

El techo de cristal en las universidades

The glass ceiling in the universities

Mirian Beatriz Contrera González¹

Artículo Recibido: 31/07/2018.

Aceptado para Publicación: 25/10/2018.

Resumen: Este artículo pretende abordar los conceptos fundamentales relacionados con las barreras que la mujer encuentra para ascender en la escala jerárquica de las organizaciones. Se expone, a partir de la literatura existente, las causas de la escasa presencia femenina en los órganos de dirección de las empresas. Se realiza una revisión de los estudios existentes sobre el fenómeno del Techo de Cristal en las universidades de diferentes países teniendo en cuenta que la presencia de la mujer en los espacios de poder se considera clave para en el desarrollo de la democracia en las instituciones educativas y de la sociedad. Sabiendo que las universidades son consideradas un espacio de formación del espíritu crítico, un lugar de reflexión y creadora de ideas es importante conocer la situación para impulsar una participación igualitaria en los órganos de poder como una acción para llegar a una sociedad más equitativa. En la actualidad continúa siendo insuficiente la representación de las mujeres en los espacios de poder, entendiéndose por este último los puestos de las organizaciones donde se lleva a cabo la toma de decisiones dentro de cualquier organización ya sea pública o privada.

Palabras clave: Techo de cristal, universidades, desigualdad de género.

Abstract: This article aims to address the fundamental concepts related to the barriers that women encounter in order to move up the hierarchical scale of organizations. It is exposed, from the existing literature, the causes of the scarce presence of women in the management bodies of companies. A review is made of the existing studies on the phenomenon of the Glass Roof in the universities of different countries taking into account that the presence of women in the power spaces is considered key for the development of democracy in educational institutions and of the society. Knowing that universities are considered a space for the formation of the critical spirit, a place for reflection and creator of ideas, it is important to know the situation in order to promote equal participation in the organs of power as an action to reach a more equitable society. At present the representation of women in power spaces continues to be insufficient, understood by the latter the positions of the organizations where decision-making is carried out within any organization, whether public or private.

Keywords: Glass ceiling, universities, gender inequality.

INTRODUCCIÓN

En los años ochenta se acuñó el término “techo de cristal” para tratar de explicar la infrarrepresentación de la mujer en los puestos de poder y toma de decisiones en las organizaciones. El término hace alusión metafórica a las barreras invisibles que impiden a las mujeres, con elevada preparación profesional y capacidad personal, acceder a los altos niveles de responsabilidad dentro de las empresas. “Estas barreras invisibles son barreras implícitas derivadas de prejuicios psicológicos y organizativos” (Ramos, 2005). “Dada la complejidad que

¹ Docente de la Universidad Americana. Asunción, Paraguay. E-mail: miriancontrera@hotmail.com

encierran las barreras invisibles, hacia los años noventa, el concepto 'techo' fue rebautizado por el término 'laberinto' de cristal" (Berenguer, 1999).

Desde las ciencias sociales, y en especial desde la psicología y la sociología, se han desarrollado diversas hipótesis explicativas sobre los factores que conforman la metáfora del techo de cristal. La mayoría de ellas señalan tanto factores externos como internos sin dejar de lado las interacciones establecidas entre ellas (Barberá, Sarrió, y Ramos, 2000).

Los motivos de las desigualdades entre mujeres y hombres en el ámbito laboral tienen relación con factores tanto externos como internos. Los primeros hacen referencia a la estructura, la cultura organizacional y los estereotipos de género; los factores internos explican los obstáculos psicológicos que tienen que ver con la identidad de género de las mujeres que hacen que ellas se autolimiten a la hora de enfrentarse con el mundo laboral.

Según Sarrió (2004) "las barreras externas como factores que dificultan el acceso y promoción de las mujeres a puestos de alta responsabilidad, se centran en las consecuencias de la cultura androcéntrica que determina relaciones de poder asimétricas entre mujeres y hombres". Entre estos factores pueden mencionarse la estructura organizacional, la cultura organizacional y los estereotipos de género que serán explicados en los apartados siguientes.

