín, & S. Antúnez (Eds.), *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad* (pp. 682-689). Madrid: Wolters Kluwer España S.A.
- Sánchez-Moreno, M. & López-Yáñez, J. (2008). Poder y liderazgo de mujeres responsables de instituciones universitarias. *Revista Española de Pedagogía*, 240, 345-363.
- Sánchez-Moreno, M. (Ed.). (2009). *Mujeres dirigentes en la universidad: Las texturas del liderazgo*. Zaragoza: Sargardiana. Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Subirats, M. (1999). Género y escuela. En C. Lomas (Ed.) *¿Iguales o diferentes? Género, diferencia sexual, lenguaje y educación* (pp. 19-32). Madrid: Paidós.
- Tomàs, M., Durán, M.M., Guillamón, C. & Lavié, J. M. (2008). Profesoras universitarias y cargos de gestión. *Contextos Educativos*, 11, 113-129.
- Tomás, M. & Durán, M.M. (2009). El género y la participación en algunos órganos de gobierno en la universidad. *Revista Complutense de Educación*, 20(1), 151-163.
- Tomàs, M., Rexachs, D., Castro, D., Feixas, M. & Rodríguez, S.(2010). *La visibilidad de las profesoras en la Universidad a través de las webs. El caso de las Ingenierías en C.* von Lücken, M. E. García, C. Cappel (Eds.), Libro de resúmenes de la XXXVI conferencia latinoamericana de informática (XXXVI CLEI) (pp.113-113). Asunción (Paraguay): Universidad Nacional de Asunción.
- Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, 18, 518-45.
- Veale, C. & J. Gold (1998). Smashing into the glass ceiling for women managers. *Journal of Management Development*, 17(1), 17-26.
- White, K. (2003). Women and leadership in higher education in Australia. *Tertiary Education and Management*, 9, 45-60. <http://peremarques.pangea.org/> Consultado el 2 de mayo de 2011.

## Anexo 1

### Ficha para la Catalogación y Evaluación de la Visibilidad de las Mujeres en las páginas Web de las Universidades

Nombre de la página (+ idiomas):

Fecha de evaluación:

Dirección URL (+ fecha consulta):

Autores/ Editores:

Patrocinadores:

Principales destinatarios: Alumnos – profesores- PASS – Personal externo

Libre acceso: SI / NO      Publicidad: SI / NO      Acceso Wap: SI / NO

#### Principales servicios que proporciona

#### 1. Informativos/ Instrumentos para la búsqueda de información

- Noticias:

Cantidad de noticias:

	Titular	Acompañada de fotografía (si/no)	Tamaño de la noticia (grande/ pequeño)	Tipo de lenguaje (tiene en cuenta aspectos de género o no) – transcripción de las palabras	Ubicación en la página (central/ lateral)
Noticia 1					
Noticia 2					
Noticia 3					
Noticia 4					
Noticia 5					
Noticia ...					

Una vez analizadas las noticias y en relación a la temática “Visibilidad de las profesoras en las páginas web de la universidad”, ¿quiere hacer algún comentario?:

- Agenda del día

Número de eventos:

Título / nombre / temática del evento (congreso/ seminario/ conferencia):

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

- Existe legislación y normativa sobre aspectos de equidad de género

No	Sí	Como:
----	----	-------

- Aparece información sobre recursos orientados a la equidad de género: libros, guías de buenas prácticas...

No/ sí como:

No	Sí	Como:
----	----	-------

- Hay una selección comentada/ links de páginas externas de interés en relación a aspectos de género (unidades, observatorios, etc.)

No	Sí	Como:
----	----	-------

- Existe información sobre las ofertas de formación en relación al género

No	Sí	Como:
----	----	-------

## 2. Formativos

- Existe recopilación de experiencias educativas y buenas prácticas sobre género

No	Sí	Como:
----	----	-------

- Hay cursos diversos, aprendizaje on-line en relación al género

No	Sí	Como:
----	----	-------

## 3. Asesoramiento:

- Existen o no asesoramiento en aspectos de género:

A quien va dirigido:

Cuando puede utilizar-se:

Como se contacta:

Ámbitos de asesoramiento (legal, curricular, casos de discriminación, etc.)

