

# OBSTÁCULOS DE LA MUJER EN EL ACCESO A CARGOS DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO: INCIDENCIA DE LOS PLANTELES EDUCATIVOS



Obstacles Women Face for Accessing Management and Leadership Positions: Impact on Educational Institutions

Obstáculos da mulher no acesso a cargos de direção e liderança: incidência das instituições educativas

RECIBIDO: 2 DE DICIEMBRE DE 2013

EVALUADO: 30 DE ENERO DE 2014

ACEPTADO: 14 DE MARZO DE 2014

Bibiana Carolina Moncayo Orjuela  
(Colombia)  
Magíster en Administración de Negocios  
Universidad Militar Nueva Granada  
[bibiana.moncayo@unimilitar.edu.co](mailto:bibiana.moncayo@unimilitar.edu.co)

Carlos Eduardo Villalba Gómez (Colombia)  
Sociólogo  
Universidad Militar de Colombia  
[tmp.carlos.villalba@unimilitar.edu](mailto:tmp.carlos.villalba@unimilitar.edu)



## RESUMEN

El presente artículo explora la cuestión de los constructos de género promovidos en las instituciones educativas y la incidencia de estas sobre el desarrollo de estilos de liderazgo en el ejercicio profesional de sus egresadas. Con este fin, se hizo una pesquisa en bibliografía especializada, así como se indagó sobre los procesos enseñanza-aprendizaje impartidos por instituciones educativas, en su relación con la formación en liderazgo y el papel en la transmisión de patrones de género. Los resultados de la revisión indican una incidencia significativa de parte de las instituciones de educación formal referente a los estereotipos de género que conducen a que los actores que intervienen en las organizaciones, tanto hombres como mujeres, consientan y asimilen unas diferenciaciones asimétricas de género.

**PALABRAS CLAVE:** constructos y patrones de género, instituciones educativas, liderazgo femenino, equidad de género.



## ABSTRACT

This article explores gender constructs promoted at educational institutions as well as their impact on the development of leadership styles female graduates have in their professions. To this aim, we researched specialized bibliography and teaching-learning processes held at educational institutions regarding leadership and gender pattern transmissions. The results of this research show meaningful influence from formal educational institutions regarding gender stereotypes. These stereotypes make men and women that work in different organizations tolerate and assimilate gender asymmetric differentiations.

**KEYWORDS:** constructs and gender patterns, educational institutions, female leadership, gender equity.



## RESUMO

O presente artigo, resultado de pesquisa, pretende registrar o processo de autoavaliação orientado à renovação da acreditação de alta qualidade do programa de Marketing e Publicidade da Instituição Universitária Politécnico Grancolombiano em concordância com as linhas do Conselho Nacional de Acreditação. A metodologia utilizada e resultados do processo de autoavaliação demonstraram que o programa cumpre com alto nível de qualidade, pelo qual, mediante Resolução 16036 de 10 de dezembro de 2012, o Governo, a través do Conselho Nacional de Acreditação outorga a renovação de acreditação de alta qualidade articulando recomendações a partir da avaliação externa e final. Dito reconhecimento se converte em um estímulo para o melhoramento contínuo do programa e de cada um dos atores que o representam.

**PALAVRAS CHAVE:** constructos e padrões de género, instituições educativas, liderança feminina, equidade de género.

## PARA CITAR ESTE ARTÍCULO/TO CITE THIS ARTICLE/PARA CITAR ESTE ARTIGO:

Moncayo Orjuela, B. C. y Villalba Gómez, C. E. (2014). Obstáculos de la mujer en el acceso a cargos de dirección y liderazgo: incidencia de los planteles educativos. *Panorama*, 8(15), 59-79.

Las organizaciones son sistemas complejos y todos los individuos transitamos por ellas [...] funcionan como sistemas abiertos, inmersos en la sociedad global y poseen una cultura propia, expresada en un sistema de normas y valores que, en general, reproducen los de la sociedad a la que pertenecen.

Bibiana

Moncayo

Orjuela

Carlos Villalba

Gómez I

Heller (2007)

## INTRODUCCIÓN

Dentro de los cambios más significativos que han experimentado las sociedades occidentales en las últimas cuatro décadas, están las transformaciones que paulatinamente han ido atenuando la brecha en el desarrollo profesional de hombres y mujeres, particularmente en lo que se refiere al acceso masivo a la educación y al trabajo. Pese a ello, la presencia de las mujeres en algunos cargos, catalogados socialmente como “puestos masculinos” (Chandler, 2011). es tan escasa que invita a dudar respecto de la existencia de las condiciones de igualdad de género. Para comprender esto, vale la pena virar la atención sobre aspectos claves de los procesos educativos llevados a cabo desde la infancia en las instituciones oficiales, indagando sobre cómo operan las diferenciaciones para hombres y mujeres en la infancia y la juventud. La revisión bibliográfica permite entrever que las trayectorias en educación formal suscitan implícitamente en los sujetos la existencia de estereotipos de género, que, con el pasar de los años, aunque ocultas bajo un velo invisible, derivan en un fenómeno de menores oportunidades laborales para las mujeres.

Particularmente en Colombia, en la segunda mitad del siglo XX, las mujeres avanzan en el logro de una presencia paritaria tanto en educación escolar como en educación superior. Medidas como las siguientes impulsaron procesos que se venían adelantando respecto de la inclusión social de la mujer: la implementación en 1981 de la Ley 51 que buscaba eliminar todas las formas de discriminación de la mujer, la inclusión de la categoría género en el Plan Decenal de Educación (1996-2005) y el desarrollo de la política *Mujeres constructoras de paz y desarrollo* de 2003 (Domínguez, 2005). Estas iniciativas se condensan en los cambios ocurridos en la década de 1990, originados por reformas educativas, lideradas por la Ley General de Educación (Ley 115 de 1994), orientadas por el enfoque de derechos, la promoción de la equidad, la compensación de diferencias

y una priorización de los sectores discriminados de la población.

A su vez, se debe señalar que el acceso masivo de las mujeres a la educación y el trabajo tiene antecedentes en los procesos de modernización del país, en las mutaciones sociales generadas por la urbanización y la industrialización, llevadas a cabo desde la década de 1930. La educación escolar se vio afectada por estas circunstancias, de tal manera que se puede hablar de una ruptura radical del rumbo de la educación en Colombia durante la segunda mitad del siglo XX, con lo cual ganó principal importancia la orientación por el desarrollo de recursos humanos, siendo el horizonte de la política nacional educativa la masificación de la cobertura educativa para toda la población (Martínez, Noguera y Castro, 2003). Además, siguiendo a Ocampo, Páez y Villareal (1989), el proceso de modernización, entre otras cosas, derivó en cambios sociales en el ejercicio de poder, en la forma de ocupar lo urbano, en la producción y el consumo, que crearon condiciones que viabilizaban el desarrollo de la participación ciudadana y la organización de las mujeres.

Así, en el posicionamiento de la mujer en la educación y el trabajo tuvo injerencia el movimiento colombiano de mujeres, que se desenvuelve en dos etapas claves: la primera se presentó desde la década de 1930 hasta la década de 1960, concentrada en la consecución de derechos políticos y económicos; la segunda, de 1975 en adelante, destacada por la reivindicación de derechos de género y reproductivos (Archila, 2003).

En general, en América Latina se pueden establecer logros importantes en las ganancias sociales en cuanto a la paridad en el acceso a la educación formal, dado que en la región, de acuerdo con Fuentes (2013), el promedio de la tasa bruta de la matrícula del nivel superior, para hombre y mujer, en 2010 llegó a 40.6 %, y es una diferencia que indica un acceso progresivo y mayor de las mujeres a la educación superior. No obstante, en América Latina y el Caribe la incorporación de la mujer a la educación oficial ha tenido dos aristas: la primera, retomando lo señalado, evidencia un desarrollo constante respecto del acceso y rendimiento; sin embargo, la segunda deja ver que el gasto en educación por habitante ha disminuido notablemente. Por otro lado, de acuerdo con De la Cruz (2006), se identifica que las principales barreras en la educación de la mujer están

Panorama I

pp. 59-79 I

Volumen 8 I

Número 15 I

Julio - diciembre I

2014 I

60 |

vinculadas con la socialización de las niñas, orientada a la dependencia, la conformidad y la servicialidad maternal y marital. De tal manera, se puede hablar de estos avances de acceso a la educación formal principalmente en términos cuantitativos, dado que en los aspectos cualitativos la brecha sigue marcada por la incidencia de la reproducción de patrones culturales que estereotipan al hombre y a la mujer.