La Estructura organizacional, es el soporte de las normas de trabajo y los mecanismos que permiten dirigir, coordinar y controlar las actividades. Según estas teorías hay una segregación laboral en función del género que no tiene relación con sus potenciales individuales como la capacidad, la motivación, rasgos de personalidad etc., ni tampoco está relacionada por los estereotipos transmitidos socialmente a las personas; más bien la discriminación viene condicionada por la posición ocupada en la estructura jerárquica de la organización.

La tendencia es que "las mujeres ocupan puestos laborales de menos estatus mientras que los hombres ocupan los escalafones laborales más altos" (Ramos, 2005). Este hecho, supone para las mujeres, una menor posibilidad de llegar a la cúspide de las organizaciones; es decir, las mujeres ocupan cargos que no conducen a ocupar puestos de alta responsabilidad.

La cultura organizacional hace alusión a un esquema de referencia para patrones de comportamiento y actitudes que comparten los miembros de una organización y que determinan el grado de adaptación laboral; "así la cultura organizacional se enriquece con los aportes de los individuos, se perpetúa a través de ellos a la vez que las personas enriquecen sus otros entornos" (Zapata y Rodríguez, 2008). Según Ramos (2005), las personas acceden a una organización laboral con creencias y valores personales, y con el tiempo van adquiriendo los valores y creencias comunes de la organización y su cultura. (p. 185). Estas creencias básicas de las organizaciones pasan desapercibidas porque tienen un carácter implícito, así los miembros, con el tiempo asumen como propias.

Para Barbera, et al (2002) "esta cultura organizacional tiene carácter androcéntrico caracterizada por valores masculinos". Es decir, hay una persistencia de creencias sociales estereotipadas sobre los géneros, y a las responsabilidades familiares asumidas mayoritariamente por las mujeres.

En la cultura organizacional prevalecen los valores masculinos en contra de los femeninos, esta realidad opera como una barrera que conserva el techo de cristal dificultando el acceso de las mujeres a los puestos de mayor responsabilidad dentro de las organizaciones. De esta manera, según (Ramos & Sarrió, 2003):

La cultura organizacional opera en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de las redes informales, la política de selección de personal, etc., pero también la escasez

de mentorización de mujeres y la falta de políticas organizacionales tendientes a lograr un mayor respeto de la vida privada y de la conciliación entre el trabajo y la familia. (p. 89)

La discriminación sexual implícita en los procesos de selección y en el desarrollo profesional son factores interdependientes que entorpecen el acceso de las mujeres a los altos cargos dentro de las organizaciones, limitándolas a los puestos de mando intermedio, considerados femeninos y por tanto infravalorados.

Los estereotipos de género, hacen referencia a un sistema de creencias acerca de las características que se piensan que deben tener las personas o un grupo de personas (mujeres), que según Barbera (1998):

Tienen que ver con dos ideas claves, por un lado, los estereotipos como una construcción subjetiva que incluye creencias, expectativas y atribuciones causales y que como imagen de elaboración cognitiva no suelen coincidir con la realidad, sino que son simplificaciones deformadas de aquella, por otro lado, no suelen estar compuestos por un único pensamiento, sino por un conjunto de ideas que se acoplan entre sí. (p. 135).

Los estereotipos de género entonces son imágenes e ideas aceptadas comúnmente por la sociedad y que exageran las diferencias entre los sexos, y de esa manera justificar la distribución sexual de los roles sociales. A partir de estas ideas o imágenes se han definido características exclusivamente masculinas o femeninas, y que en el ámbito de la dirección de las organizaciones están inmersos en la cultura organizacional influyendo de forma negativa en el acceso y promoción de mujeres directivas. Se asocian características, habilidades, roles y comportamientos diferentes para mujeres y hombres; además, se considera a los hombres más adecuados para los cargos de dirección, dejando así a las mujeres en puestos inferiores.

Según Ramos y Sarrió (2003), los objetivos de la dirección masculina son los resultados y se centra en el "hacer", mientras que la femenina el objetivo es el proceso y se basa en el "ser". En otras palabras, los valores organizacionales que subyacen al estilo masculino son la jerarquía, el individualismo, la competitividad, la dominación y el control frente a los valores femeninos que tienen que ver con la colaboración, el compromiso, la igualdad, la diversidad, el desarrollo en equipo, las relaciones personales, etc. El estilo de liderazgo femenino se caracteriza así por el trabajo en equipo, la cooperación, la comunicación y la relación interpersonal, la consideración por las necesidades de los demás, la resolución de conflictos mediante en consenso, etc.