Asesoramiento como servicio o como programa:

## 4. Organización:

¿Existe una unidad/ agencia/ observatorio específico institucional para abordar cuestiones de género en la universidad?

No	Sí	Cual:
----	----	-------

¿Cómo se accede a su espacio web? (cantidad links previos que dan acceso al sitio web, hay link des de la página principal...)

¿Cuál es su valoración personal sobre los aspectos de contenido?		
--	--	--

## Acerca de los autores

Marita Sánchez-Moreno

Departamento de Didáctica y Organización Educativa. Facultad de Ciencias de la Educación.

Universidad de Sevilla, c/ Pirotecnia s/n, Sevilla 41018

[marita@us.es](mailto:marita@us.es)

Doctora en Ciencias de la Educación y Profesora Titular -Acreditada CU-de la Universidad de Sevilla. Profesora visitante de instituciones como la Lynch School of Education (Boston), de la Universidad de Northwestern (EEUU), el Centro de Investigación y Estudios Avanzados (México), de Universidad de Manchester, (Reino Unido) y de la Universidad de Deakin (Melbourne, Australia). Su campo de especialización es el estudio de las organizaciones educativas de educación superior, y en particular, los procesos de liderazgo, género y cultura. Ha dirigido varios proyectos de investigación subvencionados, los más recientes sobre *La mujer en la dirección y gestión de las organizaciones universitarias*, sobre *Buenas prácticas de gestión en las organizaciones universitarias* y sobre *Formación de gestores para el gobierno y la gestión de la universidad*.

Marina Tomás

Departamento de Pedagogía Aplicada, G-6, 268. Facultad de CC. De la Educación. Campus de Bellaterra. (08193) Cerdanyola del Valles

[marina.tomas@uab.cat](mailto:marina.tomas@uab.cat)

Maestra, licenciada en Pedagogía y Doctora en ciencias de la Educación por la Universidad de Barcelona. Ha escrito numerosos libros y artículos en revistas españolas e internacionales. Profesora Titular de la Universidad Autónoma de Barcelona. Dirige desde 1999 el equipo de Gestión del cambio que ha llevado a cabo diferentes investigaciones regionales, nacionales y europeas sobre el liderazgo, el género, la innovación y el cambio de cultura en la Universidad. Es autora de artículos nacionales e internacionales en revistas de prestigio sobre dichas investigaciones.

José M. Lavié

Departamento de Didáctica y Organización Educativa. Facultad de Ciencias de la Educación.

Universidad de Sevilla, c/ Pirotecnia s/n, Sevilla 41018

[lavie@us.es](mailto:lavie@us.es)

Es doctor en Ciencias de la Educación y profesor en el Departamento de Didáctica y Organización Educativa de la Universidad de Sevilla. Sus líneas de trabajo e investigación giran en torno a temáticas relacionadas con el trabajo colaborativo del profesorado, la innovación educativa y el género, temas todos ellos sobre los que ha publicado en diversas revistas.

---

# archivos analíticos de políticas educativas

Volumen 21 Número 32

8 de abril 2013

ISSN 1068-2341

---



Los/as lectores/as pueden copiar, mostrar, y distribuir este artículo, siempre y cuando se de crédito y atribución al autor/es y a Archivos Analíticos de Políticas Educativas, se distribuya con propósitos no-comerciales, no se altere o transforme el trabajo original. Más detalles de la licencia de Creative Commons se encuentran en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0> Cualquier otro uso debe ser aprobado en conjunto por el autor/es, o AAPE/EPAA. AAPE/EPAA es publicada por el *Mary Lou Fulton Teachers College, Arizona State University*. Los artículos que aparecen en AAPE son indexados en CIRC (Clasificación Integrada de Revistas Científicas, España) DIALNET (España), [Directory of Open Access Journals](http://www.doi.org/), EBSCO Education Research Complete, , ERIC, Education Full Text (H.W. Wilson), QUALIS A2 (Brasil), Redalyc, SCImago Journal Rank; SCOPUS, Socolar (China)

Contribuya con comentarios y sugerencias en <http://epaa.info/wordpress/>

Por errores y sugerencias contacte a [Fischman@asu.edu](mailto:Fischman@asu.edu).