En ese contexto en nuestro país, como lo afirman Fuentes y Holguín (2006, p. 153),

desde hace por lo menos dos décadas, las mujeres presentan indicadores de acceso y resultados iguales o superiores a los de los hombres; en consecuencia se considera que no hay inequidad de género en el sistema educativo y se asume, de manera errada, que el acceso al sistema escolar es suficiente [...] ignorando el sexismo y la discriminación que aún predominan en todos los niveles de la educación, [lo que] impide que la equidad de género se convierta en una cuestión social relevante para las agendas educativas gubernamentales.

En efecto, esto se relaciona directamente con la existencia del *currículo oculto* en los centros educativos, concepto que se refiere a un conjunto de aprendizajes implícitos, que no figuran en los planes de estudio oficiales, y que, en cierta medida, operan de manera inconsciente, lo que deriva en la transmisión de patrones culturales. Así es como paralelamente a la superación de la problemática de la inequidad en el número de mujeres que estudian, se presenta la problemática cualitativa de qué clase de educación reciben. En este sentido, De la Cruz (2006) refiere que hay equivalencia entre el número de población femenina y masculina que accede a la educación y que la mujer se está escolarizando de manera similar al hombre, pero a esto se contraponen la cuestión de que “lo están haciendo en una institución que no cuestiona los estereotipos de género, y están siguiendo una formación que no las vincula de manera significativa con los sectores más dinámicos de la sociedad” (p. 284).

Actualmente, los planes de estudios formales de los distintos planteles educativos no realizan una distinción explícita entre “educación para mujeres” y “educación para hombres” como sucedía en el pasado; sin embargo, en aspectos como las expectativas del docente, los preceptos escolares y, en general, una tipificación en

función del género, conducen a formas de discriminación sutil, reflejada en acciones que direccionan el comportamiento de los jóvenes a unos constructos sociales existentes que encasillan los comportamientos de unos y otros como correctos o no, agrupando a los sujetos en virtud del sexo (Giddens, 2001).

Así las cosas, se pone un velo de duda frente a la existencia de equidad entre hombre y mujer en la educación, que si bien existe respecto de cobertura y acceso, se ve quebrantada por cuestiones tales como disimilitudes de corte formativo, por la división sexual y estereotipada del trabajo, por la evolución de las carreras, por los obstáculos o continuidad en el acceso laboral que tienen las mujeres; en general, esto refleja la asimetría de género existente. En este sentido, el presente trabajo pretende investigar concretamente cómo los estereotipos de género transmitidos por instituciones educativas inciden en el desarrollo de liderazgos en personas profesionales, mujeres en particular.

## REVISIÓN CONCEPTUAL

### DIVISIÓN SEXUAL DEL MUNDO SOCIAL

En la actualidad, las relaciones entre los sexos están menos transformadas de lo pensado y la sociedad parece “eternizar” la división sexual que ha adoptado transformaciones, sobre todo, de forma, pero no profundamente de contenido. La mujer ha estado históricamente alienada por una concepción de naturaleza en que su papel principal se concentra en la reproducción y la maternidad. En este sentido, distintas instituciones sociales han realizado un trabajo de perpetuación de los estereotipos sobre lo que significa “ser mujer” (Sandoval, 2002).

Por su parte, el género se vislumbra como una categoría que permite dar cuenta de las complejidades en el comportamiento de hombres y mujeres, y que se pone en conexión con otras categorías que dejan ver condiciones de acción. Stolcke (1996) afirma que esta categoría permite dejar de ver a la biología *como destino*, al subrayar que las diferencias sexuales contienen una elaboración simbólica; aquella centra el análisis en las relaciones entre mujeres y hombres entendidas como construcciones histórico-culturales. A la vez, Lux (2011) acota que, en todos los hechos históricos, los protagonistas son hombres y mujeres; por ello, es preciso tener presente las discusiones que de ahí se desprenden, de lo contrario se

podría caer en el desconocimiento del papel del género como mecanismo de construcción de poder y de orden. De ahí que se entienda que el sistema social de género tiene una capacidad de reproducir patrones que organizan la relación hombre-mujer en lo simbólico, normativo y práctico.

Bibiana  
Moncayo  
Orjuela

Carlos Villalba  
Gómez I

Esto se relaciona con que, en general, todas las interacciones hombre-mujer están provistas de una carga simbólica que orienta la acción; por ello, direcciona la forma de ser hombre y ser mujer. En los términos de Bourdieu (2000), se puede entender cómo la condición de *ser mujer* y *ser hombre* se expresa en forma de subjetividades cargadas de información histórica, que indican un modo de vivir el mundo en concordancia con el cuerpo que se tenga. En efecto, Bourdieu plantea que los sujetos se mueven dentro de coordenadas, como el género, la edad y la jerarquía social, por lo que viven y producen su vida desde nociones conscientes, pero también desde sus cuerpos y sentidos prácticos.

Esto resulta relevante dado que el género abarca la mayor parte de espacios sociales, por lo que puede repercutir en otros sistemas. Sen (2000) permite comprender estos impactos intersistemáticos, afirmando que la desigualdad entre hombre y mujer afecta a las personas en el ejercicio de su libertad de ser, de actuar y de acceder a bienes. Plantea que los individuos ejercen dicha libertad en la medida en que alcanzan distintos estilos de vida (funcionamientos) mediante sus decisiones, lo que constituye un factor decisivo para el bienestar y la autonomía.

De acuerdo con lo anterior, es importante tener presente que en un gran número de sociedades el género es una significativa forma de estratificación social. Estructura las oportunidades y posibilidades de las personas e incide en los papeles que cada quien desempeñará en la sociedad (Giddens, 2001). Así es como se ven dos escenarios claros y opuestos; por una parte, los hombres suelen estar mejor valorados y recompensados, y por otra, la mujer se señala para el cuidado del hogar y la maternidad, y laboralmente tiende a ocupar un lugar secundario.

Connell (1987), por su parte, interesada en saber cómo el poder social que ostentan los hombres crea y mantiene la desigualdad, plantea que, desde el nivel individual hasta el institucional, hombre y mujer se establecen

en torno a una premisa central: el dominio del primero sobre la segunda. Asimismo, anota que las distintas masculinidades y feminidades existentes están sometidas por la *masculinidad hegemónica*, esto es, el poder que ejerce un grupo social no mediante la fuerza, sino a través de una dinámica cultural extendida a la vida privada y a todas las relaciones sociales. Frente a esta, se presenta la feminidad recalcada, cuyo objetivo es atender a los deseos de los hombres, y se caracteriza por la empatía y la docilidad.

#### *EL SISTEMA EDUCATIVO Y LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO*

Concretamente, en la organización educativa el sexismo se ve reflejado en aspectos como estilos de enseñanza, materiales, uso del lenguaje, utilización de espacios, expectativas de los educandos y de los educadores y en las formas de organización escolar, entre otros aspectos. Precisamente, como lo señala Connell (1998), cada institución educativa tiene unos preceptos de género, esto es, que la masculinidad hegemónica, compuesta por expectativas, reglas, rutinas y jerarquías, establece líneas de acción, por ende no se da la construcción de feminidades y masculinidades alternativas, debido a que irían en detrimento de la normativa construida y, a su vez, de la “popularidad” tan demandada por los jóvenes.