Pese a ello, los directivos de las organizaciones consideran que las mujeres no son los suficientemente aptas para desempeñarse en los ambientes de más alto nivel y exigencia, donde el rol femenino contradice la imagen que se posee sobre una persona con un cargo de alta responsabilidad. Los autores que analizan los estilos de liderazgo femenino, afirman que las mujeres directivas adoptan las características masculinas asociadas a los puestos de dirección para poder atravesar el denominado techo de cristal.

Para explicar la segregación de género en los puestos de alta jerarquía se ha analizado una serie de factores que hacen referencia a actitudes asociadas a la identidad de género femenino.

La identidad de género femenino, hace referencia al proceso de socialización a través del cual la mujer desarrolla cualidades y roles que resultan negativas para la promoción profesional. En las mujeres se estimulan a lograr éxitos en ámbitos que se consideran en consonancia en las cualidades femeninas. Se construye así la identidad profesional a través de la familia, los medios de comunicación y se forma lo que se denomina el "currículum oculto", entendiéndose por tal las creencias, normas y valores sociales que se transmiten a través de mecanismos de imitación e interiorización (Barberá y Sarrió, 2003).

Así los estereotipos de género vinculan los puestos de poder con actividades masculinas y consideran a los hombres mejor preparados para tal ejercicio laboral, esto lleva a las mujeres a autolimitarse en el desarrollo de su carrera (Sarrió, 2004).

De esta manera, la creencia de que las mujeres no tienen “madera” para dirigir, o que tienen menor ambición que los hombres, por un lado, llevan a los empresarios a valorar menos a las mujeres y se resisten a contratarlas, y por otro lado, ellas mismas llegar a interiorizar que no sirven para ciertos tipos de trabajo.

Al buscar explicaciones que fundamenten el techo de cristal, las ideas como la falta de preparación o capacidad intelectual de las mujeres para el desempeño de puestos directivos están desfasados.

La combinación de barreras externas e internas puede darse, como resultado, lo que se entiende por barreras interactivas. Esta interactividad se manifiesta en diferentes momentos del desarrollo profesional de las mujeres. Para ordenar las ideas se puede analizar dos momentos significativos en lo que respecta a la inserción laboral de la mujer.

Por un lado, se encuentran las barreras que la mujer encuentra en el momento de insertarse en el mundo laboral: la preparación académica, la tipificación y clasificación de las ocupaciones en función del género por parte de las empresas (Elejabeitia y López, 2003).

Las limitaciones psicológicas (autoestima, etc.), la ausencia de modelos femeninos en el marco de la historia de la humanidad (mentorización), criterios de selección de personal

Por otro lado, se encuentran las barreras en el puesto de trabajo propiamente dicho que impiden o dificultan el desarrollo profesional de las mujeres: segregación vertical, La diferencia salarial y la multiplicidad de roles desempeñados por las mujeres

ALGUNOS CASOS COMO EJEMPLO

A la hora de estudiar este fenómeno del techo de cristal en las universidades es importante hacer una descripción de algunas investigaciones hechas en diferentes países. En la mayoría de ellos se pone de manifiesto la existencia de dificultades para las mujeres a la hora de acceder a los niveles profesionales más altos. En la tabla 1, se recogen algunos estudios pertenecientes al contexto español y algunos casos de latinoamericano.

La investigación de Cuevas-López y Díaz-Rosas (2015) ofrece resultados sobre los estilos de liderazgo que ejercen las mujeres en las universidades españolas y la situación en lo que a desempeño de puestos directivos se refiere; se trata de un análisis descriptivo sobre la situación actual de ellas. Para ello, se han recopilado datos relativos a la composición de los equipos de gobierno de cada universidad y de cada una de sus respectivas escuelas y facultades.

