

¡Mujeres al poder! Estudio comparado de género en cargos directivos en dos instituciones de educación superior privada en la ciudad de Popayán.



Presentada por

Jineth Paulina Cordoba Polindara

Corporación Universitaria ComfacaUCA-UnicomfacaUCA

Facultad de Ciencias Empresariales

Programa de Administración de Empresas

Popayán

2023

¡Mujeres al poder! Estudio comparado de género en cargos directivos en dos instituciones de educación superior privada en la ciudad de Popayán.



Jineth Paulina Cordoba Polindara
Tesis para optar al título de administradora de empresas

Directoras

Mg. Maria Alejandra Albán Lara
Dra. Leidy Consuelo Torres Collazos

Corporación Universitaria UnicomfacaUCA

Facultad de ciencias empresariales

Popayán

2023

Agradecimientos,

A mi familia, Ana Polindara y Danna Realpe por su apoyo incondicional, por su cariño y por su entrega, por darme fuerza para seguir adelante y no renunciar ante los problemas que se presentaban y culminar mi proceso formativo

Gracias a mis directoras y docentes, Alejandra Lara y a Leidy Consuelo, por estar dispuestas en todo momento a resolver mis dudas, por su compromiso, su tiempo y su paciencia. El recorrido de esta tesis no fue un camino fácil, pero siempre estuvieron ahí para motivarme.

A Sebastián Minota por brindarme su acompañamiento incondicional en este arduo camino, por cuidarme, guiarme, y desear lo mejor para mi porvenir

Por último, gracias a todas las personas que, a lo largo de estos años de trabajo, de una manera u otra, me han apoyado, ayudado, aconsejado y animado a realizar este proyecto.

Nota aclaratoria:

Estimado lector, como autora del presente trabajo me permito hacer las siguientes aclaraciones a saber:

1. La información contenida en este trabajo no compromete en ninguna medida de manera negativa a las Instituciones mencionadas, pues lo consignado a lo largo de estas páginas ha sido extraído y procesado, tomando como fuente la información disponible de manera pública en las páginas institucionales tanto de la Corporación Universitaria Unicomfaucauca y la Fundación Universitaria de Popayán. Al respecto, cabe anotar que tanto cuadros como referencias han sido citadas reconociendo las fuentes.
2. Con respecto a las palabras traídas a colación, resultado de las entrevistas y las observaciones del trabajo de campo, tampoco comprometen a ninguna de las dos instituciones en mención, debido a que en el caso de las entrevistas cada persona participante asumió la responsabilidad de sus palabras, además se trató de su percepción. Y solamente se tuvo en cuenta aquellas en las que los responsables libremente y sin presiones firmaron un consentimiento informado en el que autorizan participar de la investigación y autorizan el uso de datos según la ley 1581 del 2012. En cuanto a las observaciones hechas de mi parte como investigadora, lo anotado pertenece a eventos de la cotidianidad y de fluir normal de las prácticas investigativas de campo y también constituyen elementos que objetivamente he consignado pero que en ningún momento invalidan o señalan a ningunas de las dos instituciones objeto de estudio.
3. El estudio se realizó en dos instituciones de educación superior de la ciudad de Popayán y por términos de protección de datos e imagen de ambas universidades, a lo largo del documento se denominaran como Universidad 1 y Universidad 2. Lo anterior, por solicitud de los participantes de la investigación

Atentamente,



Jineth Paulina Cordoba estudiante del programa de Administración de Empresas de empresas de la corporación universitaria Unicomfaucauca.

Cedula: 1.002.965.645

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	ix
<i>CAPITULO 1</i>	15
AL INTERIOR DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR- IES: EXPLORANDO LAS BASES DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	15
Resumen de capítulo.....	15
1.1. Consideremos el género en el ámbito organizacional de las IES	15
1.2. Características históricas de las Universidades caso de estudio	16
1.3. Una mirada hacia ambas Universidades y sus diferencias	17
1.4. Consideremos los perfiles institucionales como fundamentos de bases y principios:	19
1.5. Análisis comparativo: un análisis del significado de los valores y principios institucionales de las universidades caso de estudio.	25
Conclusión de capítulo	28
<i>CAPITULO 2</i>	30
¿MUJERES AL PODER? CONTRASTE TEORÍA VS REALIDAD	30
Resumen de capítulo.....	30
2.1. Algunas entrevistas y precepciones como instrumento	30
2.2. Evaluación de crecimiento desde la docencia, proyección social e investigación	32
2.2.1. Algunos apuntes sobre gestión liderazgo y crecimiento: una mirada hacia el progreso en investigación, docencia y proyección social.....	33
2.3. Correlación teoría y resultados obtenidos	34
Factores externos	38
2.3.1. Percepción del concepto Género	38

2.3.2. Compatibilización de la vida familiar y laboral en las mujeres	40
2.3.3. Estabilidad laboral de las mujeres en relación con las costumbres sociales	42
2.3.4. Techo de cristal ¿un limitante relacionado con el género?	44
Factores internos.....	47
2.4.1. ¿Miedo al éxito de las mujeres?	47
2.4.2. Teoría Interseccional.....	48
Conclusión de capítulo	49
CAPÍTULO 3	51
TRAZANDO EL CAMINO: UN ANÁLISIS DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN POPAYÁN.....	51
Resumen de capítulo.....	51
3. Hablemos sobre el liderazgo.....	52
3.1. Tipos de estilos de liderazgo.....	53
3.1.1. Liderazgo autoritario	53
3.1.2. Liderazgo democrático	55
3.1.3. Liderazgo Burocrático	56
3.1.4. Liderazgo Transformacional.....	56
3.2. Liderazgo y género	57
4. Análisis comparado del liderazgo en relación al género	59
4.1. Recomendaciones.....	68
Aprovechar la diversidad de género y las habilidades de comunicación para desarrollar programas de liderazgo inclusivos que fomenten el avance de líderes de ambos géneros.....	68
Implementación de políticas de conciliación laboral y familiar.	69
Programa de Mentoría y Desarrollo Profesional.	70
Implementación de programas de sensibilización y formación en igualdad de género	70

4.2. Conclusiones del análisis del cuadro comparado	71
Conclusión de capítulo	72

Índice de tablas

Tabla 1 Cuadro comparativo de cargos por género	20
Tabla 2 Cuadro comparativo perfil institucional: Misión y Visión.	21
Tabla 3 Cuadro comparativo perfil institucional: Principios y valores	24
Tabla 4: Análisis DOFA desde el liderazgo en relación al género.....	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

La iniciativa de esta investigación nació principalmente por motivaciones personales y de afinidad hacia la temática de género, en este caso, el concepto de género en las organizaciones resultó ser de bastante interés debido al contexto actual que las mujeres enfrentan en las empresas y las diferentes opiniones que existen alrededor. Al mismo tiempo, durante el proceso de mis estudios como administradora de empresas, realicé cursos que contenían temáticas que complementaban algunas materias de la malla curricular de la misma, es así, como entre uno de esos estudios me topé con la historia de la evolución del concepto de la Gestión de los recursos humanos y cómo esta había impactado actualmente en las empresas.

Para ampliar un poco más lo dicho, este proyecto nació por un particular interés en la historia de la evolución de los recursos humanos, el cual, se desarrolló como un proyecto de aula con una materia llamada “Metodología de la investigación” que, posteriormente gracias a la revisión de literatura, me encontré diversos artículos que hablaban sobre “la desigualdad de género en el ámbito laboral”, “¿Por qué hay más hombres que mujeres en las grandes organizaciones”, “¿Cómo influye el proceso de selección de personal en el aumento de la brecha de género en el ámbito empresarial?”, entre otras; y es en este momento, cuando empecé a inclinarme más por estas temáticas, además, de que empezaron a surgir diversas preguntas al respecto, tales como “¿Estas situaciones se presentan con frecuencia en el ámbito organizacional?, ¿Podría yo como mujer estar expuesta a vivir una situación similar?, ¿Qué provoca esa brecha de género y desigualdad en las empresas?, y es así que, sin dejar de lado la rama de la gestión de los recursos humanos y cómo esta había evolucionado en el tiempo para beneficio de los trabajadores o mejor dicho los colaboradores, me di cuenta de que había un gran vacío entre los beneficios que algunos estaban obteniendo y los obstáculos que otras aún seguían enfrentando. De hecho, este fenómeno tiene nombre propio-y es conocido como “El techo de cristal”, hay autores como Ramos, Sarrió y Candela (2002,p.58) que en su artículo sobre la diversidad de género, definen esta metáfora como un mecanismo que obstaculiza el desarrollo profesional de las mujeres y con el tiempo las estanca en un punto difícil de superar; sin embargo, relacionan este fenómeno con las diferencias en motivaciones y rasgos generales de la

personalidad de hombres y mujeres, explicando que, la ambición, la motivación del poder, el nivel de compromiso y el nivel de eficacia son rasgos que son importantes a la hora de evaluar las diferencias existentes entre ambos géneros en el ámbito organizacional.

Por tal motivo, la presente investigación busca presentar un estudio comparado acerca de la administración y dirección de mujeres y hombres en los cargos de altos mandos en las instituciones de educación superior seleccionadas. Este proyecto tuvo como uno de sus objetivos principales evidenciar cuáles fueron las principales problemáticas que han afectado al ascenso y permanencia del género femenino en los cargos de dirección. Para esto, se utilizó una metodología de enfoque cualitativo, la cual, se desarrolló por medio de técnicas como la entrevista, la observación participante y la recolección documental, que son un insumo empírico contrastable con referentes teóricos como “Techo de cristal”, “Administración y liderazgo”, “Empoderamiento”, “Teoría Interseccional”, “Cultura Organizacional” y “Género”.

Con base en lo mencionado, aquí se apela al tema de género y participación de la mujer en cargos directivos, lo cual ha sido un campo de estudio que en muchos países del mundo ha cobrado importancia, gracias a los aportes académicos e investigaciones que se han realizado en algunos países alrededor del mundo, como por ejemplo, algunos precursores como Inglaterra, Francia, Estados Unidos, entre otros, a los cuales se ha sumado Colombia, especialmente posterior a la segunda mitad del siglo XX, de forma paulatina y gradualmente ascendente, lo cual, ha llevado a que actualmente se generen reportes anuales que evidencian y cuantifican la participación de la mujer en cargos de nivel directivo.

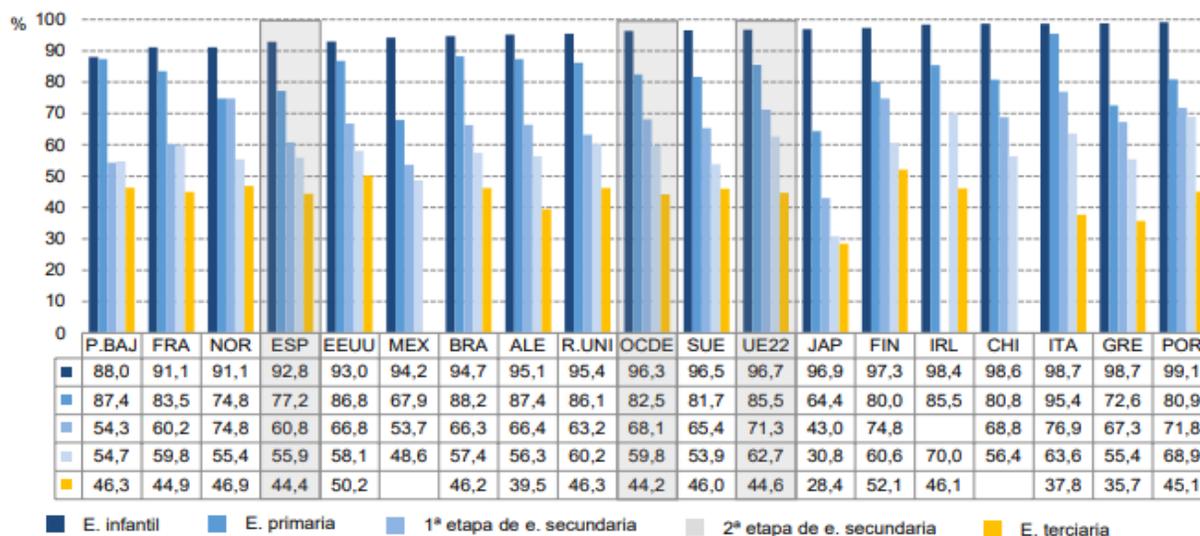
Al respecto de lo dicho, en cuanto a la participación de mujeres a nivel internacional se encuentra un informe realizado por el Ministerio de Educación y Formación Profesional (2021), en el que se evidencia un panorama de los indicadores de los diferentes niveles de educación de todos los países que hacen parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE, a propósito, se encuentra que:

la proporción de mujeres entre el profesorado de educación primaria y educación secundaria ha crecido para la media de la OCDE en 2,3 puntos porcentuales, por debajo del incremento de 5,0 puntos en España. Los países que están más alejados de la paridad en estos niveles son Irlanda, Italia, Estados Unidos y Portugal, es decir que ningún país ha

conseguido reducir la brecha de género en el conjunto de estos niveles educativos, habiendo cada vez más mujeres (OCDE, 2021, pp.137-138).