Estos patrones de género que operan como punto de partida en la institución educativa contribuyen, entre otras cosas, a la segregación de profesiones y vocaciones. Frente a esto, Rosado (2012) afirma:

[los] estereotipos de género se han cuestionado de manera insuficiente en la formación profesional; en la orientación vocacional y profesional no se proponen herramientas cognitivas, ideológicas, éticas, teóricas y metodológicas que ayuden a deconstruir estos estereotipos socioculturalmente construidos y asignados en la formación de los profesionistas, donde se sigue trabajando en términos de profesiones femeninas y profesiones masculinas (p. 34).

En la educación formal en Colombia, perdura el componente de equidad de género planteado en el Plan Decenal de Educación (1996) que insistía en la igualdad de oportunidades y el respeto por la diversidad. A su vez, la Ley General de Educación (1993) predica

Panorama I  
pp. 59-79 I  
Volumen 8 I  
Número 15 I  
Julio - diciembre I  
2014 I

que la equidad de género debe ser el principio orientador de la educación sexual en los niveles escolares. Sin embargo, permanece la resistencia al cambio por parte de docentes y administradores del aparato educativo, lo que se refleja en los resultados sociales y económicos. Por otra parte, la coeducación no ha solucionado la precariedad laboral que actualmente padecen las mujeres. Se identifica una falta de reconocimiento cultural, esto es, tener en cuenta la diversidad y reconocer identidades subvaloradas por lógicas androcéntricas.

Concretamente, lo anterior se manifiesta de distintas maneras. Es dicente el hecho de que, si bien las instituciones educativas femeninas en los primeros grados escolares alcanzan los niveles más altos, en grado once son superadas por las instituciones masculinas. En las pruebas de calidad educativa de Estado, los hombres superan a las mujeres: en 1997 el puntaje promedio del Icfes<sup>1</sup> de los hombres estuvo entre 242.8, y el de las mujeres en 228.1 (en una escala de 1 a 400) (Domínguez, 2005). A su vez, en la misma prueba, se evidencia la presencia de los estereotipos de género en la escogencia de las áreas de profundización: mientras las mujeres prefirieron disciplinas como biología, historia y lenguaje, los hombres optaron por las matemáticas, la física y la química (Fuentes y Holguín, 2006).

#### *EL PAPEL PROFESIONAL DE LA MUJER EN LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA*

Esta realidad hasta ahora descrita es paradójica: hoy en día, las mujeres que tienen mayor nivel educativo disponen de más y mejores oportunidades de empleo. No obstante, cuando se compara la situación con la de los hombres, se ve que ellas requieren niveles mayores de estudio, de tal manera que “la proporción de hombres ocupados en el sector formal es significativamente superior a la de las mujeres, aunque su nivel de escolaridad es menor [...] ellas necesitan tener mayores credenciales educativas para acceder a una ocupación” (De la Cruz, 2006, p. 281). A esto se suma que el trabajo en todos los países se encuentra segregado: así es como las mujeres están en los sectores de la enseñanza, la atención a la salud, la agricultura, mientras que los hombres se hallan en la gestión, la administración y la política.

En Colombia, en el periodo comprendido entre 2001 a 2012, las mujeres recibieron 54.3 % de los títulos de educación superior; y los hombres, 45.7 %. Durante las dos últimas décadas se ha venido presentando una *feminización* de la educación superior, la cual se evidencia a partir del análisis de tres variables: solicitudes, matrículas y número de mujeres y hombres que se gradúan. Al respecto, el estudio de Correa (2005) realizado en el intervalo de tiempo de 1984 a 2004 demostró que las mujeres representan 16 % más solicitudes, 33 % más matrículas y 14 % más grados que los hombres. Pese a este fenómeno, los datos del Observatorio Laboral para la Educación muestran que, en general, las recién graduadas que trabajan como dependientes ganan 13.7 % menos que los hombres que también se graduaron en 2012 (Colombia, Ministerio de Educación Nacional, 2012). A esto se suma que las diferencias de género inciden en la escogencia del área de estudio; estas explican entre 34 y 41 % de la brecha salarial promedio.

Efectivamente, la distribución de profesiones “masculinas” y “femeninas” explica, en gran medida, la brecha salarial. Así, se identifica que hay poca representación en áreas altamente remuneradas, como ingenierías (18.7 % son mujeres; 41.8 %, hombres), y en contraste hay superrepresentación en áreas como las ciencias de la educación (12.4 % mujeres; 7.5 % hombres), en las cuales reciben los salarios más bajos promedio. A su vez, las mujeres que están altamente posicionadas en áreas bien remuneradas, como en economía, administración y contaduría, solo ganan 87 % del salario promedio masculino (Barón y Cepeda, 2012). Por su parte, la ocupación de las mujeres en América Latina se centra en el sector del comercio y de los servicios sociales (preferentemente en la educación), y se desvincula del sector de la industria.

En este sentido, el hecho de que se piense que la enseñanza “es algo de mujeres” no representa un privilegio para ellas, ya que ahí se suele reforzar el estereotipo que refiere que ellas se encuentran más preparadas para dicha tarea, porque esta se vincula con la maternidad, con el cuidado y con el ámbito privado. En Colombia, en el nivel preescolar, la mujer ocupa casi la totalidad del cuerpo docente; en primaria, tres cuartos; en secundaria, la mitad; y en educación superior, menos de un cuarto (Domínguez, 2005). Al respecto, si bien el acceso de mujeres a puestos educativos de mayor prestigio ha aumentado en las tres últimas décadas de 14 a 33 %, la

<sup>1</sup> Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.

tendencia sigue siendo lenta y parece estancarse (Wills, 2007).

Para interpretar este fenómeno, resulta pertinente retomar a Díez, Terrón y Anguita (2009), quienes identifican en las instituciones educativas unas redes invisibles, lo que significa un apoyo sagaz de hombres hacia otros hombres para ascender jerárquicamente. Como lo plantean los autores, se han establecido unos mecanismos de confianza basados en “expectativas muy parecidas” u “objetos comunes”, maneras de pensar comunes que se van labrando en reuniones informales, comidas, cenas, aperitivos, charlas de café, charlas en las que se habla de fútbol... (p. 35).

El estudio se fundamentó en una revisión sistemática de bibliografía especializada de 51 textos tanto de libros como de diversas revistas científicas indexadas, incluso producciones de carácter tanto empírico como teórico y mixto. La selección de artículos obedeció a criterios temáticos claves: 1) conceptualización teórica sobre el enfoque de género, 2) papel del plantel educativo en la transmisión de pautas culturales y 3) liderazgo femenino en la teoría organizacional. A continuación, a partir de la discusión y revisión detallada de la bibliografía objeto de estudio, se realizó una síntesis de algunos de los estudios e investigaciones más dicentes en torno a la incidencia de la difusión de patrones de género generada en el plantel educativo en el ámbito laboral de las mujeres y en su ejercicio de liderazgo.

### METODOLOGÍA

De otra manera, las producciones académicas revisadas fueron codificadas en seis categorías en función de las temáticas de estudio, a saber: 1) percepciones, prejuicios e imaginarios (cinco textos), 2) liderazgo y género (nueve textos), 3) liderazgo/estilos de liderazgo (diez textos), 4) mujer, trabajo y sociedad (siete textos), 5) educación y liderazgo (trece textos) y 6) educación y género (seis textos) (tabla 1).