Ofrece una descripción de la presencia de las mujeres en dos de los ámbitos de gobierno más importantes de la universidad pública española: los rectorados, y los decanatos de Facultades o las direcciones de Escuelas Técnicas Superiores. La información presentada fue obtenida mediante el análisis de las páginas web de cada institución.

El indicador utilizado en el estudio es un índice de distribución que señala el porcentaje de mujeres y hombres en cada colectivo analizado. Los resultados obtenidos ponen de manifiesto que, pese de gran avance experimentado, queda aún un largo camino por recorrer.

Brevemente los resultados de la investigación son que la presencia de mujeres no alcanza lo que sería esperable de cumplirse el criterio de paridad. Existe gran variabilidad entre las 50 universidades analizadas. El análisis del tipo de cargo ocupado se observa que en la Secretaría General hay una pequeña diferencia en favor de las mujeres (52%) respecto a los hombres (48%); en la Gerencia las mujeres son minoría (24%) mientras que los hombres (76%)

se hacen presentes en la mayoría de los puestos; en el Vicerrectorado, las mujeres también marcan poca presencia (38,28%) respecto a sus compañeros varones (61,71%); pero donde se refleja la disparidad más visible es en el Rectorado donde las mujeres representan sólo el 2% en comparación de sus colegas que ocupan casi la totalidad de los cargos, el 98% Cuevas-López y Díaz-Rosas (2015).

Tabla 1. Revisión literaria sobre distribución de cargos en función del género en diferentes instituciones.

Autor y año	Institución	Objetivos	Muestra	Principales resultados
Cuevas-López y Díaz-Rosas (2015)	Universidades Públicas españolas	Analizar el estado actual de la presencia de la mujer en la gestión de las universidades públicas españolas como indicador indirecto del liderazgo femenino	Se ha trabajado la totalidad de los centros compuestos por 50 equipos rectorales y 663 centros universitarios (Facultades y Escuelas Técnicas)	La presencia de femenina (35%) no cumple con el criterio de paridad. Existe gran variabilidad entre las 50 universidades analizadas. Según el tipo de cargo ocupado, el resultado es como sigue: Secretaría General: 52% mujeres y 48% hombres Gerencia: 24% mujeres y 76% hombres Vicerrectorados: 38,28 mujeres y 61,71 hombres Rectores: 2% mujeres y 98% hombres.
Tomàs y Guillamon (2009)	Universidades catalanas	Estudiar las experiencias y percepciones de las mujeres en el ejercicio del liderazgo en las organizaciones universitarias	150 profesores y profesoras pertenecientes a cuatro universidades catalanas y 18 personas expertas en tema de gestión, liderazgo y género.	La causa de la exclusión de la mujer esta relacionado con la familia, el hogar y las normas de juego de la sociedad. Ellas, comparadas con ellos, dan una puntuación más alta a los motivos de exclusión de la mujer. Las profesoras más jóvenes, y que no tienen hijos, ponen más énfasis en los motivos de exclusión de la mujer. Se indica la existencia de barreras relacionadas con la dificultad de moverse en un mundo de hombres. Tanto las mujeres como los hombres manifiestan que el varón siente mayor necesidad de consolidar una carrera profesional. Algunas se muestran conscientes sobre los estereotipos, la falta de confianza, la seguridad en sí mismas y la autorrestricción.
Benítez et al (2016)	Universidad de Oriente de Cuba	Evaluar la participación de las mujeres profesionales de la Universidad de Oriente y su acceso a cargos de dirección	Población: 1216 docentes Muestra: 92 docentes Aplicación de cuestionario. Aplicación de entrevista a 40 mujeres.	La presencia femenina se difumina según se asciende en el escalafón universitario. Las directivas manifiestan que enfrentan retos relacionados con las responsabilidades familiares para acceder a los cargos de poder.
Gaete-Quezada (2015)	Universidades estatales chilenas	Analizar la presencia del concepto de techo de cristal en el gobierno y gestión de las universidades estatales chilenas	Dieciséis Universidades estatales chilenas	El 100% de las universidades tienen su rectorado ocupados por hombres. El 56% de las universidades tienen al menos una mujer en la vicerrectoría. La Secretaría General tiene apenas el 25% de miembros mujeres. El 69% de las universidades tiene una decana.