---

## archivos analíticos de políticas educativas consejo editorial

Editor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Editores. Asociados **Alejandro Canales** (UNAM) y **Jesús Romero Morante** (Universidad de Cantabria)

**Armando Alcántara Santuario** Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, UNAM México

**Claudio Almonacid** Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, Chile

**Pilar Arnaiz Sánchez** Universidad de Murcia, España

**Xavier Besalú Costa** Universitat de Girona, España

**Jose Joaquin Brunner** Universidad Diego Portales, Chile

**Damián Canales Sánchez** Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, México

**María Caridad García** Universidad Católica del Norte, Chile

**Raimundo Cuesta Fernández** IES Fray Luis de León, España

**Marco Antonio Delgado Fuentes** Universidad Iberoamericana, México

**Inés Dussel** FLACSO, Argentina

**Rafael Feito Alonso** Universidad Complutense de Madrid, España

**Pedro Flores Crespo** Universidad Iberoamericana, México

**Verónica García Martínez** Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

**Francisco F. García Pérez** Universidad de Sevilla, España

**Edna Luna Serrano** Universidad Autónoma de Baja California, México

**Alma Maldonado** Departamento de Investigaciones Educativas, Centro de Investigación y de Estudios Avanzados, México

**Alejandro Márquez Jiménez** Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, UNAM México

**José Felipe Martínez Fernández** University of California Los Angeles, USA

**Fanni Muñoz** Pontificia Universidad Católica de Perú

**Imanol Ordorika** Instituto de Investigaciones Economicas – UNAM, México

**Maria Cristina Parra Sandoval** Universidad de Zulia, Venezuela

**Miguel A. Pereyra** Universidad de Granada, España

**Monica Pini** Universidad Nacional de San Martín, Argentina

**Paula Razquin** UNESCO, Francia

**Ignacio Rivas Flores** Universidad de Málaga, España

**Daniel Schugurensky** Universidad de Toronto-Ontario Institute of Studies in Education, Canadá

**Orlando Pulido Chaves** Universidad Pedagógica Nacional, Colombia

**José Gregorio Rodríguez** Universidad Nacional de Colombia

**Miriam Rodríguez Vargas** Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

**Mario Rueda Beltrán** Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, UNAM México

**José Luis San Fabián Maroto** Universidad de Oviedo, España

**Yengny Marisol Silva Laya** Universidad Iberoamericana, México

**Aida Terrón Bañuelos** Universidad de Oviedo, España

**Jurjo Torres Santomé** Universidad de la Coruña, España

**Antoni Verger Planells** University of Amsterdam, Holanda

**Mario Yapu** Universidad Para la Investigación Estratégica, Bolivia



education policy analysis archives  
editorial board

Editor **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Associate Editors: **David R. Garcia** & **Jeanne M. Powers** (Arizona State University)