<i>REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA</i>						
<i>Nombre del artículo</i>	<i>Autoras</i>	<i>Universidad/dependencia</i>	<i>País</i>	<i>Año</i>	<i>Palabras claves</i>	
<i>CATEGORÍA: PERCEPCIONES, PREJUICIOS E IMAGINARIOS</i>						
1	Percepción de las mujeres sobre el “techo de cristal” en educación	Enrique Javier Díez Gutiérrez, Eloina Terrón Bañuelos y Rocío Anguita	Universidad de Zaragoza	España	2009	Liderazgo educativo, rasgos y valores estereotípicos de género
2	Sobre la comprensión del proceso de escolarización: aportaciones de la teoría del etiquetado	Ray C. Rist	Columbia University	Estados Unidos (autor), España (edición)	1999	Teoría del etiquetado, profesía autocumplida, estereotipos en la escuela
3	Liderazgo y formación de líderes	Silvia Gelvan	Colegio Militar de la Nación	Argentina	2007	Formación de líderes, liderazgo militar, liderazgo educativo

Bibiana  
Moncayo  
Orjuela  
Carlos Villalba  
Gómez I

Panorama I  
pp. 59-79 I  
Volumen 8 I  
Número 15 I  
Julio - diciembre I  
2014 I



## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Obstáculos de la mujer en el acceso a cargos de dirección y liderazgo: incidencia de los planteles educativos

<i>Nombre del artículo</i>	<i>Autoras</i>	<i>Universidad/dependencia</i>	<i>País</i>	<i>Año</i>	<i>Palabras claves</i>
4 El liderazgo empresarial femenino. Reflexiones y paradojas	Esther Puyal y Victoria Sanagustín	Universidad de Huelva	España	2006	Liderazgo situacional, estereotipos de género, socialización educativa
5 Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes	Isabel Cuadrado	Universidad Nacional de Educación a Distancia	España	1996	Escasa presencia de mujeres en puestos de poder, liderazgo femenino, variables de estereotípicos de género

## CATEGORÍA: LIDERAZGO Y GÉNERO

6 Participación y poder de la mujer en las organizaciones educativas	Maria José Carrasco	Universidad de Huelva	España	2004	Organizaciones educativas, acceso a los puestos de gestión, nueva cultura escolar
7 Moving up the ladder: the evolution of female leaders	Heather Baruch	Harvard Bussines School	Estados Unidos	2011	Equidad de género, desigualdades de género, muro de concreto
8 What women bring to the exercise of leadership	Diana Chandler	Regent University	Estados Unidos	2011	Estilos de liderazgo, liderazgo femenino, techo de cristal
9 Job satisfaction and gender identity of women managers and non-managers	Agnieszka Lipińska-Grobelny y Wasiak Katarzyna	University of Lodz	Polonia	2010	Modelo de gestión andrógino, rasgos instrumentales, rasgos expresivos
10 Nuevos modelos de gestión: de pensar en "masculino" a pensar en "andrógino"	Leire Gartziai	Universidad del País Vasco	España	2011	Inteligencia emocional, estilo de liderazgo transformacional, diferencias de género

I Panorama  
I pp.59-79  
I Volumen 8  
I Número 15  
I Julio-diciembre  
I 2014

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

	<i>Nombre del artículo</i>	<i>Autoras</i>	<i>Universidad/dependencia</i>	<i>País</i>	<i>Año</i>	<i>Palabras claves</i>
11	Estudios sobre trayectoria profesional y acceso de la mujer a cargos directivos: un análisis bibliométrico	Clara Selva, Miguel Angel Sahagún y Susana Pallarès	Universitat Autònoma de Barcelona	España	2011	Acceso de la mujer a cargos directivos, tendencias literarias
12	Ways women lead	Judy B. Rosener	Universidad de Harvard	Estados Unidos	1990	Mujer y posiciones de alta jerarquía, liderazgo transformacional, reglas dominantes
13	The female advantage: women's ways of leadership	Sally Helgesen	Northwestern University	Estados Unidos	1990	Ecología del liderazgo, intercambio circular, relaciones no-jerárquicas
14	Las organizaciones modernas	Anthony Giddens	London School of Economics	Inglaterra (autor); España (edición)	2001	Ingreso de la mujer a cargos de poder, organizaciones burocráticas y en semi-burocráticas.
15	Through the labyrinth: the truth about how women become leaders	Alice H. Eagly and Linda L. Carli	Northwestern University	Estados Unidos	2007	Estilos de liderazgo, prejuicios de género, rol congruente de género
16	Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. Human resource management	Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio	Binghamton University	Estados Unidos	1994	Liderazgo transformacional, liderazgo femenino, techo de cristal
17	La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género	Emilia Moreno Sánchez, José Manuel Coronel Llamas, M. Teresa Padilla-Carmona	Universidad de Sevilla	España	2002	Perspectiva de género, cambios en las organizaciones, posiciones de responsabilidad

Bibiana  
Moncayo  
Orjuela

Carlos Villalba  
Gómez I

Panorama I  
pp. 59-79 I

Volumen 8 I  
Número 15 I

Julio - diciembre I  
2014 I



## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Obstáculos de la mujer en el acceso a cargos de dirección y liderazgo: incidencia de los planteles educativos

*Nombre del artículo*

*Autoras*

*Universidad/dependencia*

*País*

*Año*

*Palabras claves*

### CATEGORÍA: LIDERAZGO / ESTILOS DE LIDERAZGO

18	Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo	José Luis Pariente	Universidad Autónoma de Aguascalientes	México	2006	Teorías sobre el liderazgo, teorías tradicionales, teorías emergentes
19	Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder	Marcelino Garay	Pontificia Univeridad Católica de Chile	Chile	2010	Liderazgo, eficacia comunicativa, persuasión
20	El liderazgo: un poder relativo	Juan Huaylup Alcázar	Universidad de Costa Rica	Costa Rica	2007	Concepción y práctica del liderazgo, política cotidiana, administración pública y empresarial
21	Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática	Antonio dos Santos y Antonio Carvalho	Pontificia Universidade Católica de Minas Gerais	Brasil	2011	Liderazgo, dominación carismática, teoría weberiana
22	El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras	Isabel Gorroño	Federación Internacional de Coaching	España	2008	Gestión de personal, desarrollo humano, gestión de las emociones
23	Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault	Maria Cristina Sanches y Regina Helena Martins	Pontificia Universidade Católica de São Paulo	Brasil	2010	Relaciones de poder, liderazgo en las organizaciones, dinámicas de control
24	Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa	Fabio Vizeu	Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas	Brasil	2011	Liderazgo transformacional, teorías de la acción comunicativa, análisis crítico

| Panorama

| pp.59-79

| Volumen 8

| Número 15

| Julio-diciembre

| 2014

| 67

*REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA*

Bibiana  
Moncayo  
Orjuela  
Carlos Villalba  
Gómez I

	<i>Nombre del artículo</i>	<i>Autoras</i>	<i>Universidad/ dependencia</i>	<i>País</i>	<i>Año</i>	<i>Palabras claves</i>
25	Women and Leadership	Crystal L. Hoyt	University of California	Estados Unidos	2010	Negociaciones efectivas, estereotipos de género, distribución de las tareas domésticas
26	Liderazgo ético y regulación en un escenario empresarial global	José Luis Álvarez Arce, Reyes Calderón Cuadrado e Isabel Rodríguez Tejedo	Universidad de Navarra	España	2011	Códigos éticos, organizaciones, variables legales
27	The myth of leadership: creating leaderless organizations	Jeffrey S. Nielsen	Westminster College	Estados Unidos	2004	Metáforas de liderazgo, liderazgo formal, "poder sobre"
28	¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?	Julia Naranjo, Daniel Jiménez y Raquel Sanz	Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales	Colombia	2012	Cultura organizacional, innovación social, obstáculos al cambio
29	The three faces of leadership: manager, artist, priest	Mary Jo Hatch, Monika Kostera y Andrzej K. Kozminski	University of Virginia	Estados Unidos	2005	Liderazgo estético, narrativas de liderazgo, cultura organizacional
	El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional	Daniel Goleman	Universidad de Harvard	Estados Unidos	2002	Inteligencia emocional, coeficiente intelectual colectivo, cerebro social

*CATEGORÍA: MUJER, TRABAJO Y SOCIEDAD*

30	Pierre Bourdieu y la teoría sobre la dominación masculina	Mary Luz Sandoval	Universidad Nacional de Colombia	Colombia	2002	Dominación masculina, división sexual, androcentrismo
----	---	-------------------	----------------------------------	----------	------	---

Panorama I  
pp. 59-79 I  
Volumen 8 I  
Número 15 I  
Julio - diciembre I  
2014 I

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Obstáculos de la mujer en el acceso a cargos de dirección y liderazgo: incidencia de los planteles educativos