De acuerdo con lo citado de la OCDE, existen datos que revelan el porcentaje de mujeres profesoras por cada nivel educativo y es fácil demostrar que aún existe un desequilibrio de género desde la perspectiva de la docencia como se constata en el gráfico número 1 a continuación:

Gráfico 1: Gráfico 1 Porcentaje de mujeres profesoras por niveles educativos (2019)



Nota: los países están ordenados de menor a mayor en función del porcentaje de mujeres profesoras en educación infantil.

Fuente: Elaborado por la OCDE, 2021¹

Si bien, el cuadro anterior revela un comportamiento del fenómeno a nivel internacional como se afirmó en distintos continentes, si aterrizamos al caso concreto de Colombia, se puede hallar un informe anual llamado “Mujeres en posiciones de liderazgo en el estado colombiano” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021) en el cual, se muestran datos históricos de la participación de la mujer según niveles de decisión en los cargos máximos y otros niveles decisorios, en los últimos años se evidenció un aumento de 2,5 puntos porcentuales en cuanto a la participación de las mujeres en cargos de nivel decisorio.

¹ Enlace obtenido de: <https://www.educacionyfp.gob.es/inee/dam/jcr:3922aacd-04c0-45ac-b8d4-4aebb9b96ab5/panorama-2021-papel.pdf>

Para lo anterior, hay que entender que este informe nació de un plan nacional de desarrollo, más específicamente, el “Pacto por la equidad para las mujeres”(2018-2022), en el que se estipulan ciertas metas porcentuales y la “Ley de Cuotas”(2021), que empresas y organizaciones que reportan información debían cumplir. Ahora bien, al examinar el cumplimiento de esta Ley, considerando el grado de decisión que se tiene en estos cargos de liderazgo, se observó que el porcentaje de participación tanto en los cargos de máximo nivel decisorio como en los otros niveles decisorios se cumplió de manera creciente entre los años 2015 y 2022: “sin embargo, en un primer momento se pasó de 38% a 45% entre 2015 y 2021 incrementándose 7 puntos porcentuales (p.p), para los otros niveles decisorios el crecimiento fue de 2 p.p., pasando de 45% al 47%” (Panorama de la educación indicadores de la OCDE, 2021) , es decir que, se ha podido identificar un aumento en la proporción de mujeres que ocupan puestos directivos con responsabilidades de toma de decisiones en cargos directivos; sin embargo, su permanencia en los mismos es muy baja y en comparación con las proporción de hombres que ocupan estos cargos, pues las mujeres se siguen encontrando por debajo del umbral evidenciando así que aún existe una brecha de género en el ámbito laboral.

Así las cosas, en los párrafos anteriores se puede encontrar una de las bases de la investigación, sin embargo, el pilar más relevante surge de lo siguiente, Grueso (2009) afirma que : “Existen procesos de gestión humana que promueven la segregación horizontal y vertical de la mujer, y ello se traduce en serias dificultades para su acceso y permanencia en el ámbito del trabajo en condiciones de igualdad”(p,39) , así que ya en general el tema no va dirigido solo la permanencia de los trabajadores de ambos sexos como se puede ver anteriormente, si no que va más a fondo, ya que se trata del ascenso y permanencia de mujeres en cargos directivos, lo cual hace cuestionarse sobre ¿Qué hace que la permanencia de las mujeres en cargos directivos sea más baja que en el caso de los hombres?, en este caso, se puede estar presentando una situación cultural, la cual, puede estar atribuyendo una diversidad de barreras a nivel social, personal y profesional, que no permiten el desarrollo de las mujeres en la actualidad, lo que se denominará como factores internos y externos de afectación exclusiva a la mujer.

En estudio previos, como el de Karau (2002), se ha mencionado que el liderazgo y todo el concepto que engloba la palabra ha presentado un cierto tipo de privilegio hacia el

sexo masculino en diferentes ámbitos sociales y laborales, entre ellos, el ámbito corporativo e institucional, lo anterior, basándose en que, “aunque las mujeres han obtenido un mayor acceso a puestos de supervisión y gestión media, siguen siendo bastante raras como líderes de élite y altos ejecutivos”(Palacín, Fernandez, & Prius, 2010) 231 . Este fenómeno ha sido denominado con el nombre de “Techo de cristal” y con anterioridad ha sido estudiado por diferentes teóricos e investigadores que han identificado este problema, básicamente, este fenómeno es identificado como una barrera de prejuicio y discriminación existente que excluye a las mujeres de puestos de liderazgo de altos niveles de gerencia.

Por lo tanto, el tema de investigación se centró en estudiar la relación del género con el liderazgo cuando está a cargo de mujeres en comparación a cuando esta cargo de hombres, situándose en el área directiva de dos universidades de la ciudad de Popayán, con el fin de identificar si el ejercicio de la administración fomenta al aumento de la brecha de género existente, esto, teniendo en cuenta que, hasta el momento no se ha podido evidenciar un avance en la disminución del sexismo y desigualdad de condiciones en el ámbito laboral.

Teniendo en cuenta el contexto de párrafos anteriores, queda claro que esta investigación busca generar un aporte académico que permita comprender la relación existente entre el liderazgo y el género de hombres y mujeres que ocupan altas gerencias en las IES mencionadas anteriormente. Además, con los resultados obtenidos en este estudio comparado, se espera promover una mayor participación de las mujeres en cargos directivos en las Instituciones de Educación Superior, con el fin de aumentar su representación en el contexto local de Popayán, Cauca.

Asimismo, se busca contribuir desde el ámbito investigativo a que la sociedad cuestione su percepción en cuanto al género, promoviendo la igualdad de condiciones laborales y de empoderamiento socio-político.

Lo mencionado, nos conduce a la formulación del problema desde los patrones de liderazgo a saber: ¿Cuál es el impacto de los cargos directivos en poder de hombres y mujeres en dos instituciones de educación superior de Popayán?

Tras esta pregunta, el presente trabajo se encuentra distribuido así: en el primer capítulo, se presenta una “Revisión Interna De Las instituciones educativas IES: Explorando Las Bases De Un Diagnóstico Organizacional”, ahí se hace una revisión teórica

en la que se analizan algunos conceptos en relación con la misión de las organizaciones. En el segundo acápite se hallará un contraste de las versiones teóricas que rodean la investigación con la realidad, este tiene el nombre de “¿Mujeres Al Poder? Contraste Teoría Vs Realidad”, su objetivo es identificar aquellos factores del entorno que obstaculizan el ascenso y permanencia de las mujeres en cargos directivos y de empoderamiento dentro de una organización y, por último, en el tercero denominado “trazando el camino: un análisis de género en el liderazgo directivo en instituciones de educación superior en Popayán”, el lector encontrará que, desde los patrones de liderazgo las mujeres pueden generar un impacto positivo dentro de una empresa, la idea es evidenciar el tipo de liderazgo ejercido en las 2 instituciones caso de estudio y entender cómo se pueden ligar los impactos positivos de una mujer al mando con su forma de liderar.

CAPITULO 1

AL INTERIOR DE LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR- IES: EXPLORANDO LAS BASES DE UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

Resumen de capítulo

En este capítulo, se tratará una revisión teórica en relación con la misión, visión, valores, principios y demás aspectos de un perfilamiento institucional de las IES , buscando generar como producto final una comparación entre estas universidades; por otro lado, no hay que olvidar el carácter de la investigación, el cual, tiene un enfoque de género desde el ámbito organizacional, para lo cual, se hará un recorrido sobre el contexto e historia de ambas instituciones donde se evidencie las tendencias del posicionamiento que ha tenido el género en el desarrollo y línea de tiempo de cada universidad.

1.1.Consideremos el género en el ámbito organizacional de las IES

En la actualidad, la desigualdad de género en el ámbito organizacional es uno de los principales temas de debate en diferentes sociedades. Por lo tanto, uno de los objetivos de esta investigación fue demostrar, desde una perspectiva académica, si existe o no una diferencia en la administración de Instituciones de Educación Superior (IES) en cuanto al género en la toma de decisiones y selección de su equipo de trabajo.

Es importante visibilizar los patrones de conductas administrativas de hombres y mujeres en cargos directivos y de altos mandos, ya que generalmente estos se encuentran asociados a perfiles masculinos. Teniendo en cuenta que, en la actualidad aún se cuestiona la capacidad de las mujeres para liderar de manera efectiva, en comparación con sus colegas masculinos, basándose en los resultados de su gestión (Díez, 2002, como se cito en Moreno, 2019)

Según el anterior autor, el contexto de esta investigación se desarrolló en la ciudad de Popayán, la cual se encuentra ubicada en el suroccidente del país, en el departamento del

Cauca, mejor conocida como "La Ciudad Blanca". Popayán es un importante centro cultural y educativo, con una gran cantidad de universidades y museos que atraen a turistas y estudiantes de diversos lugares, por lo que es un centro interesante de análisis.

1.2. Características históricas de las Universidades caso de estudio

Es importante adentrarse y conocer más a fondo la historia, estructura y esencia de estas instituciones, iniciando por la Universidad 1, la cual, es una institución educativa privada que lleva más de 50 años de trayectoria en la formación académica de la población payanesa, fue fundada en el año 1967 ofreciendo principalmente educación técnica y tecnológica y para los años ochenta del siglo XX inicio su proyecto de expansión ofreciendo programas de pregrado y posgrado. Actualmente, cuenta con una amplia oferta académica, además de ser reconocida por su enfoque en la formación integral de sus estudiantes, promoviendo valores como la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental. Además, ha desarrollado importantes alianzas con instituciones nacionales e internacionales para fortalecer la calidad de su educación y la investigación científica. Por ejemplo, a nivel internacional ha creado nexos con: la Universidad Bernardo O'Higgins, la Universidad de Guadalajara, la Universidad de São Paulo y The University Polytechnic Hauts, todas con el objetivo de promover intercambios educativos y administrativos que sean de mutuo beneficio, a fin de coordinar actividades como proyectos conjuntos, investigación, charlas, conferencia, etc.

Además, cabe resaltar que su historia se remonta al año 2002, evidenciando un positivo crecimiento y transformación de la entidad hasta el punto de convertirse en un Instituto Tecnológico de Educación Superior, el cual, para los años 2003 y 2005 inició su proceso de regionalización llevando programas académicos a lugares como Santander de Quilichao y Puerto Tejada, empezó el cambio de carácter de Institución tecnológica a Institución Universitaria, solicitud que fue aprobada el 14 de noviembre de 2008, trayendo consigo un fortalecimiento al área investigativa involucrando a estudiantes y docentes que estaban relacionados con un entorno con cultura en innovación y emprendimiento.

En el presente año 2023, la Universidad 1 es reconocida por su acreditación de alta calidad en tres programas académicos, junto con su acreditación institucional en alta

calidad, lo cual, se puede tomar como resultado del arduo trabajo durante los años que ha estado en funcionamiento, al punto de ubicarse como la única institución de educación superior privada del departamento del Cauca que obtiene este reconocimiento.

Por otra parte, al pasar a hablar sobre la Universidad 2 lleva 40 años en el sector educativo, desde sus inicios ha ofrecido programas de pregrado y con el paso del tiempo han ido sumando diferentes carreras universitarias a su oferta académica, esta entidad educativa nació en el año 1980 a causa de la necesidad que algunos docentes identificaron, en base a la falta de oferta de más programas de pregrado en la universidad pública de Popayán, para aquella época y en colaboración del Arzobispo de Popayán, Samuel Silverio Buitrago Trujillo (Q.E.P.D.) se iniciaron reuniones para motivar a los payaneses en tan desafiante empeño; es así como se reunieron cerca de \$3'000.000 en aportes y en beneficio para fundar de la “Universidad Nueva” nombre que recibía en ese entonces, para el 14 de diciembre de 1982 se aprobó la creación de la Fundación Universitaria de Popayán y empezó su funcionamiento con la oferta académica de 4 carreras, entre ellas : ecología, ingeniería de minas , administración agropecuaria e historia.

A pesar de todo, para el 31 de marzo de 1983 a causa del terremoto en la ciudad de Popayán, las instalaciones que estaban destinadas como aula de clase y espacios educativos se vieron afectados, afortunadamente gracias al ofrecimiento de los dueños de la hacienda Los Robles ubicada en el municipio de Timbío, se pudo seguir actividades en dicho lugar como sede de la Universidad, sin embargo, para el año 2010 instaló su nueva sede en el sector histórico de la ciudad de Popayán.

A día de hoy del año 2023, esta institución de educación superior cuenta con diferentes programas académicos y tecnológicos certificados en calidad bajo la norma ISO 9001:2008, y continua en funcionamiento la sede que se encuentra en el sector histórico de Popayán y Santander de Quilichao.

1.3.Una mirada hacia ambas Universidades y sus diferencias

Existen diferencias significativas en la estructura de su talento humano en ambas universidades. En la Universidad 1, se observa una mayor participación de mujeres en

cargos directivos en comparación con la Universidad 2. Esta disparidad se refleja tanto en la alta dirección como en otros roles de liderazgo. A nivel operativo, la Universidad 1 muestra un equilibrio más marcado entre hombres y mujeres en diversos roles, mientras que en la Universidad 2, la proporción de mujeres es significativamente mayor.

A pesar de estas diferencias en la composición de su personal, ambas universidades comparten similitudes en cuanto a la oferta de programas de pregrado. Ofrecen prácticamente los mismos programas, con solo dos excepciones que no se encuentran disponibles en Unicomfaucauca.