Fuente: Elaboración propia.

Otra pesquisa también en el ámbito español, sobre obstáculos y barreras en el acceso de las profesoras universitarias a los cargos de gestión académica es la de Tomàs y Guillamon (2009); se trata de una investigación sobre cuatro universidades catalanas. En este trabajo se analizó la presencia de mujeres y sus oportunidades de promoción en comparación con sus colegas masculinos. Además se estableció las principales diferencias en los estilos de gestión vinculados al género.

Uno de los instrumentos de recolección de datos utilizados fue un cuestionario, contestado por profesoras y profesores pertenecientes a departamentos dirigidos por una directora de las universidades participantes en el estudio. Otra forma de obtención de datos fue la entrevista en profundidad orientada a explorar las experiencias de las profesoras que ocupan cargos de gestión en la universidad.

Las entrevistas adoptaron un formato semi-estructurado con la finalidad de cubrir tres tópicos: las razones para ocupar posiciones de responsabilidad y/o liderazgo dentro de la universidad; la percepciones sobre las barreras y dificultades que encuentran para el desempeño del cargo y para ascender a cargos de nivel superior y las percepciones sobre las propias preferencias en cuanto al estilo de gestión e impacto percibido de este sobre los demás.

Como resultado, las causas de exclusión de la mujer que tuvieron mayor puntuación fueron las relacionadas con la atención a la familia y el hogar y las normas de juego de la sociedad, todas ellas barreras externas, que dejan a la mujer en inferioridad de condiciones, mientras que no es considerada que la exclusión tenga relación con la falta de confianza en sí misma o las malas experiencias vividas.

En el cuestionario, todas las variables tuvieron puntajes más elevados de las profesoras que de sus colegas. Otro dato destacable es que las profesoras más jóvenes y sin descendencia son las que han puesto más énfasis en los motivos de exclusión, sobre todo en los procesos de socialización o los estereotipos.

A través de los resultados de las entrevistas las mujeres manifestaron la existencia de barreras externas para su desarrollo profesional; indican que las demandas familiares y las profesionales como “el gran problema de la mujer”, muchas han expresado que sólo han podido acceder a cargos cuando han disminuido las exigencias familiares.

Otro tipo de barreras externas que ha salido a la luz es la relacionada con el sentimiento de tener que moverse en un “mundo de hombres”, es decir, las tareas y las valías se juzgan acorde con estándares masculinos. Otra dificultad manifiesta es el hecho de que para las mujeres, el desarrollo profesional tiene un carácter secundario.

En lo que hace a las barreras internas, algunas entrevistadas se muestran conscientes de los condicionantes sociales que han interiorizado como consecuencia de los procesos de socialización. Otras manifiestan la autoeliminación debido a la falta de seguridad y confianza en sí mismas.

Otro aporte sobre la participación de las mujeres el mismo tema es la de Benítez, Fernández, Fayat y Caballero (2016) que estudia sobre el acceso a cargos en dirección primaria en la Universidad de Oriente de Cuba. La investigación se llevó a cabo a partir del análisis de documentos de la base de datos y otros documentos sobre los reglamentos laborales del Ministerio de Educación Superior. Esta información fue triangulada con los resultados de la aplicación de cuestionarios a profesores de ambos sexos y entrevistas aplicadas a mujeres directivas del centro objeto de estudio.

El resumen de los resultados es el siguiente: la mujer, en comparación con el hombre, tiene mayor presencia entre los docentes de la universidad; sin embargo no lo son entre los doctores, este grado académico es indispensable para el acceso a los cargos de dirección de primer nivel. Ellas reflejan tener mayor ocupación en la esfera doméstica, lo que podría identificarse como la causa que les impide un mayor crecimiento profesional.