<i>Nombre del artículo</i>	<i>Autoras</i>	<i>Universidad/dependencia</i>	<i>País</i>	<i>Año</i>	<i>Palabras claves</i>	
31	Análisis de la relación: la mujer en la educación y el trabajo	Silvia de la Cruz	Universidad Nacional de San Luis	Argentina	2006	Trabajo segmentado, complementariedad laboral, la fuerza laboral femenina
32	¿Inserción laboral de las mujeres en América Latina: una fuerza de trabajo secundaria?	Laís Abramo	Centro de Estudios de la Mujer	Chile	2004	Fuerza de trabajo secundaria, fuerza laboral femenina, segregación ocupacional
33	Nuevas perspectivas de la categoría de género en la historia: de los márgenes al centro	Martha Lux	Universidad de los Andes	Colombia	2011	Relaciones de género, orden social, revoluciones democráticas
34	Idas y venidas, vueltas y revueltas. Protestas sociales en Colombia	Mauricio Archila	Universidad Nacional de Colombia	Colombia	2003	Movimiento de mujeres, movimientos sociales, feministas en Colombia
35	Desarrollo profesional femenino: la identidad de la mujer en el mundo laboral	María Teresa Padilla	Universidad de Sevilla	España	2002	Discriminación laboral, trayectorias profesionales, pautas identitarias
36	Protagonismo de mujer: organización y liderazgo femenino en Bogotá	Helena Páez de Tavera, María Cristina Ocampo de Herrán y Norma Villarreal	Fundación Friedrich Naumann	Colombia	1989	Organizaciones femeninas, mujeres dirigentes, historia del movimiento femenino
37	Capacidades y género: ¿suma o sistema de desigualdades? El caso chileno	Virginia Guzmán, Emmanuelle Barozet, Eduardo Candia, Bernardita Ihnen y Bettina Leiva	Universidad de Chile	Chile	2012	Capacidades sociales, materiales, culturales, desigualdad de género

| Panorama  
| pp.59-79  
| Volumen 8  
| Número 15  
| Julio-diciembre  
| 2014

*REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA*

Bibiana  
Moncayo  
Orjuela

Carlos Villalba  
Gómez I

	<i>Nombre del artículo</i>	<i>Autoras</i>	<i>Universidad/ dependencia</i>	<i>País</i>	<i>Año</i>	<i>Palabras claves</i>
38	Las mujeres en organizaciones de América Latina y el Caribe. Aportes teóricos y experiencias concretas	Lidia Heller	Pontificia Universidad Javeriana	Colombia	2007	Organizaciones, sistemas complejos, equidad de género
39	Antropología del género. El cómo y el porqué de las mujeres	Verena Stolcke	Universitat Autònoma de Barcelona	España	1996	Enfoque de género, androcentrismo, diversidad cultural
40	Inclusión sin representación. La irrupción política de las mujeres en Colombia. 1970-2000	María Emma Wills	Universidad de los Andes	Colombia	2007	Docencia femenina universitaria, diferencias salariales, techo de cristal en educación superior
41	Desarrollo y libertad	Amartya Sen	Universidad de Harvard	Barcelona	2000	Condiciones de bienestar y libertad, desigualdad hombre/mujer, privación de capacidades
42	Gender and power: society, the person, and sexual politics	Raewyn Connell	University of Sydney	Australia	1987	Feminidades y masculinidades alternativas, posestructuralismo, catexis
43	La dominación masculina	Pierre Bourdieu	Collège de France	Francia	2000	Dominación social, orden social sexual, estructuras simbólicas

Panorama I  
pp. 59-79 I

Volumen 8 I

Número 15 I

Julio - diciembre I  
2014 I

*CATEGORÍA: EDUCACIÓN Y LIDERAZGO*

44	Liderazgo en educación: al final solo el carisma importa	Claudio Thieme y Ernesto Treviño	Universidad Diego Portales	Chile	2012	Dirección educativa, desempeño docente, liderazgo transformacional
----	--	----------------------------------	----------------------------	-------	------	--

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Obstáculos de la mujer en el acceso a cargos de dirección y liderazgo: incidencia de los planteles educativos

<i>Nombre del artículo</i>	<i>Autoras</i>	<i>Universidad/dependencia</i>	<i>País</i>	<i>Año</i>	<i>Palabras claves</i>	
45	El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales	Manuel Lorenzo	Universidad de Granada	España	2005	Teorías del cambio educativo, modelos de la gestión de la calidad, posturas sociocríticas
46	Liderazgo formativo y desarrollo sostenible de la calidad de la educación	Alvaro Rodríguez y Marta Mármol	Universidad del Magdalena	Colombia	2009	Liderazgo formativo, cultura organizacional, educación transformadora
47	Una revisión del liderazgo educativo.	Duncan Waite y Sarah Nelson	Texas State University	Estados Unidos	2005	Liderazgo educativo, administración educativa, paradigma en la gestión educativa
48	Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos	Guiselle María Garbanzo y Víctor Hugo Orozco Delgado	Universidad de Costa Rica	Costa Rica	2010	Liderazgo educativo, escuelas inteligentes, sociedad del conocimiento
49	Women leaders in higher education: organizational cultures and personal resilience	Vivienne Griffiths	University of Sussex	Inglaterra (autor), España (edición)	2012	Percepción laboral, formas de apoyo, desigualdad de género
50	Perspectivas de altos directivos universitarios españoles sobre sus necesidades formativas en competencias directivas	Fernando Casani y Jesús Rodríguez-Pomeda	Universidad de Zulia	Venezuela	2012	Competencias en liderazgo, percepción de liderazgo, dirección educativa
51	Poder y liderazgo de mujeres responsables de instituciones universitarias	Marita Sánchez Moreno y Julián López Yáñez	Universidad de Sevilla	España	2008	Estilos de liderazgo, redes de poder, unidades organizativas en educación superior

| Panorama  
| pp.59-79  
| Volumen 8  
| Número 15  
| Julio-diciembre  
| 2014

*REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA*

Bibiana  
Moncayo  
Orjuela  
Carlos Villalba  
Gómez I

	<i>Nombre del artículo</i>	<i>Autoras</i>	<i>Universidad/ dependencia</i>	<i>País</i>	<i>Año</i>	<i>Palabras claves</i>
52	Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas.	José Antonio Pareja	Universidad de Granada	España	2009	Liderazgo educativo, conflicto, organización social
53	Una dirección para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido	F. Javier Murillo Torrecilla	Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar	España	2006	Liderazgo transformacional, liderazgo distribuido, dirección para el cambio

*CATEGORÍA: EDUCACIÓN Y GÉNERO*

54	Género, educación y la posibilidad de un conocimiento transformativo	Nelly P. Stromquist	Universidad de California	Estados Unidos	2004	Sistemas educativos, políticas equitativas, educación transformativa
55	El androcentrismo científico: para la igualdad de género en la escuela actual	Ana Sánchez Bello	Universidad de A Coruña	España	2002	Androcentrismo, contenidos científicos, transmisión de la desigualdad social
56	La investigación sobre el género en la escuela: nuevas perspectivas teóricas	María del Carmen Rodríguez Menéndez, José Vicente Peña Calvo	Universidad de Oviedo	España	2005	Estructuralismo, funcionalismo, posestructuralismo
57	Género, orientación educativa y profesional	Ana María Rosado	Universidad Nacional Autónoma de México	México	2012	Orientación educativa, vocación profesional, estereotipos de género
58	Relaciones de poder en la universidad. El caso de la Universidad Nacional de la Pampa	María Herminia Di Liscia y Ana María Rodríguez	Universidad de la Pampa	Argentina	2002	Relaciones de poder, distribución de cargos, desequilibrio de género

Panorama I  
pp. 59-79 I  
Volumen 8 I  
Número 15 I  
Julio - diciembre I  
2014 I

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Obstáculos de la mujer en el acceso a cargos de dirección y liderazgo: incidencia de los planteles educativos