Es importante resaltar que, aunque ambas instituciones tienen programas académicos similares, difieren en cuanto a su fecha de fundación. Unicomfaucauca es considerada la institución educativa privada de educación superior más joven en su entorno, ya que adoptó su nombre actual en el año 2001. Es relevante mencionar que, entre los años 2004 y 2005, la Corporación inició un proceso de regionalización, expandiendo así su oferta académica.

Además de las diferencias en la estructura de su talento humano y la oferta de programas de pregrado, las dos universidades presentan variaciones notables en sus valores, misión, visión y políticas de calidad. Sus misiones reflejan las orientaciones y enfoques específicos de cada una. La Universidad 1 se centra en la excelencia, la equidad social y la mejora de la calidad de vida, con una clara conexión con la Caja de Compensación Familiar del Cauca. Por otro lado, la Universidad 2 enfatiza el desarrollo sostenible de la región y del país, destacando los valores morales y éticos como parte fundamental de la formación de sus estudiantes.

En cuanto a la visión y las políticas de calidad, estas también pueden variar entre las universidades y pueden proporcionar más información sobre sus objetivos estratégicos a largo plazo y sus compromisos con la mejora continua.

Por último, la Fundación Universitaria de Popayán se fundó el 14 de diciembre de 1982, con la creación de cuatro carreras, entre las que se incluyen ecología, administración agropecuaria e ingeniería de minas. Estas diferencias en la fecha de fundación pueden influir en la tradición y la historia de ambas instituciones.

1.4. Consideremos los perfiles institucionales como fundamentos de bases y principios:

Para la selección de las universidades caso de estudio, se tuvo en cuenta que cumplieran con algunas características diferenciadoras entre sí, y que además fueran en concordancia con las líneas de investigación del trabajo, las cuales son, el género y la gestión administrativa. Por tal motivo, se hizo una revisión documental sobre sus estructuras organizacionales y cómo están distribuidas por género y cargo, junto con lo relacionado con sus perfiles institucionales, teniendo en cuenta la misión y visión de cada una, sus valores y principios, con el fin de poder generar cuadros comparativos que permitan evidenciar cómo están organizadas estas universidades y a partir de ello elaborar un análisis.

Para proporcionar una mejor comprensión de las estructuras de estas dos universidades, se presentan las especificaciones de los cargos de cada persona en ambas instituciones:

Tabla 1 Cuadro comparativo de cargos por género

CARGOS DIRECTIVOS INSTITUCIONALES										
Corporación Universitaria Unicomfauca						Fundación Universitaria de Popayán				
Evolución por año	Cambios o movimientos de personal	Cambios por cargos realizados	Cargo	Nombre	Cargo por género	Evolución por año	Cambios o movimientos de personal	Cargo por género	Cambios por cargos realizados	Nombre
Primer semestre 2023		Victoria Eugenia Patiño Arenas	Rectoría	Lina Uribe Correa	Femenino	-	No	Masculino	-	Padre Danilo Manziller Díaz Carmona
2004-2023	SI	Rectoría: Isabel Ramírez Mejía	Rectoría	Victoria Eugenia Patiño Arenas	Femenino	2000-2020	Si	Femenino	Vicerrector: Fernando Solís Escobar	Ing. Rocío Ibarra Sotelo
	No		Vicerrectoría Académica	Alejandra María Rodríguez Guarín	Femenino	-	No	Masculino	-	Dr. Fernando Solís Escobar
	No		Dirección Administrativa Y financiera	Gaby Edith Tintinago Narváez	Femenino	2000-2020	Si	Masculino	Rector: Padre Danilo Manziller Díaz Carmona	Padre Harold Castilla Devoz
	No		Presidencia Consejo Superior	Juan Cristóbal Velasco Cajiao	Masculino					
Conteo Unicomfauca						Conteo FUP				
Cantidad Mujeres:					3	Cantidad Mujeres:		1		
Cantidad Hombres:					1	Cantidad Hombres:		3		

Fuente: elaboración propia basada en información obtenida de las páginas institucionales de Unicomfauca y la FUP²

Se puede evidenciar que ambas instituciones cumplen con las características planteadas en el ítem 1.3 del primer capítulo, donde se hace una revisión de las diferencias existentes entre las universidades, encontrando la primera diferencia en el cargo de rectoría ya que para la Universidad 1 este cargo fue ocupado por Lina Uribe Correa, en el segundo semestre del año 2023 reemplazando a la antigua rectora que había tomado su cargo en el primer periodo semestral del año 2023 y en la universidad 2 –está ocupado por el Padre Danilo Manziller Díaz Carmona, es importante tener estas características en cuenta ya que son la base fundamental para poder llevar el proyecto a cabo.

De acuerdo con el cuadro anterior, se realizó un esquema comparativo por género, entendiendo que el género se define, según Millet (2010), en su ensayo “Política Sexual” cita de Stoller como:

“El vocablo género no tiene un significado biológico, sino psicológico y cultural. Los términos que mejor corresponden al sexo son “macho” y “hembra”, mientras que los que mejor califican al género son “masculino” y femenino; éstos pueden llegar a ser independientes del sexo (biológico)” (Millet, 2010, pág. 78). Desde esta perspectiva, se puede definir el concepto de género como una construcción cultural que se encuentra arraigada a factores psicológicos más que biológicos, y se entiende que la masculinidad y la femineidad son el producto de esas percepciones sociales.

Ahora bien, ya definido el concepto de género, podemos establecer que, en esta tabla donde se presenta un resumen de los cargos directivos de ambas universidades, en la universidad 1, de mujeres existen 3 casos y hombres 1, para la universidad 2 existen 3 casos de hombres y 1 de mujer, lo cual, nos lleva a pensar que, Unicomfauca podría estar triplicando en cargos destinados para mujeres en posiciones de altos

² Enlace obtenido de la Corporación Universitaria Unicomfauca: <https://www.unicomfauca.edu.co/nuestra-u/quienes-somos/>

Enlace obtenido de la Fundación Universitaria de Popayán: <https://fup.edu.co/dependencia/gobierno-institucional/>

mandos institucionales en comparación con la universidad 2, lo cual, podría estar asociado con que en el caso de la universidad en la que se presenta mayor participación del género femenino, exista algún tipo de desafío sobre los estereotipos de género y cómo estos no deben de representar una limitante para ninguna persona; promoviendo indirectamente la igualdad de oportunidades para todos. Además, no podemos olvidar que, estos rasgos de igualdad y equidad laboral pueden estar ligados a la juventud de la Universidad y teniendo en cuenta el año de nacimiento de esta, podría verse permeado por el tema de la equidad de género que cada vez más en auge gracias a los derechos luchados por las mujeres y grupos históricamente excluidos. Además no olvidemos que en toda la vida institucional de la universidad número 1, la rectoría, representación y toma de decisiones, ha estado bajo la responsabilidad de una mujer, caso opuesto a la universidad 2 que es una universidad más antigua y según la revisión documental siempre ha estado liderada por mayoría hombres, esto podría relacionarse con que las mujeres en algunos casos ocupan cargos operativos, en los que aunque logran conseguir sus objetivos, no obstante no siempre obtienen una voz de mando o participar del poder.

Para analizar un poco al respecto, me apoyo en la idea que plantea Ana María Fernández (1994) sobre la división social de las tareas de acuerdo al género, la cual, dice que “tal división puede ser entendida en términos de Lévi-Strauss como “prohibición de tareas según sexo” y alude a los procesos históricos-culturales por los cuales los varones prohibieron a las mujeres su participación en las tareas de mayor prestigio en cada sociedad” sin embargo, es interesante presenciar el organigrama de estas universidades, y cómo es evidente la mayor presencia de un género en cada grupo de trabajo, lo cual puede estar relacionado con los resultados de investigación de (Garzón & Ramírez) en su trabajo “ Desigualdad de género en cargos directivos en la educación superior,2017”, en el que se llegó a la conclusión de que el género de las personas si es un factor determinante a la hora de someterse a un proceso de selección de personal, ya que la mayoría de estos entornos están jerarquizados y tienden a tener una percepción del poder sesgada hacia el sexo masculino.

La siguiente tabla presenta las misiones y visiones de dos destacadas instituciones de educación superior. Las misiones reflejan los propósitos fundamentales y los compromisos de estas universidades, mientras que las visiones delimitan sus aspiraciones y objetivos a largo plazo. A través de esta comparación, podemos apreciar las distintas filosofías y enfoques que guían a estas instituciones en su búsqueda de la excelencia educativa y su contribución al desarrollo de la sociedad y la región

Tabla 2 Cuadro comparativo perfil institucional: Misión y Visión.

Perfil Institucional			
Misión		Visión	
Corporación Universitaria Unicomfauca	Fundación Universitaria de Popayán	Corporación Universitaria Unicomfauca	Fundación Universitaria de Popayán
Unicomfauca como institución de educación superior creada por la Caja de Compensación Familiar del Cauca, ofrece un ambiente de formación integral de ciudadanos y profesionales que, apoyándose en la docencia, la investigación y la proyección social – extensión, atiende los requerimientos de la sociedad, buscando la excelencia, la equidad social, el desarrollo y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades en contextos locales y globales.	Somos una Institución de Educación Superior que contribuye a la formación integral de personas que comprometan sus esfuerzos en el desarrollo sostenible de la Región y del País, sobre la base de la idoneidad profesional, de la adquisición y práctica de valores morales y de la ética, proyectándose en acciones institucionales que coadyuven en la identificación y solución de problemas regionales.	Unicomfauca será reconocida por la pertinencia de sus Programas Académicos, la alta calidad, y la formación humana y profesional de sus estudiantes y graduados, potenciando la co-creación de valor en las organizaciones públicas, privadas y sociales de la región.	La Fundación Universitaria de Popayán deberá convertirse en una organización líder a nivel nacional e internacional por sus logros y reconocimientos en los campos de la docencia, la investigación y la proyección social. Para ello se compromete a fortalecer continuamente los procesos y la calidad de sus programas en aras de contribuir al desarrollo sostenible de la región y del país.

Fuente: elaboración propia basada en información obtenida de las páginas institucionales de Unicomfauca y la FUP

Para dar paso a la comprensión de la comparativa sobre la misión y visión de estas universidades, se hará un breve contexto sobre la importancia de estos factores dentro de un perfil institucional, además de la relación que tiene el contenido de estas con el proceso administrativo y formas de administración, primeramente, hay que tener en cuenta que en el área administrativa han sido varios los autores que han hecho su aporte respecto a las teorías de la administración, entendiendo que la estructuración de la misión y visión de una IES o empresa hace parte de un proceso de planeación organizacional, en ese caso, Chiavenato menciona que, “La administración no es otra cosa que la dirección racional de las actividades de una organización, con o sin fines de lucro. Ella implica planeación, organización (estructura), dirección y control de las actividades realizadas en una organización, diferenciadas por la división del trabajo "Chiavenato, 2006, pág. 2); sin embargo, para el análisis de la anterior tabla, se tendrá un especial enfoque en el factor de la planeación, ya que derivado de lo anterior, Davies (1937) dice que un proceso administrativo está compuesto por tres funciones básicas: la planeación, organización y control, definiendo así, a la planeación como la determinación del que se va hacer , cómo se va hacer, y quién se hará cargo de las acciones.

Ahora bien, teniendo en cuenta las anteriores definiciones , se puede llegar a la conclusión de que, un administrador sea hombre o mujer depende de su desempeño dirigiendo una organización, en este caso los directores y tomadores de decisiones de las universidades planteadas para el caso de estudio, dependen de su desempeño como administradores y no se tiene en cuenta el género de la persona que se encarga de llevar a cabo el proceso administrativo, sin embargo, el desempeño está dado por diferentes factores, entre ellos se encuentra el buen uso de las tres habilidades directivas básicas del administrador, las cuales, se basan en la capacidad de transformar conocimiento en acciones, y para poder llevar a cabo este proceso es importante que se manejen habilidades técnicas, conceptuales y humanas; es en estos factores como se identifica si verdaderamente la perspectiva del administrador, sea hombre o mujer, influye en la forma de llevar a cabo el proceso administrativo, ya que en esta área los tomadores de decisiones tienen más libertad en cuanto al manejo de sus habilidades. Por tal motivo, el análisis de la misión y visión de las universidades caso de estudio nos permitirá conocer a grandes

rasgos, cual es la perspectiva de proyección a corto y largo plazo, teniendo en cuenta que, ambas instituciones son privadas y se mueven en el sector Educativo, con la diferencia de género en las posiciones de liderazgo.

Para realizar el análisis de las misiones y buscando que sea un resultado objetivo para ambas instituciones, se tendrán en cuenta dos factores: el objetivo de la misión y el perfil de las misiones, entendiendo que un objetivo de misión es una declaración estratégica que establece la ejecución de la misma y el perfil de las misiones va relacionado hacia la trayectoria central del producto final en base al cumplimiento de los objetivos planteados.

En el caso de Unicomfacauca, se puede evidenciar que su misión gira en torno a la proyección social y formación integral de sus estudiantes, ofreciendo un ambiente donde predomine la equidad social, en este caso podemos evidenciar como si tienen en cuenta conscientemente la variable de equidad, lo cual, como se mencionó con anterioridad ha sido un elemento característico de esta institución, evidenciado principalmente en la estructura de su organigrama laboral, además de su constante participación, planeación y ejecución de proyectos que de alguna manera se ven relacionados con ese elemento, promoviendo así la participación de sus estudiantes en dichos eventos y poblaciones poco tenidas en cuenta, de ahí que, podamos deducir que la responsabilidad social empresarial (RSE) también es un punto clave a tener en cuenta, ya que esta característica organizacional es conocida por la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y medio ambiental de las empresas, buscando siempre mejorar su situación financiera en equilibrio con la sociedad y medio ambiente donde se desenvuelve.