En el resto de las categorías docentes (instructoras, asistentes y auxiliares) las mujeres en cifras absolutas son mayoría, pero existe menor porcentaje de instructoras respecto al total de mujeres, que de instructores respecto al de los hombres. Estas diferencias tienen base en la

autoeliminación de ellas mismas que, ante las barreras que impone la cotidianeidad optan por aplazar o abandonar la carrera por alcanza posiciones superiores (Benítez et al 2016)

En cuanto a la distribución de mujeres y hombres en la Universidad del Oriente se observa que existe mayor presencia femenina, pero con diferencias por áreas en correspondencia con la participación tradicional de un sexo u otro en las diferentes profesiones. Así ellas son mayoría en las facultades de Ciencias Sociales, Humanidades y Derecho, mientras que ellos son mayoría en las facultades de Ingeniería Mecánica e Ingeniería Eléctrica. Ello responde a los estereotipos de género que vinculan a las mujeres con los roles expresivos y, a los hombres con los roles instrumentales.

Otra investigación sobre el techo de cristal en instituciones de Educación Superior es un estudio realizado en Chile. Se tomó como muestra dieciséis universidades estatales chilenas con el objetivo de analizar la presencia del concepto de techo de cristal en el gobierno y gestión. Como resultado se encontró que ninguna de las universidades tenía el rectorado dirigido por mujeres. El 56% de ellas tienen al menos una mujer en la vicerrectoría La Secretaría General también es otra instancia fuertemente masculinizada, sólo el 25% está en manos femeninas. El 69% de las universidades tiene al menos una mujer en el decanato.

Posibles acciones para romper el techo de cristal en las universidades

Uno de los factores que apuntala el techo de cristal es el estereotipo de género, éste se forma, tanto en las niñas como en los niños, desde la infancia a través de la socialización. Burin (2008) afirma que “el techo de cristal se gesta en la edad temprana y adquiere mayor relevancia en la pubertad”. Partiendo de esta etapa vital de la educación es necesario oponer resistencia a los factores que perpetúan los elementos discriminatorios de las mujeres en el ámbito laboral.

Las universidades como centros formación del espíritu crítico tienen la obligación de abordar la educación desde una perspectiva de análisis crítico que permita operar transformaciones para superar las desigualdades entre los géneros. Como se observa en la revisión literaria, las mujeres ocupan puestos subalternos en los órganos de gobierno de las universidades. Pero, ¿qué pueden las universidades cooperar para avanzar hacia la igualdad de género? Según Pacheco (2017), especialista en comunicación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para lograr la inclusión de las mujeres en el mercado laboral en condiciones equitativas puede hacerse de tres maneras diferentes:

- **Participar y conseguir Certificaciones en Equidad de Género**, la certificación EDGE (cuyas siglas representan las palabras “dividendo económico de igualdad de género” en inglés), utiliza una metodología de evaluación y estándar internacional para la equidad de género. La evalúa el desempeño de las organizaciones en términos de igualdad en el pago por trabajo equivalente, contratación y promociones, desarrollo de liderazgo, capacitación y mentoría, flexibilidad de horarios de trabajo y cultura corporativa. Su meta es ayudar a las organizaciones a crear lugares de trabajo óptimos tanto para las mujeres como para los hombres (Banco Iberoamericano de Desarrollo, 2018). En este sentido, las universidades pueden demostrar su compromiso con la contratación del mejor talento femenino, como también utilizar políticas de transparentes basadas en el mérito.
- **Tomar iniciativas de paridad de género**, estas debe incorporar acciones concretas para asegurar mayor y mejor de las mujeres en el ámbito laboral universitario. Es indispensable reducir las brechas salariales entre mujeres y hombres por trabajos similares e incrementar la presencia de las mujeres en puestos de liderazgo. Según el BID (2018), en la región latinoamericana y caribeña, aproximadamente el 80 % de las

mujeres está empleada en sectores de baja productividad, lo que implica que las mujeres perciban el 84 % del salario que perciben sus colegas varones por la misma actividad.

- **Apoyar y promover las movilizaciones sociales para influir en las agendas públicas nacionales**, recientemente las redes sociales se han convertido en el gran aliado de los movimientos sociales y han conseguido influenciar la opinión pública de todos los sectores y todos los países. En este contexto, las universidades pueden apoyar movimientos e iniciativas como #NiUnaMenos que hasta ahora ha alcanzado gran impacto a nivel global. Es una manera de apoyar el empoderamiento de una ciudadanía activa e informada, no solo para crear mayor inclusión en condiciones más equitativas de mujeres en el mercado laboral, sino ir más allá y romper el techo de cristal.