<i>Nombre del artículo</i>	<i>Autoras</i>	<i>Universidad/dependencia</i>	<i>País</i>	<i>Año</i>	<i>Palabras claves</i>
59 El harén pedagógico. Perspectiva de género en la organización escolar	Miguel Ángel Santos Guerra	Universidad Complutense	España	2000	Diferencias de género en la escuela, pedagogía masculinizada, transmisión de modelos sexistas
60 Hacia la equidad de género en la educación superior: una interpelación a las políticas educativas	Lya Yaneth Fuentes	Universidad Central	Colombia	2013	Equidad en el acceso a la educación, políticas públicas, educación sexista
61 Reformas educativas y equidad de género en Colombia	Lya Yaneth Fuentes	Universidad Central	Colombia	2006	Reforma educativa en Colombia, logros en equidad de género, educación sexual
62 Género, equidad y ciudadanía: análisis de las políticas educativas	Lya Yaneth Fuentes	Universidad Central	Colombia	2006	Género, políticas educativas, equidad, ciudadanía, reformas educativas, Cepal
63 Currículo y modernización. Cuatro décadas de educación en Colombia	Alberto Martínez Boom	Universidad Pedagógica Nacional	Colombia	2003	Proceso de modernización, educación total, masificación de la educación
64 Enseñar a los chicos: nuevas investigaciones sobre la masculinidad y estrategias de género para la escuela	Raewyn Connell	University of Sydney.	Australia	1998	Masculinidad hegemónica, identidad de género, discursos dominantes
65 Segregación educativa y la brecha salarial por género entre los recién graduados universitarios en Colombia	Laura Cepeda Emiliani, Juan D. Barón	Centro de Estudios Económicos Regionales	Cartagena	2012	Brecha salarial, segregación profesional, educación superior

| Panorama  
| pp.59-79  
| Volumen 8  
| Número 15  
| Julio-diciembre  
| 2014  
| 73



## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

	<i>Nombre del artículo</i>	<i>Autoras</i>	<i>Universidad/dependencia</i>	<i>País</i>	<i>Año</i>	<i>Palabras claves</i>
66	La feminización de la educación superior y las implicaciones en el mercado laboral y los centros de decisión política	María Eugenia Correa	Universidad Externado de Colombia	Colombia	2005	Feminización de la educación, brecha salarial, segregación laboral
67	Equidad de género en la educación: ¿qué hemos logrado las mujeres colombianas?	María Elvia Domínguez	Universidad Nacional de Colombia	Colombia	2005	Equidad de género, desigualdades de género, educación sexista

Tabla 1. Revisión bibliográfica

Ahora bien, se debe señalar que la selección de textos se llevó a cabo con un criterio de interdisciplinariedad, que buscaba abordar el objetivo de una manera integral y holística. De tal manera, se incluyeron producciones académicas realizadas desde las ciencias administrativas, políticas, pedagógicas, la economía, la sociología, la antropología, la historia y la psicología social. A esto se adiciona el criterio de abordar el problema a la luz de la situación colombiana, complementando los productos académicos locales con trabajos internacionales, reexaminando artículos en español, inglés y portugués, procurando que la revisión pudiera arrojar pistas sobre cómo se manifiesta el fenómeno de la relación mujer-planeta educativo-vida profesional, en diferentes contextos y situaciones, para obtener una visión de conjunto. Así es como se revisaron textos de producción académico-científica de Argentina, Australia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, España, los Estados Unidos, Francia, el Reino Unido, México, Polonia y Venezuela.

### RESULTADOS

#### *INCIDENCIA DE LOS ESTEREOTIPOS DE GÉNERO EN LAS TRAYECTORIAS PROFESIONALES: MUJERES Y CARGOS DE PODER*

El trabajo de exploración y análisis bibliográfico permite construir cuatro argumentos claves para desarrollar los resultados del estudio:

- 1) El problema respecto de la desigualdad de género en las instituciones educativas ha sido superado, sobre todo, en un sentido de cobertura igualitaria para mujeres y hombres; no obstante, en términos cualitativos, no se han realizado cambios suficientes y contundentes, debido a que dichas instituciones continúan transmitiendo un orden asimétrico de género.
- 2) Los planteles de educación reproducen los estereotipos de género en una práctica educativa y pedagógica constante, que se construye en una cotidianidad donde docentes y estudiantes llevan a cabo procesos de enseñanza-aprendizaje partiendo de una serie de creencias que están codificadas por dicho orden de género.
- 3) La reproducción de esos patrones de género se explica tanto por la presencia de una cultura masculinizada en la institución educativa como por una estructura organizacional donde el hombre ocupa un papel preponderante.
- 4) Lo anterior conlleva que se delimiten y condicionen las identidades de los sujetos en virtud de su sexo; por ello, se denota una predisposición estructural a la formulación de proyectos profesionales y académicos en relación con el género. Las instituciones educativas de distintos niveles, de la mano de otras instituciones de

composición educativa, como la familia, los medios de comunicación, el mercado, la religión o la ciencia, contribuyen a la inculcación de estereotipos de género.

De ahí que se pueda aseverar que los estereotipos adquiridos, forjados y tramitados en los planteles educativos, entre otras instituciones sociales, traen efectos particulares en la vida profesional y laboral de las mujeres. Este legado intangible que confieren los centros educativos se identifica con las dificultades de acceso a cargos de poder y dirección que encuentran las mujeres, lo que hace palpable la existencia del “techo de cristal”, barrera invisible y casi infranqueable. Cabe recordar que la dureza y la solidez de dicho techo residen, en particular, en limitaciones implícitas en las organizaciones en su conjunto, como expectativas y predisposiciones en torno al sexo, basadas en prejuicios de género más que en normas y reglas explícitas y abiertamente expuestas (Santos, 2000).

En efecto, la coexistencia de los estereotipos de género en organizaciones educativas y laborales se evidencia en el principio de que son las propias mujeres quienes obstaculizan el acceso a cargos de dirección, dado que tienen “miedo al éxito” o que las “prioridades vitales” las sobreponen a las profesionales, o bien no están dispuestas a sacrificar su “tranquilidad psicológica” (Díez, Terrón y Anguita, 2009).

Esto se manifiesta en uno de los obstáculos más fuertes que existe en el “laberinto”<sup>2</sup> que es la distribución desigual de las tareas domésticas, que encuentra origen en una visión patriarcal, latente en la dimensión del ejercicio profesional de las mujeres. Eagly y Carli (2007) evidencian que las mujeres agrupadas en esta ocupación, paralelamente, reducen posibilidades de acceso a posiciones de poder y jerarquía en la sociedad. Por consiguiente, estas son discriminadas cuando tienen comportamientos como la amabilidad, debido a que se vinculan a la falta de firmeza, competitividad y de agencia y, por lo tanto, “carentes de liderazgo” (Baruch, 2011).

Entretanto, adquiere importancia el hecho de que la teoría organizativa y la organización como tal, como lo sostienen Coronel, Moreno y Padilla (2002), se encuentran

ausentes de neutralidad, porque se han inmerso en ideologías y valores esencialmente masculinos, y dejado de lado a la mujer y su punto de vista referente al discurso organizacional, considerándolo irrelevante. Lo citado lo ratifica Heller (2007) al afirmar que las instituciones y organizaciones “no son imparciales a las diferencias de género, política y sociales; reflejan fundamentalmente valores masculinos y el punto de vista de los hombres, ya que han sido creadas por y para los hombres” (p. 9).

Ahora bien, pese a la discriminación laboral existente y a una teoría organizacional que parece hacer caso omiso a estas condiciones de desigualdad, la realidad indica cambios importantes y mejoras en la situación laboral de la mujer, en términos generales. Por un lado, el porcentaje de mujeres jefes de hogar va en aumento. Según Abramo (2004), “es la mujer la única encargada de la sobrevivencia y del bienestar de la familia en al menos de un 25 a 35 % de los hogares en los diferentes países de América Latina” (p. 235). Por otro lado, el número de horas laborales aumenta de manera significativa y, en contraste, decrece la deserción laboral durante la actividad reproductiva. No obstante, en medio de la inserción de la mujer en el mercado laboral y la igualdad legal, esta continúa siendo víctima de disímiles desigualdades, como el ser encasillada en la ejecución de labores de tiempo parcial, la relativa flexibilización y la tercerización del trabajo. Si bien es cierto, dichas labores permiten la articulación de su vida doméstica con la laboral; esta última va acompañada de salarios reducidos. En Colombia, la brecha salarial está en contra de la mujer en 10.7 %, por debajo del salario promedio de los hombres (Barón y Cepeda, 2012).