Con respecto a la misión de la FUP, las variables de su objetivo principal van más dirigidas hacia un desarrollo sostenible, basándose en la formación de profesionales con una práctica de su labor fundada en los valores y la moral, agregando que, como institución evidencian una preocupación por el desarrollo del entorno donde se desenvuelven, ya que según la declaración de su misión dentro de las acciones institucionales, está la identificación y propuesta de posibles soluciones a problemáticas del entorno social sin limitarse a problemáticas de nivel local, si no también regional y Colombia.

Tabla 3 Cuadro comparativo perfil institucional: Principios y valores

Valores institucionales		Perfil Institucional	
Corporación Universitaria Unicomfacauca	Fundación Universitaria de Popayán	Corporación Universitaria Unicomfacauca	Fundación Universitaria de Popayán
La excelencia	Honestidad	La libertad de expresión	Liderazgo para la formación de personas como agentes de cambio que permitan un desarrollo permanente de la región y del país.
El trabajo en equipo	Tolerancia	La libertad de cátedra y de investigación	Ética para la búsqueda del desarrollo propio basado en las condiciones de libertad e igualdad procurando eliminar cualquier forma de segregación.
El pluralismo	Lealtad	La libertad de aprendizaje	Solidaridad para motivar el sentido de la colaboración y el trabajo en equipo, factores indispensables para el progreso individual y colectivo.
El respeto	Responsabilidad	El espíritu emprendedor	Ciudadanía para la integración y socialización de los individuos en una comunidad de ciudadanos que comparte un conjunto de saberes y valores comunes, en busca de una cualificación de vida para todos.
La responsabilidad	Respeto	Servicio a la sociedad	Autonomía para definir un proyecto de vida individual y colectiva.
	Justicia		Compromiso para dar sentido a la vida a través del trabajo serio, eficiente y responsable, y para enriquecer los modelos mentales, haciéndolos más eficaces en la supervivencia, el progreso y la transformación.
			Tolerancia para construir una sociedad más justa y equilibrada, de respeto por el prójimo, de consideraciones por los intereses ajenos, de máximo aprovechamiento de las facultades intelectuales, así como la promoción de la vida armónica y productiva en comunidad y la lucha constante por una sociedad más equitativa.

Fuente: elaboración propia basada en información obtenida de las páginas institucionales de Unicomfacauca y la FUP³

En la anterior tabla se encuentran parte de los factores que contribuyen a la estructura de un perfil institucional, teniendo en cuenta que los valores y principios, de alguna manera establecen la identidad de la institución. En este caso Chiavenato dice que “La continuidad de los valores culturales de una organización marca su rumbo y define su comportamiento”(Chiavenato 2009, p.153), es importante que las empresas y en esta situación las Universidades caso de estudio, cuenten con unos valores y principios bien definidos, ya que al no estar correctamente establecidos podría indicar de primera mano, un vacío en la cultura institucional, teniendo claro que la cultura es la que influye en el comportamiento de las personas dentro de una organización, y esta se ve comprendida por diferentes variables como lo son valores, principios, hábitos, conductas, políticas de trabajo; un desequilibrio en el clima laboral, es el resultado de que los cimientos establecidos en la cultura institucional no están bien establecidos y pueden generar conflictos y/o contradicciones entre los colaboradores, situación que no fue detectada en las universidades, ya que se evidencio una coherencia entre lo que establecen en su perfil institucional y lo que hacen en la realidad laboral.

Sin embargo, para poder establecer la verdadera relevancia de los valores y principios establecidos en la anterior tabla, se tendrían que clasificar dentro de uno de los tres niveles de valores que establece Chiavenato (2009), pero ese análisis se hará en el segundo capítulo, ya que ahí se enfrentara la teoría con la realidad y se hará un contraste de la información recolectada, por otra parte, antes de culminar el capítulo se

³ Enlace obtenido de la página institucional de la Corporación Universitaria Unicomfacauca: <https://www.unicomfacauca.edu.co/nuestra-u/quienes-somos/>

Enlace obtenido de la página institucional de la Fundación Universitaria de Popayán: <https://fup.edu.co/dependencia/quienes-somos/#nuestros-principios-y-valores>

presentaran los significados de los valores y principios de ambas universidades con el fin de que la evaluación comparativa del segundo capítulo quede más clara en base a la información proporcionada en el siguiente ítem.

1.5. Análisis comparativo: un análisis del significado de los valores y principios institucionales de las universidades caso de estudio.

Ahora se ira más adentro de estas dos universidades, y se explorara el significado que estas instituciones de educación superior le dan a sus valores y principios, buscando entender porque son importantes para ellas, como las definen y que diferencias existen. Por parte de la Universidad 1, encontramos que tienen definidos 5 valores institucionales, entre ellos la excelencia, el trabajo en equipo, el pluralismo, el respeto y la responsabilidad, y el significado que le dan es el siguiente:

- a) La excelencia:” nos esforzamos por altos niveles de desempeño en los procesos de aprendizaje, en la investigación, en la gestión de soporte a los procesos, en los proyectos hacia la comunidad y el sector productivo en la atención y el servicio a todas las personas que interactúan con la corporación”.
- b) El trabajo en equipo: “organizamos el trabajo de una manera democrática y participativa, en el cual las responsabilidades para la organización de las tareas sean compartidas, generando altos niveles de sinergia”.
- c) El pluralismo: “reconocemos y valoramos la expresión, organización y difusión de diferentes creencias, etnias, conceptos y opiniones”.
- d) El respeto: “reconocemos los derechos de cada persona como marco fundamental para la sana convivencia de los miembros de la comunidad Unicomfacaucana y de estos con el resto de la sociedad”.
- e) La responsabilidad: “asumimos las consecuencias de nuestras acciones y decisiones y tratamos de que todos nuestros actos se realicen de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber. Nuestras decisiones están fundamentadas en el compromiso que dedicamos a cada actividad que emprendemos”.⁴

⁴ Información obtenida de la página institucional: <https://www.unicomfaucauca.edu.co/nuestra-u/quienes-somos/>

Y por parte de la Fundación universitaria de Popayán, tienen definidos 6 valores institucionales los cuales son la honestidad, la tolerancia, la lealtad, la responsabilidad, respeto y justicia, a continuación, el significado que la institución le da a estos valores (información la cual fue obtenida de la página oficial de la universidad).

a) **Honestidad:** Con el propósito de formar integralmente a personas comprometidas con el desarrollo sostenible de la región y del país, la honestidad en la Fundación Universitaria de Popayán se refiere a la capacidad de comportarse de manera justa, coherente y sincera, respetando la verdad en las relaciones que los individuos establecen con la institución, el medio y otros individuos.

b) **Tolerancia:** La mayor forma de expresión del respeto hacia los demás, fundamental para la idoneidad de la comunidad universitaria de la Fundación Universitaria de Popayán, supone el reconocimiento y aceptación de las diferencias de raza, creencias religiosas, políticas, de opinión y clase social.

c) **Lealtad:** Fundamentada en la identificación, fidelidad y apego a la institución, precede todas las acciones de quienes la conforman y garantiza el cumplimiento de los reglamentos, estatutos y lineamientos establecidos. Hace referencia al compromiso con la Institución, a defender sus intereses en procura de favorecer su crecimiento.

d) **Responsabilidad** Se refiere al sustento del compromiso social de la Institución, a la capacidad de participación y cooperación de sus miembros, al desempeño fundado en la integridad y el sentido de pertenencia a la misma. Se orienta hacia el cumplimiento de los deberes y obligaciones adquiridas, al mismo tiempo que supone acatar y aceptar las consecuencias de no hacerlo. La responsabilidad implica el mejoramiento del desempeño, además de anticipar y planear diversas acciones para promover prácticas saludables para el manejo de los recursos asignados.

e) **Respeto:** Valor indispensable en la formación de personas, pues la Fundación Universitaria de Popayán atraviesa todas las relaciones interpersonales, garantizando la cordialidad en el trato, el reconocimiento del otro y sus derechos, acatando su autoridad y considerando su dignidad, con total apego a la verdad, la transparencia y la tolerancia.

f) Justicia: Con base en el reconocimiento y aceptación de los derechos de las personas, en la Fundación Universitaria de Popayán la justicia implica velar por las relaciones armónicas entre quienes hacen parte de la Institución por medio del cumplimiento de las normas y deberes. Es el esfuerzo constante por dar a los demás lo que es debido, lo que a cada quien corresponde, desde la honestidad, el equilibrio y la compasión.⁵

Como primer punto de análisis, podemos abordar las similitudes que existen en las filosofías de estas instituciones. Tanto en la universidad 1 como en la universidad 2, se comparten dos principios fundamentales: la responsabilidad y el respeto. Sin embargo, es esencial destacar que cada una de ellas aborda de manera ligeramente diferente estos pilares, para la primera universidad la responsabilidad representa la acción de asumir las consecuencia de sus decisiones y actos a nivel interno, es decir, que es un valor que buscan aplicarlo dentro del desarrollo de sus procesos internos, por otro lado en la universidad e este valor es más bien relacionado con la responsabilidad social, ya que demuestran una preocupación por el actuar de sus miembros desde una visión más social y cooperativa que interna, cabe agregar que también asocian a este valor con la capacidad de asumir las consecuencias de su actuar y de sus decisiones, pero agregan que la responsabilidad también consiste en trabajar por el mejoramiento del desempeño por medio de la promoción de prácticas que contribuyan al buen manejo de los recursos que disponen, lo cual puede verse como un valor que busca englobar la empatía y la apropiación de los colaboradores con la institución.

Ahora, en cuanto al respeto tenemos claro que es un valor socialmente inculcado desde la infancia en cualquier tipo de cultura, hace parte de ese “chip” de crianza de la mayoría de las personas, también es claro que es fortalecido en cualquier ámbito en el que se desenvuelva la persona, sin embargo tanto en empresas como colegios, instituciones privadas y universidades este valor tiende a ser uno de los principales y el más inculcado, ya el enfoque que cada entidad le da tiene que ver primeramente con el entorno, ya que no se enseña y aplica de la misma manera a una cultura estudiantil (que tiende a ser más inmadura y está en proceso de aprendizaje) a una organizativa que se asume ya paso la

⁵ Información obtenida de la página institucional: <https://fup.edu.co/dependencia/quienes-somos/>

etapa de aprendizaje básico y debe adaptarse a una cultura empresarial; como segunda medida el significado que le dan, habla de la ideología ética de las instituciones, por esa razón el contraponer las definiciones que ambas universidades le dan a estos valores en común es tan importante, ya que nos dejan conocer un poco sobre su esencia.

Por parte de la universidad 1 este valor es visto desde la aceptación y el reconocimiento de los derechos de las personas, no solo aplicada a la comunidad Unicomfacaucana sino también con la sociedad en general, por otro lado, en la universidad 2 también se encuentra este enfoque, sin embargo agregan también el sentido de la tolerancia, el cual según la comisión nacional de los derechos humanos (2018) es definida como: “el respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias, así como el reconocimiento, la aceptación y el aprecio al pluralismo cultural” (Comisión Nacional de los derechos Humanos, 2018,s.p.)

Por último, en cuanto a sus demás valores y el sentido dado por las instituciones se puede decir que no tienen gran diferencia entre sí, ya que se evidenció que ambas universidades buscan que su comunidad estudiantil y administrativa se apropie de los mismos para el buen desarrollo de sus actividades, ya sean dentro de la institución o por fuera de ella. En conclusión, este parte de su perfil institucional está bien definido, lo cual, es un punto positivo para su cultura organizacional.

Conclusión de capítulo

En resumen, al analizar las instituciones educativas Unicomfacauca y FUP desde una perspectiva de género en sus cargos directivos, se evidencian diferencias significativas en cuanto a la representación de hombres y mujeres en posiciones de liderazgo. La presencia de mujeres en roles directivos en Unicomfacauca parece ser más amplia en comparación con la FUP, sugiriendo un enfoque más inclusivo y equitativo en la asignación de cargos de alto nivel. Esta diferencia podría estar relacionada con una mayor apertura hacia la igualdad de oportunidades en Unicomfacauca, respaldada por la elección de una rectora y la presencia femenina en diversos cargos de liderazgo, no obstante, en la FUP se puede percibir la presencia de patrones con influencias “patriarcales” en su estructura de liderazgo, pues la mayoría de los roles directivos son ocupados por hombres. A mi entender,

la presencia de similitudes destacadas en las filosofías de estas instituciones, específicamente en lo que respecta a la resistencia al cambio y la preferencia por modelos de liderazgo convencionales, podría indicar una cierta aversión a la innovación y una inclinación por prácticas más arraigadas en ambas organizaciones. Esta tendencia podría influir en la forma en que enfrentan los desafíos y las oportunidades en sus entornos respectivos, y podría ser un factor importante a considerar en su evolución y adaptación en un mundo en constante cambio.