**Jessica Allen** University of Colorado, Boulder

**Gary Anderson** New York University

**Michael W. Apple** University of Wisconsin,  
Madison

**Angela Arzubiaga** Arizona State University

**David C. Berliner** Arizona State University

**Robert Bickel** Marshall University

**Henry Braun** Boston College

**Eric Camburn** University of Wisconsin, Madison

**Wendy C. Chi\*** University of Colorado, Boulder

**Casey Cobb** University of Connecticut

**Arnold Danzig** Arizona State University

**Antonia Darder** University of Illinois, Urbana-  
Champaign

**Linda Darling-Hammond** Stanford University

**Chad d'Entremont** Strategies for Children

**John Diamond** Harvard University

**Tara Donahue** Learning Point Associates

**Sherman Dorn** University of South Florida

**Christopher Joseph Frey** Bowling Green State  
University

**Melissa Lynn Freeman\*** Adams State College

**Amy Garrett Dikkers** University of Minnesota

**Gene V Glass** Arizona State University

**Ronald Glass** University of California, Santa Cruz

**Harvey Goldstein** Bristol University

**Jacob P. K. Gross** Indiana University

**Eric M. Haas** WestEd

**Kimberly Joy Howard\*** University of Southern  
California

**Aimee Howley** Ohio University

**Craig Howley** Ohio University

**Steve Klees** University of Maryland

**Jackyung Lee** SUNY Buffalo

**Christopher Lubienski** University of Illinois,  
Urbana-Champaign

**Sarah Lubienski** University of Illinois, Urbana-  
Champaign

**Samuel R. Lucas** University of California,  
Berkeley

**Maria Martinez-Coslo** University of Texas,  
Arlington

**William Mathis** University of Colorado, Boulder

**Tristan McCowan** Institute of Education, London

**Heinrich Mintrop** University of California,  
Berkeley

**Michele S. Moses** University of Colorado, Boulder

**Julianne Moss** University of Melbourne

**Sharon Nichols** University of Texas, San Antonio

**Noga O'Connor** University of Iowa

**João Paraskveva** University of Massachusetts,  
Dartmouth

**Laurence Parker** University of Illinois, Urbana-  
Champaign

**Susan L. Robertson** Bristol University

**John Rogers** University of California, Los Angeles

**A. G. Rud** Purdue University

**Felicia C. Sanders** The Pennsylvania State  
University

**Janelle Scott** University of California, Berkeley

**Kimberly Scott** Arizona State University

**Dorothy Shipps** Baruch College/CUNY

**Maria Teresa Tatto** Michigan State University

**Larisa Warhol** University of Connecticut

**Cally Waite** Social Science Research Council

**John Weathers** University of Colorado, Colorado  
Springs

**Kevin Welner** University of Colorado, Boulder

**Ed Wiley** University of Colorado, Boulder

**Terrence G. Wiley** Arizona State University

**John Willinsky** Stanford University

**Kyo Yamashiro** University of California, Los Angeles

\* Members of the New Scholars Board

arquivos analíticos de políticas educativas  
conselho editorial

Editor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)  
Editores Associados: **Rosa Maria Bueno Fisher** e **Luis A. Gandin**  
(Universidade Federal do Rio Grande do Sul)

- |  |   |
|--|---|
| <b>Dalila Andrade de Oliveira</b> Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil             | <b>Jefferson Mainardes</b> Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil          |
| <b>Paulo Carrano</b> Universidade Federal Fluminense, Brasil                               | <b>Luciano Mendes de Faria Filho</b> Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil |
| <b>Alicia Maria Catalano de Bonamino</b> Pontifícia Universidade Católica-Rio, Brasil      | <b>Lia Raquel Moreira Oliveira</b> Universidade do Minho, Portugal                |
| <b>Fabiana de Amorim Marcello</b> Universidade Luterana do Brasil, Canoas, Brasil          | <b>Belmira Oliveira Bueno</b> Universidade de São Paulo, Brasil                   |
| <b>Alexandre Fernandez Vaz</b> Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil              | <b>António Teodoro</b> Universidade Lusófona, Portugal                            |
| <b>Gaudêncio Frigotto</b> Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil                 | <b>Pia L. Wong</b> California State University Sacramento, U.S.A                  |
| <b>Alfredo M Gomes</b> Universidade Federal de Pernambuco, Brasil                          | <b>Sandra Regina Sales</b> Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Brasil   |
| <b>Petronilha Beatriz Gonçalves e Silva</b> Universidade Federal de São Carlos, Brasil     | <b>Elba Siqueira Sá Barreto</b> <a href="#">Fundação Carlos Chagas</a> , Brasil   |
| <b>Nadja Herman</b> Pontifícia Universidade Católica – Rio Grande do Sul, Brasil           | <b>Manuela Terrasêca</b> Universidade do Porto, Portugal                          |
| <b>José Machado Pais</b> Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa, Portugal | <b>Robert Verhine</b> Universidade Federal da Bahia, Brasil                       |
| <b>Wenceslao Machado de Oliveira Jr.</b> Universidade Estadual de Campinas, Brasil         | <b>Antônio A. S. Zuin</b> Universidade Federal de São Carlos, Brasil              |