Paralelamente a estas manifestaciones de desigualdad en el trabajo, están presentes otro tipo de barreras, denominadas por Padilla (2002) “internas”. Ahí las mujeres se autolimitan porque se proyectan con objetivos más tímidos en la vida profesional y educativa: estas se *auto*profesan poco éxito y dificultad en la articulación de la maternidad con la vida laboral. Al respecto, Carrasco (2004) afirma: “la línea divisoria entre lo ‘interno’ y lo ‘externo’ empieza a desdibujarse, en cuanto que lo interno puede también entenderse como la asunción, por parte de la mujer, de las actitudes sociales dentro de sus esquemas vitales” (p. 76).

2 Según Baruch (2011), son las condiciones que hacen posible y negociable, pero tortuoso, el ascenso laboral de las mujeres en las organizaciones, por ser un camino engañoso y obstaculizador.

## LA MUJER EN UN CONTEXTO DE EMERGENCIA DE NUEVAS TENDENCIAS EN LIDERAZGO

Bibiana  
Moncayo  
Orjuela  
Carlos Villalba  
Gómez I

Para entender el fenómeno del posicionamiento de la mujer en cargos de dirección y liderazgo en las distintas esferas de la sociedad, adquiere relevancia problematizar la concepción de liderazgo y, a su vez, exponer algunas de las corrientes emergentes, analizando el hecho de que la mujer encuentre en estas un móvil para superar los estereotipos de género.

El primer punto que se debe acotar frente a la construcción conceptual es que la mayoría de la literatura del liderazgo proviene de la psicología social con un aire de “neutralización”, mientras que la teoría política es poco explorada cuando de construir conceptos se trata.

De ahí surge la teoría “ejecutiva” del liderazgo, que maneja dos corrientes grandes: por un lado, en las que el jefe se asocia al conductismo, y por otro, donde este realiza funciones menos estructuradas, como ser carismático, visionario y ejemplar. Así es como queda claro que no hay una única forma de ejercer el liderazgo, por lo que salen a relucir nuevos estilos y nuevas corrientes, en un mar de contradicciones y contraposiciones (Martins y Sanches, 2010).

En este orden de ideas, Pariente (2009) efectúa un análisis de nuevas orientaciones relevantes en el liderazgo. Primero, está la corriente del liderazgo y las emociones, que plantea, de acuerdo con Goleman, Boyatzis y McKee (2002), que la clave del liderazgo “se asienta en las competencias que poseen los líderes, es decir, en el modo en que gestionan la relación consigo mismo y con los demás” (p. 170).

En segunda instancia, se encuentra la corriente del liderazgo y la cultura, la cual promueve que las personas puedan trascender su cultura nativa, respetar las diferencias, construir asociaciones transculturales para solucionar problemas y crear terceras culturas.

En tercer lugar, está el denominado liderazgo distribuido, que sostiene que se deben establecer comunidades donde todos puedan actuar como líderes en cualquier momento. Es lo que Nielsen (2004) denomina la “organización basada en pares”, señalando métodos organizativos para el empoderamiento colectivo.

Como cuarto apartado, está la corriente de liderazgo y equidad de sexo, que se refiere a las enormes desigualdades que emergen de una cultura masculina que marca todavía el siglo XXI. Al respecto, iniciativas como la de estudios de la Comisión Económica para América Latina de 1999 sobre el liderazgo y la equidad de género, la creación de la Cátedra de Género, Liderazgo y Equidad de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura o la IV Conferencia Mundial de las Mujeres en Pekín en 1995, que constituye un programa en favor del empoderamiento de la mujer y en su elaboración se tuvo en cuenta el documento clave de política latinoamericana sobre igualdad de género, muestran que el tema de la mujer líder se está poniendo sobre la mesa en la región.

En quinta posición, se encuentra el liderazgo por valores, corriente que sostiene que el liderazgo debe promover el desarrollo humano en un entorno democrático. Por último, se halla el liderazgo como arte, apropiándose de esta metáfora para afirmar que, como cualquier disciplina artística, el liderazgo debe “hacerse bien”. Hatch, Kostera y Kozminski (2005) plantean que “los líderes [...] no son solo administradores racionales disciplinados, sino que también son artistas creativos” (p. 175).

Entonces, se puede concebir que los *nuevos liderazgos* se sumergen en un reconocimiento fundamental y prioritario a la base emocional de este ejercicio de dirección y orientación. Como lo plantea Garay (2010), “Los líderes más eficaces saben manejar las emociones, propias y de sus colaboradores, porque comprenden que su eficacia no depende solo de lo que dicen y hacen sino del modo en que lo hacen” (p. 65). Según a Bass y Avolio (1994), las mujeres son líderes más transformacionales por su experiencia en actividades de cuidado y de educación, en sensibilidad y responsabilidad social. No obstante, se debe señalar, en ese sentido, que tanto hombres como mujeres ejercen el liderazgo de acuerdo con las condiciones de acción:

las diferencias de comportamiento entre mujeres directivas y hombres directivos no solo pueden ser explicadas por una socialización distinta, sino que deben explicarse primordialmente por las características diferenciales de las situaciones con que ellas y ellos se enfrentan de manera habitual en las organizaciones, y, especial, por las expectativas de aquellos que tienen injerencia en su malla de papel (Puyal y Sanagustín, 2006, p. 173).

Panorama I  
pp. 59-79 I  
Volumen 8 I  
Número 15 I  
Julio - diciembre I  
2014 I

## LA INCIDENCIA DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS EN LA FORMACIÓN DE LÍDERES

Los continuos cambios del mundo actual demandan transformaciones en las formas de ejercer y pensar el liderazgo, para que este no solo sea conductor de ideas y acciones, sino también de credibilidad y confianza. Los líderes deben poseer dinamismos internos de liderazgo, tener aptitudes en desarrollo de innovaciones, disposición para políticas de descentralización, formación permanente, apoyo de la comunidad y de las organizaciones de la sociedad civil en general (Garbanzo y Orozco, 2010).

La educación es importante para ello, dado que, siguiendo a Bello (2002), “no podemos olvidar ni negar que la institución escolar es quien [la que] educa a los futuros empresarios y empresarias, a quienes se dedican a la política, a la representación sindical o son personas que trabajan con o sin salario; finalmente a la totalidad de la ciudadanía” (p. 93). Entonces, en particular, las instituciones educativas de los distintos niveles son interventoras directas sobre el desarrollo socioeconómico de la región continental; por ello, se obligan a tener altos estándares de desarrollo humano, en un contexto de contingencia sociocultural (Alvarado et al., 2010).

En esa medida, se afirma que existen abordajes pedagógicos y técnicas que los líderes educativos pueden adoptar para lograr la formación de líderes (Gelvan, 2007). Para identificar ello, es pertinente clarificar lo que podría hacer un líder en el contexto actual, y es afrontar, resolver o negociar conflictos en escenarios cambiantes; por tanto, la educación debe formar competencias para que los líderes sean capaces de enfrentar cambios y crisis.

### CONCLUSIONES

Visibilizar formas de discriminación en los códigos, escenarios y protagonistas de los contextos educativos es una tarea impostergable. Asimismo, lo es la de forjar competencias que reconozcan la diversidad, así como de impulsar la coexistencia de identidades disímiles, la redistribución del capital cultural y el fomento de cambios en el contenido sexista de los manuales educativos, entre otras medidas que permitan la construcción de una mentalidad inclusiva en las organizaciones educativas y laborales. Resulta evidente entonces que el trabajo de formación en competencias y habilidades de

liderazgo se reduce y se limita cuando este es concebido en el marco de esquemas educativos ligados a modelos organizativos obsoletos, burocráticos y autoritarios. Esto radica en que los procesos formativos que evaden la necesidad inminente de innovar se tornan insuficientes cuando de gestar líderes se trata, líderes que respondan a las necesidades de la sociedad contemporánea, establecida en la producción y diseminación vertiginosa del conocimiento y en los cambios de paradigmas organizativos.