También, al analizar los valores compartidos entre las universidades, se observa una similitud en la importancia que ambas instituciones otorgan a la responsabilidad y el respeto. Sin embargo, estas instituciones abordan estos valores de manera ligeramente diferente. Mientras que en la universidad 1 se enfoca la responsabilidad en las consecuencias internas y la universidad 2 la relaciona con la responsabilidad social y el manejo adecuado de recursos, ambas comparten la idea de asumir las consecuencias de las acciones, aunque sus enfoques difieren en algunos aspectos, las universidades buscan la apropiación de valores por parte de su comunidad para fomentar un buen desarrollo.

En última instancia, el análisis comparativo destaca la importancia de seguir promoviendo la igualdad de género en el ámbito educativo y laboral, superando estereotipos arraigados por el entorno social y fomentando una distribución equitativa de responsabilidades y oportunidades independientemente del género, además en base a este análisis basado en las fuentes oficiales de las instituciones se resalta la importancia de los valores compartidos, que sirven como cimientos para su identidad y funcionamiento.

CAPITULO 2

¿MUJERES AL PODER? CONTRASTE TEORÍA VS REALIDAD

Resumen de capítulo

Esta investigación como se ha mencionado con anterioridad, va dirigida a intentar establecer una revisión comparativa entre la administración de hombres y mujeres en dos instituciones de educación superior de la ciudad de Popayán, teniendo en cuenta que, para ello se debe realizar una aproximación teórica y metodológica de los datos. Es así, como en el presente capítulo, se determinará cómo ha sido el crecimiento en investigación, proyección social y docencia de las universidades caso de estudio en base a factores como la toma de decisiones, liderazgo y administración, para lo cual, se diseñó un instrumento de recolección de información que permitió conocer no sólo los perfiles profesionales y personales de las personas a las cuales se les aplicó el instrumento, sino también, para la identificación de posibles diferenciadores entre hombres y mujeres a la hora de ejercer un cargo de toma de liderazgo y toma de decisiones con todo lo que ello implica.

Finalmente, esta recolección de información supuso acudir a entrevistas y revisión documental, como técnicas que permitieron generar un análisis comparativo a fin de registrar, procesar y comprender, aquellas coincidencias y diferencias entre las visiones de los y las participantes. Esto a su vez, nos permitió contrastar que en la teoría se encuentra que, en la construcción de un proceso de igualdad de género y participación activa de la mujer en posiciones de liderazgo hay un movimiento que se está dando a día de hoy a nivel mundial, supone que se equiparen mujeres y hombres para beneficio de ambos, pero en la realidad se encuentra que existen casos en los que por la búsqueda de una equidad probablemente se genera un sesgo a un mayor beneficio femenino que masculino.

2.1. Algunas entrevistas y precepciones como instrumento

Este trabajo se realizó apoyado en una serie de entrevistas realizadas a algunos trabajadores de las IES objeto de interés de este trabajo, quienes de manera autónoma accedieron a compartir sus respuestas a título personal, por lo cual, los comentarios o

alusiones que aquí se presentaran no comprometen en ninguna medida la opinión institucional de las universidades. Por tanto, se trata más bien de un ejercicio que alude a la percepción general frente al lugar que ocupan las mujeres en cargos de liderazgo o autoridad, exaltando su labor y los avances en materia de su profesionalización, éxitos profesionales, inclusión y evidencia de capacidades administrativas e intelectuales suficientes para llevar consigo las riendas de instituciones relevantes que le aportan a la educación caucana y nacional.

Con base en lo anterior, las entrevistas fueron de libre participación, flexibles y con preguntas abiertas con el fin de permitir un fluir ameno que garantizara la libre expresión de los participantes, quienes a su vez, en algunos casos abiertamente autorizaron la publicación de sus palabras y nombres o en su defecto, en otros casos están de acuerdo con la publicación de sus expresiones pero prefieren mantener su nombre en reserva, aclarando que no se trata de ocultar su identidad por motivos de censura sino porque prefieren que sus palabras hablen por sí mismas más allá de sus rostros.

Estas entrevistas se aplicaron a una muestra de 10 personas de la universidad 1 y 10 de la universidad 2, de las cuales se escogieron algunos fragmentos que a juicio de la investigadora resultan significativos para respaldar algunas anotaciones teóricas, a partir de la percepción dada por la experiencia empírica de los participantes. Previamente se acudió al uso de un consentimiento informado, en el cual se explicaba el objetivo de la investigación y sus fines académicos, en el cual, a su vez se tomó en cuenta la autorización del uso de datos como elementos previos a la ejecución de tal instrumento. Además, se contó con los debidos permisos para toma de fotografías, grabaciones de audio y demás apuntes necesarios para registrar los insumos obtenidos, dichas entrevistas se realizaron al interior de las instalaciones de ambas instituciones en sus distintas dependencias-

Para el primer caso de la universidad 1 se conto con un numero de 2 hombres y 8 mujeres, entre tanto para la universidad 2 participaron 2 mujeres y 2 hombre. Para la primera parte de la entrevista se tuvieron en cuenta variables de reconocimiento y caracterización, tales como su género, edad, nivel educativo, edad, rango de ingresos en salarios mínimos legales vigentes. Estas variables fueron obtenidas para el desarrollo de la investigación con la información proporcionada para lograr hacer un cruce de datos que

termina dando como resultado un análisis comparativo obtenido de primera mano, por esa razón en el siguiente punto se presentan tres indicadores de crecimiento de entidades de educación superior, los cuales son: docencia, proyección social e investigación, claro está, con una perspectiva desde el liderazgo y la gestión, ya que dependiendo del tipo de liderazgo y objetivos planteados cada persona tiene su manera única de guiar a una empresa hacia la meta, en este caso de liderar una institución de educación superior privada hacia el éxito.

2.2. Evaluación de crecimiento desde la docencia, proyección social e investigación

La proyección social, la docencia y la investigación son pilares fundamentales en la misión de toda universidad responsable y seria. Estos componentes no solo definen la identidad y el propósito de una institución educativa, sino que también desempeñan un papel crucial en la contribución de las mismas para el progreso de la sociedad. En este ítem, se explora por qué estas áreas son de importancia para las instituciones de educación superior, analizando cómo influyen en la formación de estudiantes, en el avance del conocimiento y en la relación entre ellas y sus comunidades. Así mismo, se examinará la proyección social, docencia e investigación no solo fortalece la calidad y la reputación de las universidades, sino que también impacta en la capacidad de estas para atraer y nutrir el talento académico.

En última instancia, abordaremos por qué el equilibrio entre estos tres aspectos es esencial para el cumplimiento de la misión educativa y el compromiso con la sociedad. También hay que tener en cuenta que, los patrones de liderazgo juegan un papel importante en el contexto de una universidad en cuanto a la promoción y el equilibrio de la proyección social, la docencia y la investigación, es decir que en este ítem se descubrirá cómo desde el liderazgo cada entidad ha podido lograr sus objetivos y como la toma de decisiones puede llegar a impactar en el entorno de una entidad educativa.

En este sentido, se da a entender que los líderes universitarios, ya sean rectores, decanos o directores de departamentos, tienen la responsabilidad de establecer una dirección estratégica y de fomentar un entorno que contribuya la excelencia en estas áreas clave, teniendo en cuenta que un liderazgo eficaz debe promover una cultura institucional

que significa establecer políticas y prácticas que fomenten la colaboración interdisciplinaria, la innovación en la enseñanza y el compromiso de la comunidad universitaria con la sociedad.

Sin más, en las siguientes líneas, exploraremos en detalle la notable trayectoria de las dos instituciones y sus más recientes logros.

2.2.1. Algunos apuntes sobre gestión liderazgo y crecimiento: una mirada hacia el progreso en investigación, docencia y proyección social

Por una parte, con una sólida y enriquecedora historia de compromiso con la educación superior, la universidad número 1 ha demostrado ser una entidad diferencial en la región del Cauca. Su larga y fructífera trayectoria en la formación de profesionales de alta calidad, la promoción de la investigación y el compromiso con la proyección social han consolidado su posición como una institución educativa líder en la región, debido a que, a lo largo de su historia, la universidad 1 ha conseguido forjar una muy buena reputación en el campo de la educación superior manteniendo un enfoque constante en la calidad de la enseñanza y la formación integral de sus estudiantes. Su compromiso con los más altos estándares académicos ha llevado a la obtención de numerosas acreditaciones y reconocimientos a lo largo de los años. Uno de los logros más recientes y destacados fue la obtención del sello de alta calidad institucional. Este logro es un testimonio de su dedicación constante a la excelencia en la educación. Otorgado por organismos de evaluación y acreditación, el sello de alta calidad institucional es un reconocimiento que solo se otorga a instituciones que cumplen con rigurosos estándares de calidad académica y operativa.

El sello de alta calidad institucional no solo reconoce la calidad académica de Unicomfauca, sino que también destaca su compromiso con la investigación. La institución ha fomentado un entorno de investigación que estimula la curiosidad y el descubrimiento, lo que ha llevado a importantes contribuciones en diversos campos del conocimiento. La investigación en Unicomfauca no solo beneficia a la comunidad académica, sino que también tiene un impacto positivo en la sociedad en general. Además de la excelencia académica y la investigación, Unicomfauca también se destaca por su

compromiso con la proyección social. La institución ha establecido vínculos sólidos con la comunidad local y ha desarrollado numerosos programas y proyectos que abordan desafíos sociales y contribuyen al bienestar de la región. El impacto positivo de estas iniciativas ha sido evidente en áreas como la salud, la educación y el desarrollo comunitario. El éxito de Unicomfacauca no solo se debe a su compromiso con la calidad, la investigación y la proyección social, sino también a su dedicado cuerpo docente y su comunidad estudiantil. Profesores altamente calificados y motivados trabajan en conjunto con estudiantes apasionados y comprometidos para crear un ambiente de aprendizaje enriquecedor y estimulante.

Sin embargo, uno de los aspectos más notables de este logro es que se ha producido en un contexto donde el liderazgo de mujeres en puestos de rectoría ha desempeñado un papel fundamental en el éxito de la institución. La presencia de mujeres en cargos directivos y de liderazgo en la universidad no solo ha sido un ejemplo inspirador, sino que también ha demostrado cómo el liderazgo femenino puede enriquecer y fortalecer una institución. El liderazgo femenino en Unicomfacauca ha llevado consigo una perspectiva única y valiosa en la toma de decisiones estratégicas y en la orientación de la universidad. Las líderes han aportado un enfoque distintivo en la promoción de la igualdad de género, la inclusión y la creación de oportunidades para mujeres en la academia. Este compromiso con la igualdad de género no solo ha impactado positivamente a la comunidad universitaria, sino que ha generado un efecto positivo en la sociedad en general al mostrar un modelo a seguir para el empoderamiento de las mujeres y la promoción de la diversidad. La presencia de mujeres en cargos importantes en la universidad, ya que es un recordatorio de la importancia de la diversidad de género en el liderazgo. Estas mujeres han demostrado que la igualdad de género no solo es un valor a promover, sino también una realidad que enriquece la toma de decisiones y la gestión institucional.

2.3. Correlación teoría y resultados obtenidos

En primera medida es necesario contemplar el contexto que ha rodeado a la mujer en el área de la educación, no desde la perspectiva en que ella lo ha liderado sino más bien desde la posición en que se la impartido, teniendo en cuenta factores sociales de la época y

como estos han ido cambiando y permeándose cada vez más en la cultura de las diferentes sociedades, teniendo en cuenta cómo ha evolucionado el concepto del empoderamiento femenino en función de mayor participación de ellas en el entorno de la toma de decisiones y de cargos decisorios que ocupan características relacionadas al liderazgo.

Durante la implementación de las entrevistas se logró identificar la transformación del concepto de empoderamiento femenino, es más, Sergio Andrés director del área de planeación de la universidad 2, dijo:

“Las mujeres, siento que las mujeres en los niveles de poder son muchísimo más empoderadas, mucho más ferrias en el manejo de poder que los hombres, de pronto los hombres somos más... emocionales que las mujeres en la toma de decisiones, ósea no estamos hablando de procesos familiares, institucionales o de la casa, ¡no!, estoy hablando del manejo del poder y el manejo del cargo , las mujeres son más férreas, no es un ejercicio de quien lo hace mejor o quien lo hace peor, de eso no se trata, es que las decisiones no son buenas ni malas son simplemente decisiones.” (Lozano, 2023)

Entender la participación y representación de la mujer nos remonta al siglo XX, “una época en la que se asumía que el comportamiento ideal se basaba en seguir la huella de la Virgen María, como modelo perfecto encarnado por quien fuera la madre de Jesús” (Collazos, 2021) bajo este ideal tenía que regirse la mujer, un modelo femenino que estaba guiado por la religión, el ámbito familiar y como no, las costumbres sociales, que en ese entonces limitaban a aquellas mujeres a dedicarse al hogar como su único objetivo, casi como si el hogar y la familia fuera una preocupación exclusiva para ellas y no para ellos. Bajo ese concepto se encapsuló a la mujer en diferentes características que al día de hoy siguen estando presentes, tales como la fragilidad, la docilidad, la sensibilidad y emotividad, siendo así ellas las menos aptas para “afrentar el mundo” y dejando ese papel libre para los hombres, quienes parecían tener un cierto tipo de carácter ligado al peligro y al instinto de competencia que a consideración de la gran parte de la sociedad era el más apto para salir de casa, dejando así bien definidas las responsabilidades de cada quien en el hogar, la mujer dedicada a ser “ama de casa” y el hombre como proveedor, único trabajador y responsable económico de su familia.