CONCLUSIONES

Con la exposición de las cuestiones relacionadas con el fenómeno del techo de cristal, queda claro que la cultura organizacional y los estereotipos de género que, condicionan la estructura organizacional. Sumado a estos factores de carácter externo se hacen también presentes los obstáculos internos a los que se enfrentan las mujeres cuando ingresan al mundo laboral. Se trata de un entramado de trabas invisibles que impide a las mujeres, altamente preparadas académicamente, lograr posiciones de poder en las organizaciones.

Se ha visto que las universidades no quedan fuera de este entramado que hace a la desigualdad de género. Las instituciones de educación superior como tal no deben permitirse perder las aportaciones que tanto mujeres como hombres hacen en el ámbito de la educación, por lo que deben incorporar las políticas de equidad empezando por promocionar la presencia de las mujeres en todos los estamentos de los órganos de gobierno.

Finalmente, se sugiere que las universidades diseñen estrategias que favorezcan la incorporación de las mujeres a los puestos de poder. Reconocer las cualidades femeninas como aportación a la dirección de las instituciones de educación superior supondría una vía para dismantelar el techo de cristal. Además de una cuestión de igualdad y justicia social, es requisito fundamental para las universidades y un valor en alza que no se puede dejar de lado. Conseguir equidad entre mujeres y hombres además de beneficiar a las mujeres, se conseguirá un avance en materia de derechos humanos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Iberoamericano de Desarrollo. (03 de 2018). El BID es el primer banco de desarrollo regional en recibir la certificación EDGE en equidad de género. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2017-03-01/el-bid-logra-la-certificacion-edge,11732.html>
- Barberá, E., & Sarrió, M. (2003). *Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género*. *Anuario de Psicología*, 167-178.
- Barberá, E., Sarrió, M., & Ramos, A. (2000). *Mujeres Directivas: Promoción profesional en España y el Reino Unido*. Valencia: Institut Universitari d'Estudis de la Dona. Universitat de Valencia.
- Berenguer, G. C. (1999). *El laberinto de cristal. Un estudio sobre el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valencianas. Dificultades y oportunidades*. Valencia: FVECTA.
- Burin, M. (2008). Las "fronteras de cristal" en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. *Anuario de Psicología*, 75-86. Recuperado el 25 de 07 de

- 2018, de
http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/1513/Burin_2008_Anuario.pdf?sequence=1
- Elejabeitia, C., & López, M. (2003). Trayectorias profesionales de mujeres con estudios tradicionalmente masculinos. Madrid: CIDE Instituto de la Mujer. Recuperado el 04 de 07 de 2017, de http://www.inmujer.gob.es/areasTematicas/educacion/publicaciones/MujeresenEducacion/docs/1_Trayectoria_mujeres.pdf
- Gaete-Quezada, R. (2015). El techo de cristal en las universidades estatales chilenas. Un análisis exploratorio. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, VII(17), 3-20. Recuperado el 26 de 03 de 2017, de <http://www.elsevier.es> el 26-03-2017
- López-Ibor, R. A., Mangas, L. E., Cornejo, J. A., Cabo, R. M., & Fernandez Cornejo, J. A. (2015). *Análisis de la presencia de la mujeres en los puestos directivos de las empresas madrileñas*. Madrid: Comunidad de Madrid.
- Pacheco, V. (2017). Tres formas de romper el 'techo de cristal' de la mujer en el trabajo. Recuperado el 23 de 07 de 2018, de https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:JW9D_Jaj9voJ:https://elpais.com/elpais/2017/06/06/planeta_futuro/1496761557_601298.html+&cd=3&hl=es-419&ct=clnk&gl=py&client=firefox-b
- Ramos, A. (2005). *Mujeres y Liderazgo. Una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Ramos, A., & Sarrió, E. B. (2003). *Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género*. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278. Recuperado el 27 de noviembre de 2016, de <http://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/61740/88525>
- Sarrió, M. (2004). *La Psicología de Género a través del Techo de Cristal*. Valencia: Universitat de Valencia.
- Zapata, A., & Rodríguez, A. (2008). *Cultura Organizacional*. Cali: Ediciones Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.