A su vez, la innovación educativa debe atender la necesidad de un cambio en la cultura organizacional, reconociendo que esta incide en los procesos de construcción de identidad y papeles de los individuos. Por ende, esta transformación se debe fundamentar en procesos de participación reflexiva que permitan identificar y develar los estereotipos de género que confinan a la mujer a una posición secundaria en las organizaciones y le restringe el acceso a posiciones de influencia. La innovación se forja consolidando espacios donde se posibilite discurrir sobre aquellos valores, percepciones y pautas adquiridas en la educación formal, en los cuales se evidencien las implicaciones en los estilos de liderazgo adoptados por hombres y mujeres en la vida laboral y en la limitación de la mujer para acceder a cargos de poder e influencia. Este cambio debe darse en las organizaciones, buscando redefinir la asociación automática del ejercicio del liderazgo con rasgos masculinos tradicionales, e incluir a la mujer en esta dimensión.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abramo, L. (2004). ¿Inserción laboral de las mujeres en América Latina: una fuerza de trabajo secundaria? *Estudios Feministas*, 12(2), 224-235.
2. Alvarado, M., Rangel, O., Ortiz, A. y Sierra, W. (2010). Liderazgo moderno y tendencias gerenciales: cambios paradigmáticos en la gestión de la universidad como empresa del conocimiento. *Revista Científica Guillermo de Ochkam*, 8(2), 11-22.
3. Archila, M. (2003). *Idas y venidas, vueltas y revueltas. Protestas sociales en Colombia. 1958-1990*. Bogotá: Cinep/Icanh.
4. Barón, J. y Cepeda, L. (2012). Segregación educativa y la brecha salarial por género entre los recién graduados universitarios en Colombia. *Documentos de trabajo sobre economía regional*, 162, 1-21.

5. Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: women may make better managers. *Human Resource Management*, 33(4), 549-560.
6. Baruch, H. (2011). Moving up the ladder: the evolution of female leaders. Recuperado de [https://nclp.umd.edu/resources/bookreviews/BookReview-Through\\_the\\_Labyrinth-Baruch-2011.pdf](https://nclp.umd.edu/resources/bookreviews/BookReview-Through_the_Labyrinth-Baruch-2011.pdf)
7. Bello, A. (2002). El androcentrismo científico: para la igualdad de género en la escuela actual. *Revista Educar*, 29, 91-102.
8. Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina* (2.ª ed.). Barcelona: Anagrama.
9. Carrasco, M. J. (2004). Participación y poder de la mujer en las organizaciones educativas. *Revista de Educación*, 6, 75-87.
10. Chandler, D. (2011). What women bring to the exercise of leadership. *Journal of Strategic Leadership*, 3(2), 1-12.
11. Colombia, Ministerio de Educación Nacional (2012). Base de graduados administrada por el Observatorio Laboral para la Educación (OLE). Recuperado de <http://www.graduadoscolombia.edu.co>
12. Connell, R. W. (1987). *Gender and power: society, the person, and sexual politics*. Stanford: Stanford University Press.
13. Connell, R. W. (1998). Enseñar a los chicos: nuevas investigaciones sobre la masculinidad y estrategias de género para la escuela. *Kikiriki*, 47, 51-68.
14. Coronel, J., Moreno, E. y Padilla, T. (2002). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. *Revista de Educación*, 327, 157-168.
15. Correa, M. (2005). *La feminización de la educación superior y las implicaciones en el mercado laboral y los centros de decisión política* (Tesis de doctorado, Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia).
16. De la Cruz, S. (2006). Análisis de la relación: la mujer en la educación y el trabajo. *Fundamentos en Humanidades*, 1(2), 271-292.
17. Díez, E., Terrón, E. y Anguita, R. (2009). Percepción de las mujeres sobre el "techo de cristal" en educación. *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*, 23(1), 27-40.
18. Domínguez, M. E. (2005). Equidad de género en la educación, ¿qué hemos logrado las mujeres colombianas? *Cuaderno del Centro de Estudios Sociales*, 13, 3-20.
19. Eagly, A. y Carli, L. (2007). *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
20. Fuentes, L. (2013). Hacia la equidad género en la educación superior: una interpelación a las políticas educativas. *Boletín Semanal de la Escuela de Estudios de Género*, 2, 95-104.
21. Fuentes, L. y Holguín, J. (2006). Reformas educativas y equidad de género en Colombia. En E. Guerrero (comp.), *Equidad de género y reformas educativas: Argentina, Chile, Colombia, Perú*. Santiago de Chile: Flacso/Iesco.
22. Garay Madariaga, M. (2010). Comunicación y liderazgo: sin comunicación no hay líder. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 33, 61-72.
23. Garbanzo, M. y Orozco, H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34(1), 15-29.
24. Gelvan, S. (2007). Liderazgo y formación de líderes. *REMO*, 5(12), 10-18.
25. Giddens, A. (2001). *Sociología* (4.ª ed.). Madrid: Alianza Editorial.
26. Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza & Janés.
27. Hatch, M. J., Koster, M. y Kozminski, A. K. (2005). *The three faces of leadership. Manager, artist, priest*. Malden, MA: Blackwell.
28. Heller, L. (2007). *Las mujeres en organizaciones de América Latina y el Caribe. Aportes teóricos y experiencias concretas*. Cali: Red de Mujeres Latinoamericanas y del Caribe en Gestión de Organizaciones.
29. Lux, M. (2011). Nuevas perspectivas de la categoría de género en la historia: de los márgenes al centro. *Historia Crítica*, 44, 128-156.
30. Martínez, A., Noguera, C. E. y Castro, J. O. (2003). *Currículo y modernización. Cuatro décadas de educación en Colombia* (2.ª ed.). Bogotá: Delfin.
31. Martins, R. y Sanches, M. (2010). Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. *Revista de Ciências da Administração*, 12(26), 221-243.

Bibiana  
Moncayo  
Orjuela

Carlos Villalba  
Gómez I

Panorama I  
pp. 59-79 I  
Volumen 8 I  
Número 15 I  
Julio - diciembre I  
2014 I

32. Nielsen, J. (2004). *The myth of leadership: creating leaderless organizations*. Palo Alto, CA: Davies-Black.
33. Ocampo, M. C., Páez, H. y Villareal, H. (1989). *Protagonismo de mujer: organización y liderazgo femenino en Bogotá*. Bogotá: Prodemocracia/Fundación Friedrich Naumann.
34. Padilla, T. (2002). Desarrollo profesional femenino: la identidad de la mujer en el mundo laboral. En E. Moreno y S. Villegas (coords.), *Introducción a los estudios de la mujer: una mirada de las ciencias sociales*. Huelva: Servicio de Publicaciones de la Diputación Provincial.
35. Pariente, J. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. En J. Mendoza y L. Garza (comps.), *Procesos de cambio y desarrollo organizacional* (pp. 117-145).
36. Puyal, E. y Sanagustín, V. (2006). El liderazgo empresarial femenino: reflexiones y paradojas. *Revista de la UHU*, 17, 9.
37. Rosado, A. M. (2012). Género, orientación educativa y profesional. *REMO*, 9(22), 34-41.
38. Sandoval, M. L. (2002). Pierre Bourdieu y la teoría sobre la dominación masculina. *Revista Colombiana de Sociología*, 7(1), 55-73.
39. Santos, M. A. (coord.) (2000). *El harén pedagógico. Perspectiva de género en la organización escolar*. Barcelona: Graó.
40. Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Barcelona: Planeta.
41. Stolcke, V. (1996). Antropología del género. El cómo y el porqué de las mujeres. En J. Prat y A. Martínez (eds.), *Ensayos de antropología cultural. Homenaje a Claudio Esteva-Fabregat* (pp. 335-344). Barcelona: Ariel.
42. Wills, M. (2007). *Inclusión sin representación. La irrupción política de las mujeres en Colombia. 1970-2000*. Bogotá: Norma.