Por tal motivo se construyó la percepción de que la mujer era la más indicada para cumplir con ese papel, además De acuerdo con información presentada por Torres (2021) para los inicios del siglo XX hay que tener en cuenta que la religión primaba sobre todo, y no solo en el ámbito religioso sino también el de las personas que de esta participaban, es así como se tenía el ideal de la construcción de una familia que debía ser inspirada en “la sagrada familia”, la cual, era conformada por la Virgen María y San José. En otras palabras, Es aquí donde se puede evidenciar la influencia de la religión y la tradición en la concepción de roles de género en la sociedad, particularmente. Se promovía la idea de que el hogar debía seguir el modelo de la Sagrada Familia, donde San José representa la virtud del trabajo y la dedicación por el bienestar de la familia, mientras que María personifica las virtudes domésticas, como la piedad, la amorosidad, la humildad y la obediencia. Por otra parte, no podemos dejar de lado el papel que se le daba al hombre, ya que el esposo era representante de Dios en la sociedad, lo que implicaba un liderazgo y autoridad masculina en la estructura familiar. Este enfoque tradicional de género se basa en valores religiosos arraigados en la sociedad de la época, donde se considera que los roles y responsabilidades de hombres y mujeres están predefinidos por modelos religiosos. Es por esta razón, que para la época se decía que

Ante todo, aspirad a formar un hogar según el modelo de la Sagrada Familia. En san José aprenderá el hombre a ser trabajador, solícito por el bien de los suyos, abnegado y sufrido. En María encuentra la mujer, un perfecto dechado de virtudes domésticas: piadosa, amante, humilde, hacendosa, dulce y obediente [...] El esposo, era el representante de Dios en esa sociedad, cuyo mando le ha sido confiado, como piloto de esa nave que está encargada de conducir a través del mar de la vida, al puerto de la eternidad (Muñoz y Pachón, 1991, p.43).

Ahora bien, Siguiendo la línea de los roles de género no solo se observaban estas diferencias en el ámbito familiar y social, sino que también se percibían en la educación que las personas recibían en esa época. En este sentido, las mujeres continuaban siendo educadas bajo la influencia del modelo de la Virgen María, quien era considerada el ideal que toda mujer debía alcanzar como buena esposa, madre y ama de casa. Es importante destacar que, según Celia Muñoz y Ximena Pachón (1995), la educación en la primera mitad del siglo XX estaba fuertemente arraigada en valores católicos cristianos. Desde la

infancia, a las mujeres se les involucraba en todo tipo de eventos religiosos con el fin de promover una vida cristiana.

Ha sido evidente que, hasta en el ámbito de la educación ha existido una diferencia importante entre lo que se le inculcaba a una mujer y a un hombre, el ambiente en el cual se desenvolvían las mujeres estaba netamente marcado por la religión y la búsqueda de seguir un ideal religioso a fin de convertirse en amas de casa y esposas perfectas, sin embargo, a medida que pasaba el tiempo fueron modernizándose algunos aspectos y con ello vinieron algunas transformaciones. Empezaron a salir a la luz aquellas mujeres que contaban con una educación no tan sesgada por la religión, con una perspectiva más amplia del entorno que las rodeaba, lo cual provoco un revuelo y un abrir de ojos, ya que la mayoría de ellas empezaron una búsqueda de independencia en todos los sentidos, pero como primera medida una independencia económica. Su inconformidad la representaron por medio de manifestaciones a favor de buscar reconocimiento de los derechos civiles de la mujer casada, aun así, fueron pocas las que participaron de este movimiento, de hecho (Londoño,1995) expuso que ya no estaban conformes con

“la superioridad simbólica que poseía el sexo femenino, sino que buscó cambios jurídicos que les garantizaran una mayor independencia económica, una participación más directa en la vida pública y el acceso a la educación superior; y tras ella, a las profesiones” (p.329).

De acuerdo con información presentada por (Collazos, 2021), el movimiento de estas mujeres fue tan impactante que lograron insertarse en un debate sobre los derechos de las mujeres casadas. Este debate estaba centrado en un proyecto que buscaba otorgar autonomía patrimonial al género femenino. Sin embargo, en medio de esta efervescencia, comenzaron a surgir cada vez más voces de apoyo a favor de la búsqueda de beneficios para las mujeres, y un ejemplo destacado de esto fue Georgina Fletcher. Fue así como, gracias a la presión ejercida sobre el gobierno lograron que se aprobara la ley 28 de 1932, la cual, le dio el derecho a la mujer de administrar “libremente sus bienes, contraer autónomamente deudas, realizar otras transacciones financieras, y comparecer por sí misma ante la justicia” (Wills, 2005, p.3). esta ley represento no solo un logro para las mujeres,

sino que también sirvió de aliento para todas a aquellas que estaban comprometidas con la causa, siendo así un avance importante para erradicar un cambio.

Conocer sobre la historia de la educación que han recibido tanto hombres como mujeres, nos permite generar una reflexión sobre el contexto actual y sobre la temática de la presente investigación, ya que logramos comprender que las mujeres no siempre han estado en posiciones de liderazgo y empoderamiento, ni siquiera desde el ámbito familiar. Ha sido una constante lucha y búsqueda de igualdad de condiciones tanto financieras y sociales que de poco se le han ido otorgando, sin embargo, aun en pleno siglo XXI siguen encontrándose algunas deficiencias un poco más arraigadas a la cultura que no permiten el avance del camino hacia la igualdad. En esta investigación en base a la información obtenida en entrevistas, trabajo de campo y mi percepción como investigadora, se exponen cuáles han sido y son algunas temáticas que aún están en pro de mejora. Iniciando por la discusión sobre el género, teniendo en cuenta que es fundamental reconocer la importancia de comprender y reevaluar las nociones tradicionales de roles y expectativas asociadas con el género en nuestra sociedad.

Por último, para mayor comprensión de los resultados obtenidos y la relación teórica, se dividieron las temáticas en dos formaciones denominados como: Factores internos y factores externos, entendiendo que los factores internos son de afectación única de la mujer y hacia la mujer como resultado de las desigualdades sociales que han influido en su situación familiar, social y laboral, por otra parte los factores externos están más relacionados a temáticas que ya vienen netamente relacionadas a la cultura.

Factores externos

2.3.1. Percepción del concepto Género

En esta sección será importante tener claros y bien definidos algunos temas, entre ellos la definición de género o por lo menos la que se utilizó en esta investigación, en ese sentido tal definición tiene un claro componente de relación heteronormativa que genera una división sexual del trabajo, apartando a las mujeres del espacio de toma de decisiones y de los lugares de poder o de autoridad. En relación con esto, es necesario entender el género y por qué este término ha dado trascendencia en el ámbito no solo laboral, sino también,

social, cultural y político. A propósito, Millet (2010), en su ensayo “Política Sexual” cita de Stoller la siguiente definición:

El vocablo género no tiene un significado biológico, sino psicológico y cultural. Los términos que mejor corresponden al sexo son “macho” y “hembra”, mientras que los que mejor califican al género son “masculino” y femenino; éstos pueden llegar a ser independientes del sexo (biológico) (Millet,-2010, pág. 78).

Desde esta perspectiva, se puede definir el concepto de género como una construcción cultural que se encuentra arraigada a factores psicológicos más que biológicos, y se entiende que la masculinidad y la feminidad son el producto de esas percepciones sociales.

Por otra parte, existen diferentes autores que respaldan la definición del género como una construcción social, como Judith Butler, quien afirma que "el género no es una expresión de lo que somos, sino más bien una construcción social de lo que somos"(Butler, Judith. El género en disputa: El feminismo y la subversión de la identidad. Paidós, 2007), entrando así en un amplio debate, dado que las definiciones pueden variar según la cultura y la época, y en algunas ocasiones, estas definiciones pueden ser restrictivas y limitantes para aquellas personas que no se ajustan a ellas. También, es importante destacar que, en la teoría feminista, el concepto de género suele estar relacionado con la determinación y relaciones de poder, así como con el patriarcado, tal cual sostiene Londa Schiebinger, mencionando que "Las distinciones y las jerarquías de género están en el corazón de todas las relaciones de poder" (Londa, 2004, s.p).

Haciendo una posible referencia al evidente sesgo de género que se presenta, por ejemplo, en la oferta de vacantes laborales para puestos de alta gerencia, que por lo general están relacionados a ser ocupados por personas que tengan sentido de liderazgo, poder y voz de mando, que en otras palabras se traduce a “vacantes laborales para hombres”, ya que se tiende a relacionar en automático la palabra “poder” con hombres en lugar de mujeres.

En conclusión, el concepto de género puede ser entendido como una construcción social que no solo está delimitado por ser hombre, mujer o por la orientación sexual de las

personas, al contrario, este engloba diferentes características cualitativas de las personas como sus valores, normas y expectativas de vida las cuales son resultado del contexto en el que se desenvuelven cotidianamente, en el cual influyen factores sociales, políticos y económicos. Bajo ese contexto, durante el proceso de investigación realizado dentro de las instalaciones de ambas universidades se tuvieron en cuenta diferentes factores como la observación, es decir, en el momento en el que la herramienta de investigación denominada entrevista se aplicó, no solo se tuvieron en cuenta las respuestas literales de los participantes, sino también el contexto de su ambiente de trabajo, sean sus oficinas, compañeros de trabajo. De hecho, durante una de las entrevistas pudo demostrarse cómo tienen actividad que fomentan la estructuración de un nuevo concepto de género y todo lo que este conlleva, desde un ámbito de apoyo psicosocial y políticas de acoso laboral.

“(…) de hecho la universidad busca no se si conscientemente o no , pero si, la universidad busca proteger salvaguardar el ejercicio de la mujer; no es un ejercicio consciente frente al ejercicio pero si tenemos la política de acoso laboral, por ejemplo, “que es muy fuerte” , pero que es bien importante que la universidad tenga ese tipo de ejercicios, la ruta de atención para cualquier tipo de violencia basada en género, que también se tiene, tenemos un equipo psicosocial muy fuerte dentro de la universidad, que permite, no solamente está dirigido a estudiantes, sino también a personal administrativo”. (Lozano, 2023)

En ese sentido se pudo llegar a la conclusión de que en ambas universidades el concepto de género es entendido sin ningún tipo de distinción o jerarquía marcada, ya que al adentrarse en ambas entidades los colaboradores demostraron su familiaridad con el tema.

2.3.2. Compatibilización de la vida familiar y laboral en las mujeres

Como se ha señalado, el reparto de responsabilidades en el ámbito familiar y laboral ha estado completamente marcado y diferenciado entre hombres y mujeres, manifestándose como un fenómeno histórico construido socialmente desde hace mucho tiempo. Diferentes estudios e investigaciones demuestran cómo se ha sobrecargado el rol femenino en el ámbito familiar, debido a que anteriormente la participación de la mujer a la vida socio-productiva no era tan alto o mejor dicho era casi nulo, el total de sus responsabilidades

correspondían a convertirse en un apoyo del hombre desde su hogar. En ese sentido, se construyó el ideal de que,

“son las mujeres quienes suelen asumir como propias la mayor parte de responsabilidades familiares y cargas domésticas, incluso aunque trabajen a tiempo completo y compartan su vida con compañeros que tienen una actitud positiva para la colaboración doméstica. Para ellas, compatibilizar su profesión con las responsabilidades familiares ha sido y continúa siendo muy difícil, algo que exige mucho esfuerzo, una gran organización personal y una fuerte carga de estrés adicional.” (HEREDIA, RAMOS, SARRIÓ, & **, 2002, p.7)

La anterior cita haciendo referencia a que la mujer con el pasar del tiempo ha tenido que sobrellevar la manera de compaginar su vida laboral y familiar en mayor medida, contraponiendo así sus objetivos y prioridades, teniendo en cuenta que para cualquier persona resulta difícil equilibrar una balanza donde estén sus propios intereses y metas a el beneficio de una prioridad familiar.

Sin embargo, cuando llevamos la teoría a la realidad encontramos que por lo menos a las personas que se les aplico la entrevista tienen una percepción muy similar en cuanto al manejo de su vida familiar y laboral que no precisamente va de la mano con lo expuesto en el anterior párrafo. Entre las preguntas de la entrevista, había una que decía lo siguiente: ¿Considera que sus actividades familiares cotidianas intervienen en su ámbito profesional?, para lo cual la mayoría respondió que no estaba de acuerdo en que el ámbito familiar interviniera con lo profesional, Aquí tenemos por ejemplo, lo dicho en la entrevista dada por la empleada Yenni Collazos (27 de julio de 2023) quien alude que “... pues uno espera que no, uno llega acá y se concentra todo el tiempo en el trabajo aunque obviamente que habrá momentos en el que te pase alguna situación y tendrás que afrontarla pero pues no será algo de todos los días”.

Para la mayoría de las entrevistas aplicadas las respuestas fueron muy similares, se encontró que las mujeres han encontrado la manera de separar estos ámbitos sin que se vean afectados, lo cual es algo surreal ya que las consecuencias colaterales las tienden a asumir los demás participantes de la familia (hijos), por otra parte en el caso de una sola participante (quien pidió mantener su nombre en reserva) se pudo evidenciar a flor de piel

esta teoría, ya que durante el proceso de entrevista su hija pequeña estuvo presente, para lo cual hay que aclarar que nos encontrábamos en una oficina de las instalaciones de la universidad y mientras respondía las preguntas la pequeña niña uniformada estaba al otro lado de la oficina viendo caricaturas; fue inevitable preguntar al respecto, a lo cual la coordinadora de calidad institucional de la Fundación Universitaria respondió que “me permiten estar aquí con ella, por ejemplo, en estos días que de pronto la tengo que traer un poco más temprano” haciendo alusión a que esto un tipo de incentivo de tipo salario emocional que está ligado a una flexibilidad entre su ámbito personal y laboral, lo cual, nos lleva a lo siguiente “hombres y mujeres viven de distinta manera el tiempo dedicado al desempeño de sus cargos: ellos como tiempo que se da a la profesión; ellas como tiempo que se resta a las responsabilidades que se les atribuyen y viven como propias” (Gómez y Casado, 2003). Además, cabe mencionar que hay diversos estudios que hablan sobre la proporción de mujeres casadas y/o divorciadas en puestos de alta dirección, siendo así, que es más frecuente encontrar mujeres solteras en estos puestos a mujeres con familia y pareja sentimental (García Gómez, 2002; Rabazas et al., 2012; Tejero y Fernández Díaz, 2007), lo cual demuestra una vez más la contraposición en la que se encuentra el rol femenino al tener que priorizar un ámbito de su vida más que otro, sin mencionar que este fenómeno afecta a las mujeres en mayor medida que a los hombres.

2.3.3. Estabilidad laboral de las mujeres en relación con las costumbres sociales

De la mano del comportamiento de las personas va la cultura y las costumbres sociales del entorno en el que la persona se haya desenvuelto, en ese sentido dentro de la costumbre social hay una constante que nos arrastra hacia una cómoda corriente de conformidad, es decir, en el campo de la igualdad de género la función de la mujer se ha reducido a un rol netamente tradicional que la envuelve en actividades domésticas y maternas (Díez Gutiérrez, Terrón, Valle y Centeno, 2002; García Gómez, 2013), a razón de estas expectativas sociales sobre el rol femenino, se generaron algunas consecuencias de carácter psicológico que afectan negativamente a las mujeres, entendiendo que se han reducido sus posibilidades a que la mujer sea una buena esposa y madre, dejando por completo de lado metas relacionadas a un ascenso en su ámbito educativo y laboral.

Es importante también hacer mención sobre la división de responsabilidades que se hablaron en el ámbito de la compatibilización de la vida familiar y laboral, ya que ese factor está directamente relacionado con la división sexual del trabajo que trae consigo dos consecuencias denominadas como segregación horizontal y vertical. La primera haciendo referencia a una mayor concentración de mujeres en ciertas profesiones o sectores, es decir, en la actualidad y desde siempre se han ligado algunas ocupaciones como femeninas o con una tendencia a ser preferentemente desarrolladas por mujeres, entre estas esta la educación, salud y área de servicios. Por otra parte, la segregación vertical habla más sobre la división interna del trabajo, en esta segregación no tiene tanta relevancia la formación académica de las personas, y se tiende a encontrar una concentración del género femenino en cargos con un bajo nivel de responsabilidad, ubicándolas en el primer eslabón de trabajo de un proceso administrativo, el cual responde a la línea de trabajo operativa, además también se caracteriza por ser trabajos que tienen salarios más bajos en comparación con cargos ocupados por hombres, sin embargo “en aquellos sectores en los que las mujeres son mayoría, como el contexto que nos ocupa, estas encuentran con numerosas dificultades para ocupar los puestos de mayor responsabilidad” (Díaz, 2019).

Durante el proceso de investigación, en la fase de observación, se logró identificar la distribución de los colaboradores en sus respectivas oficinas. En el caso de la universidad 2, se hizo evidente una mayor participación de mujeres en la mayoría de los cargos de nivel operativo. En algunas oficinas, la proporción era de dos mujeres y un hombre, o de un hombre y una mujer, e incluso, en ciertos casos, se observó la presencia exclusiva de tres mujeres en una misma oficina. Un ejemplo concreto de esta tendencia se encontró en el área de investigación y proyección social, donde predominaban las mujeres y solo había un hombre, lo que se traduciría en una proporción de 6 mujeres por cada hombre (6/1). Sin embargo, también se hizo evidente que en los cargos directivos y de mayor jerarquía, la participación de mujeres era menor, y la proporción de hombres aumentaba. Contrariamente al caso de la universidad 1, ya que allí se encontraba una distribución más equitativa de género, sin evidencia de una mayor participación de un género sobre el otro.

Esta división de trabajo tiene muchas maneras de verse en el entorno social y laboral, hay quienes argumentan que efectivamente hay actividades que están destinadas a

ser desarrolladas exclusivamente por hombres, ya sea porque se trata de trabajos de fuerza o por ejemplo áreas más científicas, y también hay trabajos que tienden a ser más femeninos como en el área de la salud y la educación, sin embargo y a pesar de que efectivamente todas las personas tienen diferentes habilidades y fortalezas hay trabajos que pueden ser perfilados para ser ocupados sin distinción de género, sin embargo se tiende a crear un sesgo y termina siendo más apto para un género que para otro. Al respecto se puede hablar del fenómeno denominado por algunos autores como “techo de cristal”, del cual se tratará el siguiente punto.

2.3.4. Techo de cristal ¿un limitante relacionado con el género?

Este fenómeno está dado por ciertas creencias que representan un obstáculo importante para la equidad de género en el ámbito laboral, así, para, Ramos, Sarrió y Candela (2002,p.58) en su artículo sobre la diversidad de género, definen esta metáfora como un mecanismo que obstaculiza el desarrollo profesional de las mujeres y con el tiempo las estanca en un punto difícil de sobrepasar, no obstante relacionan este fenómeno con las diferencias en motivaciones y rasgos generales de la personalidad de hombres y mujeres, explicando que, la ambición, la motivación del poder, el nivel de compromiso y el nivel de eficacia son rasgos que son importantes a la hora de evaluar las diferencias existentes entre ambos géneros en el ámbito organizacional.

La comisión nacional para prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres define el techo de cristal como:

(...) una metáfora que designa un tope para la realización de la mujer en la vida pública, generado por los estereotipos y las construcciones culturales de las sociedades a través del tiempo. Este límite detiene la ascensión piramidal de las mujeres hacia puestos de alta jerarquía e impide su realización personal en la esfera del reconocimiento público. (Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres, 2019, s.p).

En ese contexto, el concepto del "techo de cristal" se posiciona como una teoría que arroja luz sobre las dificultades que, en ocasiones, enfrentan las mujeres en el ámbito laboral. Es importante destacar que esta noción no solo aborda la inequidad de género en el entorno laboral, sino que también examina las diferencias en los rasgos de personalidad

entre hombres y mujeres. Al respecto, Barberá, Ramos y Sarrió (2000) ofrecen una posible explicación: sugieren que las aptitudes de las mujeres no son necesariamente las que influyen en su progreso profesional, sino más bien sus actitudes. Esto se manifiesta en el conflicto que a menudo enfrentan al tener que equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares. Este fenómeno se conoce como "La teoría de la elección racional", según la descripción de Hakim (1996) la "teoría de la elección racional" se refiere al proceso de toma de decisiones que enfrentan las mujeres cuando se ven atrapadas entre sus responsabilidades en el trabajo y en el hogar. Se ha observado que, en general, tienden a asumir la mayoría de las responsabilidades familiares y las tareas domésticas, a menudo descuidando su desarrollo profesional. Este enfoque, al restarle importancia a sus carreras y limitar sus oportunidades de crecimiento profesional, conlleva a un estancamiento en su vida laboral.

En resumen, al combinar la teoría de la elección racional y el concepto del "techo de cristal", podemos inferir que persiste una desigualdad palpable en el ámbito laboral para las mujeres. Esta desigualdad se origina debido a una serie de obstáculos que afectan de manera exclusiva a las mujeres, como por ejemplo el desafío de ser madres solteras. Sin embargo, también es importante destacar cómo muchas mujeres optan por asumir la mayoría de las responsabilidades familiares por sí mismas, lo que a menudo resulta en un sacrificio en su desarrollo profesional y laboral. Esta situación es innegable y ocurre con frecuencia; no obstante, en las instituciones que fueron objeto de estudio, se observó que la mentalidad de la mayoría de las mujeres es similar. Coinciden en que, idealmente, el ámbito familiar y laboral deben mantenerse separados. Además, es importante mencionar que la mayoría de las mujeres entrevistadas se sitúan en un rango de edad entre los 22 y los 40 años, muchas de ellas no tienen hijos, mientras que otras ya tienen una familia conformada. No obstante, de las entrevistas realizadas a los hombres, cuando se tocaba el tema de la relación familia/trabajo, el contexto era otro totalmente diferente, tanto en sus expresiones relajadas y fluidez para responder dichas preguntas, se notó como ellos tienen totalmente clara la división de su vida personal con el trabajo y cómo esto para ellos no ha representado algún tipo de impedimento para seguir sus metas profesionales. Por lo menos en el caso de las mujeres existía la posibilidad de que una emergencia ocurriera y recibieran una llamada que las hiciera retirarse antes de terminar su jornada de trabajo por atender una

emergencia familiar, pero en el caso de los hombres se tiene como ejemplo la respuesta de uno de los trabajadores de la universidad número 2, quien dijo que,

“eso depende de cada una de las personas que han parte de la institución, cada persona dentro de los procesos, digámoslo de alguna manera...” eh como es que se llama” ...sus procesos personales, ósea, como asume sus trabajos sus responsabilidades, pues va a mezclar ese ejercicio; a mí en lo personal no me sucede”.⁶

Lo anterior, evidencia y argumenta que, si bien cada individuo tiene la libertad de decidir cómo aborda sus responsabilidades familiares y laborales, la conclusión de la oración revela que, en su caso, no fusiona estos dos aspectos. Esto resulta intrigante, ya que tanto hombres como mujeres han negado la posibilidad de lograr una compatibilidad entre estas dos esferas de sus vidas, pero en el caso de las mujeres siempre hubo un “pero” después de un “no”.

“Eh no, pues uno espera que no, uno llega acá y se concentra todo el tiempo en el trabajo, aunque obviamente que habrá momentos en el que te pase alguna situación y tendrás que afrontarla, pero pues no será algo de todos los días, no será algo eventual, pero realmente pues nadie esta excepto, todos somos seres humanos y puede pasar, de hecho, me paso (risas) de hecho me paso”.⁷

Este contraste entre las perspectivas de género resalta la importancia de abordar el miedo al éxito de las mujeres en el ámbito laboral. A menudo, este temor puede surgir como resultado de las presiones sociales y las expectativas tradicionales que persisten en la sociedad, lo que lleva a una división desigual de las responsabilidades familiares. Para superar estos desafíos y fomentar la igualdad de género en el ámbito profesional, es esencial reconocer y abordar estos patrones arraigados y fomentar un ambiente que promueva la igualdad de oportunidades para todas las personas, independientemente de su género. Por tal motivo en el siguiente punto se hablará sobre el famoso miedo al éxito de las mujeres.

⁶ Entrevista a trabajador de la universidad 2. Se reserva su nombre, y la fecha en que se realizó la entrevista.

⁷ Entrevista a trabajador de la universidad 2. Se reserva su nombre, y la fecha en que se realizó la entrevista.

Factores internos

2.4.1. ¿Miedo al éxito de las mujeres?

El "miedo al éxito" en las mujeres es un fenómeno psicológico que describe la ansiedad o la preocupación que algunas mujeres pueden experimentar cuando se acercan a logros significativos o cuando alcanzan el éxito en sus carreras, relaciones o metas personales. Este miedo puede manifestarse de diversas maneras y tiene raíces profundas en factores sociales, culturales y personales. Algunas de las razones por las que algunas mujeres pueden experimentar miedo al éxito incluyen:

- a) **Expectativas sociales:** Las normas de género y las expectativas sociales pueden llevar a las mujeres a sentir que el éxito y la ambición son menos aceptables para ellas que para los hombres. El temor al juicio de la sociedad o a ser percibidas como "demasiado agresivas" puede influir en este miedo, sin embargo, cuando se hablan de "normas de género" se entiende que estas son solo resultado de los estereotipos contruidos desde hace muchos años.
- b) **Culpa:** Algunas mujeres pueden sentirse culpables por tener éxito mientras equilibran múltiples roles, como el de madre, esposa, hija, etc. Pueden preocuparse por descuidar otras responsabilidades, lo cual está ligado al fenómeno denominado anteriormente como "elección racional", el cual consiste en la necesidad constante de la mujer en tratar de mantener un equilibrio entre su vida familiar y laboral, sin tener en cuenta que en muchas ocasiones tiende a asumir una mayor responsabilidad de la carga familiar de la que le corresponde y termina llevándola a descuidar el camino de su crecimiento profesional.
- c) **Repercusiones sociales:** Algunas mujeres pueden temer que el éxito las aisle de amigos, familiares o parejas que se sientan inseguros o amenazados por su éxito.
- d) **Miedo al cambio:** El éxito a menudo conlleva cambios en la vida y en la dinámica de las relaciones. Algunas mujeres pueden sentir temor a lo desconocido y a cómo afectará su éxito a su vida cotidiana.
- e) **Percepción de competencia:** Algunas mujeres pueden sentirse menos seguras acerca de su competencia y habilidades, lo que las lleva a dudar de su capacidad para mantener el éxito a largo plazo.

Es importante reconocer que el miedo al éxito no es exclusivo de las mujeres, pero puede manifestarse de manera diferente en función de las dinámicas de género y las experiencias personales. Tal es el caso que presentó una de las personas entrevistadas, quien hizo referencia hacia las barreras culturales que deben afrontar las mujeres y como estas se ven reflejadas en su desarrollo profesional,

“Mi superior inmediato tiene un cargo directivo, es que creo que se conjugan varias cosas allí, porque él tiene un cargo directivo, es un hombre, pero a la vez tiene mucha experiencia y una trayectoria muy amplia, entonces, creo que una mujer que iguale esa trayectoria y esa experiencia no está aquí, he conocido mujeres que tiene esa trayectoria y esa experiencia, pero están laborando en otras partes con sueldos y con cargos mayores, y no se.”⁸

Superar este miedo generalmente implica trabajar en la autoconfianza, abordar las expectativas sociales y buscar apoyo emocional y profesional con el fin de reconocer el éxito propio de manera natural. Pero es de anotar que hay muchas formas posibles de existir y de ser mujer u hombre, es decir, existe una intersección de factores que rodean cualquier condición humana y de esto se hablará a renglón seguido.

2.4.2. Teoría Interseccional

Bajo el contexto en el que muchas mujeres viven en su ámbito laboral respecto a las diferencias de igualdad, se puede afirmar que dentro de la teoría hay diversos estudios que respaldan la existencia de esa discriminación y falta de equidad en comparación con los hombres, tal como se mencionó en párrafos anteriores con el “techo de cristal”; en este caso se ampliará la temática con otro concepto que engloba no solo la discriminación por género, sino también por raza, sexualidad, clase social y discapacidades físicas.

Puede considerarse que, la teoría interseccional reconoce la diversidad de situaciones de discriminación existentes, y las tiene en cuenta no como conceptos individuales que suceden de manera aislada, por el contrario, establece una relación entre estas diferentes categorías, por ejemplo, Mara Viveros plantea que,

⁸ Entrevista a trabajador de la universidad 2. Se reserva su nombre, y la fecha en que se realizó la entrevista

“ La interseccionalidad es una problemática sociológica en el sentido en que las intersecciones de clase, género y raza hacen referencia a una articulación concreta, la de las formas de dominación que son experimentadas de acuerdo con las características sociales de los grupos concernidos (Vigoya, 2010, s.p).”

Es decir, se pueden considerar a estas problemáticas como construcciones creadas por la misma sociedad que de alguna manera han sido de afectación única a la mujer, en el ámbito organizacional este género es el principal afectado por las diferentes barreras existentes, que, en ocasiones, juegan el papel de “estigma” e impiden el libre desarrollo profesional e igualitario con el género masculino, lo cual, se pudo evidenciar y extraer de los datos obtenidos en las entrevistas. Uno de los participantes, quien pidió mantener su nombre en reserva, aludió que,

“Creo que sí, pero creo que no es la regla, ósea creo que aún hay trabajadores que tienen sus reservas frente a mujeres que desempeñan roles, ay no quisiera decir más importantes, pero si roles con un poquito más de impacto.”

Por otro lado, (Crenshaw, 1989, p.140) sostiene que “la interseccionalidad es una herramienta analítica para entender cómo las opresiones y discriminaciones se combinan e interactúan para crear experiencias específicas de exclusión e invisibilización”, dando a entender que las barreras en el entorno actual pueden ser dadas por diversas formas de discriminación y no solo por la de género, sin embargo, llevando esta teoría a la cultura organizacional, realmente no se encuentra tan alejada de la realidad, ya que apoya la idea de que la desigualdad en el ámbito laboral no solo puede estar dada por el género del sujeto, si no, también por otras formas de discriminación que generan opresión.

Conclusión de capítulo

En resumen, se pudo obtener que existe una dicotomía entre la teoría, ya que se pudo encontrar un desequilibrio en la distribución de responsabilidades entre hombres y mujeres, y la realidad, luego de lo cual las personas entrevistadas parecen encontrar formas de equilibrar sus vidas familiares y profesionales de manera exitosa, a veces gracias a medidas de flexibilidad. Esto, destaca la necesidad de abordar la conciliación entre la vida

laboral y familiar de manera efectiva en las Instituciones de Educación Superior para promover la igualdad de género y el bienestar de sus empleados.

Además, al contraponer las dos universidades caso de estudio se identifica que en base a los hechos, la universidad 2 cuenta con políticas de flexibilidad laboral en beneficio de aquellas mujeres que cuenten con una situación familiar que no les permita desligar su vida personal de la laboral y que requieren de permisos para que sus hijos (en ocasiones) puedan estar en sus lugares de trabajo, es decir políticas de respaldo, lo cual también va de la mano con sus valores y políticas institucionales generando así congruencia con su identidad institucional y sus acciones.

Por otra parte, se pudo concluir la existencia del fenómeno del techo de cristal en la universidad 2. Durante el proceso de exploración en las oficinas, fue evidente cómo la mayoría de las personas que integraban el área operativa eran mujeres. Sin embargo, a medida que se ascendía en los cargos, su participación disminuía significativamente, además al profundizar un poco más en las experiencias personales de quienes al momento de aplicar la entrevista ahí laboraban, se pudo identificar la tendencia al difícil ascenso en la jerarquía del organigrama a pesar de poseer las capacidades y cualidades necesarias, por otra parte, es de recalcar que el "techo de cristal" no se manifiesta en forma de reglas o políticas explícitas que prohíban el avance de las personas en función de su género, en su lugar es más sutil y a menudo está relacionado con prejuicios y estereotipos arraigados en la cultura, es decir un tipo de discriminación implícita y no explícita.

CAPÍTULO 3

TRAZANDO EL CAMINO: UN ANÁLISIS DE GÉNERO EN EL LIDERAZGO DIRECTIVO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN POPAYÁN

Resumen de capítulo

En el tercer capítulo se presenta un análisis entre las entidades estudiadas de acuerdo con las evidenciadas obtenidas en los ámbitos administrativos a cargo de hombres y mujeres, que permita establecer una relación de género y liderazgo vinculada con las perspectivas culturales, sociales y organizacionales y su contexto particular. Además, se desarrolla un breve marco teórico respecto a una temática que no ha sido muy investigada, la cual, consiste en estudiar y/o evidenciar las posibles diferencias existentes en cuanto a los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, teniendo en cuenta que, el punto de partida de la investigación está respaldado por la limitada presencia de mujeres en cargos directivos en instituciones de educación superior.

En diversos estudios que han surgido en décadas recientes al respecto, se investigan con el fin de saber si realmente la poca participación de la mujer en puestos de dirección está ligada a la premisa de que ellas utilizan estilos de liderazgo diferentes y menos eficientes que los hombres. Como se ha podido evidenciar en la historia de la mujer y su posición en el ámbito familiar, personal, laboral y profesional, no es un secreto que tradicionalmente el género femenino ha estado apartado de cualquier tipo de ocupación que considere la toma de decisiones y planeaciones estratégicas como eje principal, con la justificación de que la naturaleza de este género tiende a ser “débil”, en comparación al sesgado criterio de que el perfil ideal debe estar regido por un tipo de liderazgo más individual y autoritario. Tal ha sido el trasfondo de esa idea que, hubo un punto en el que se consideró el hecho de que las mujeres no ocuparan puestos de liderazgo en empresas ya que sus rasgos de personalidad (a nivel general) se encontraban contraproducentes para ejercer cargos de autoridad directiva (Cáceres, 2012). Sin embargo, el otro lado de la moneda está en pro de evidenciar que las mujeres tienen patrones de liderazgo superiores a la de los hombres de acuerdo con Eagly y Carli (2003).

Por consiguiente, el propósito final de este capítulo es mediante la revisión del concepto de liderazgo y su relación con el género, generar análisis que dé respuesta a la pregunta central de la investigación: desde la perspectiva de los patrones de liderazgo ¿Cuál es el impacto de los cargos directivos en poder de hombres y mujeres en dos instituciones de educación superior de Popayán?

3. Hablemos sobre el liderazgo

No cabe duda de que la definición de liderazgo ha sido dada por diversos autores, dando su concepto desde la experiencia y la historia, se han tomado diversos ejemplos de figuras importantes desde muchos años atrás que de alguna u otra manera se han considerado como un líder por las personas que siguieron sus movimientos en dichas épocas.

Se puede decir que alrededor del concepto de liderazgo han nacido varias incógnitas, tales como ¿Qué hace que una persona sea líder?, ¿Quién es mejor o peor líder?, y ¿cómo un líder ejerce su influencia sobre los demás?, “estas preguntas aún están sin respuesta, y se ha preferido abordarlas desde diferentes disciplinas como la psicología, la historia y el desarrollo organizacional” (Solano, 2007, p.2).

Si bien, el interés de los investigadores por determinar cuáles son las habilidades, rasgos y conductas que hacen a un líder un verdadero líder, es difícil consolidar en una sola definición dicho concepto, sin embargo, Northouse (2001, p.3) menciona que el “liderazgo es un proceso en el que un individuo influencia a un grupo de individuos para alcanzar una meta común”, es decir que, en el ámbito organizacional lo podemos relacionar a la capacidad que tiene una persona de dirigir un grupo de trabajo en pro de conseguir una meta u objetivo planteado que, en muchas ocasiones va relacionado con la misión y visión de la organización, en este caso se trataría de la capacidad que tiene un/una líder académico de dirigir una institución de educación superior para lograr su misión, visión y metas.

Por otra parte, cuando se habla de liderazgo también hay que tener en cuenta las repercusiones que tiene un buen o mal liderazgo, ya que de este depende el correcto funcionamiento engranaje de toda una entidad, desde áreas operativas hasta las directivas, por esta razón, se deduce que el liderazgo también está inmerso en el direccionamiento

estratégico de las organizaciones y de este dependen tanto sus planeaciones como proyecciones, de hecho, en la teoría podemos encontrar que,

“El liderazgo estratégico es la capacidad de conducir a las personas de una organización para alcanzar los objetivos de ésta, una dirección basada en el respeto al líder por sus cualidades profesionales y personales, así como por sus conocimientos y enseñanzas” (D’Alessio, 2012, p. 29).

Lo cual nos lleva a que cuando de liderazgo se trata no solo existe un tipo, al contrario, existen variedad de patrones de liderazgo que han sido identificados. Cada uno de estos tipos está delimitado por unas características en concreto que hacen que se diferencien entre sí, además hay diversos estudios que demuestran como cada tipo de liderazgo está relacionado a las conductas del líder y por ende también a sus más probables resultados.

3.1. Tipos de estilos de liderazgo

Ahora bien, teniendo claro que el liderazgo juega un papel importante en diferentes esferas como, la política, la educación, las empresas, universidades y prácticamente en todos los aspectos de la vida. También hay que recalcar que los líderes desempeñan un papel crucial en la toma de decisiones, la motivación de equipos y la dirección de organizaciones hacia el logro de metas y objetivos. Sin embargo, no existe un enfoque único o estilo de liderazgo que funcione en todas las situaciones. De hecho, el liderazgo es una disciplina compleja que abarca una amplia gama de enfoques.

En este caso, exploraran los diferentes tipos de liderazgo, desde el autoritario hasta el transformacional, y se analizará cómo cada uno de ellos puede influir en la dinámica de un equipo o una organización. Al comprender estos tipos de liderazgo, identificaremos cuál es el más adecuado para tu situación y cómo puedes desarrollar tus habilidades de liderazgo de manera efectiva, además de encontrar la relación entre el género y los patrones de liderazgo, para finalmente ver si realmente el hecho de ser hombre o mujer con sus respectivas conductas, influye en el tipo de liderazgo que aplican.

3.1.1. Liderazgo autoritario

El liderazgo como ya se ha mencionado con anterioridad, es un fenómeno complejo que ha sido objeto de estudio por parte de muchos investigadores a lo largo de la historia.

En especial, este enfoque de liderazgo se caracteriza por la toma de decisiones centralizada y un control firme por parte del líder. Como dijo Kurt Lewin (1939), un psicólogo social pionero, “el líder realiza la toma de decisiones con respecto a los roles, técnicas y métodos de realización de tareas y condiciones en que desarrollan el trabajo los subordinados (castrillo & pertejo, p.2)”. Expertos como Daniel Goleman han señalado que el liderazgo autoritario puede ser efectivo en ciertas circunstancias, pero también puede tener consecuencias negativas a largo plazo. Por tal motivo, exploraremos las características, ventajas y desventajas del liderazgo autoritario, utilizando las perspectivas de destacados autores, como Warren Bennis, Mary Parker Follett y John C. Maxwell, para comprender mejor este enfoque de liderazgo y su impacto en el entorno laboral y social.

Ahora bien, un liderazgo autoritario en una Institución de Educación Superior (IES) puede tener un impacto significativo. Se caracteriza por la toma de decisiones centralizada y un control firme por parte del líder, lo que a menudo lleva a una falta de participación y colaboración entre profesores, estudiantes y personal administrativo, lo que a su vez, puede desincentivar la innovación y la creatividad, limitando la capacidad de la IES para adaptarse a los cambios en la educación y en la sociedad en general.

Además, un líder autoritario puede crear un ambiente de trabajo desmotivador y tenso, ya que los miembros de la comunidad académica pueden sentir que sus opiniones no son tenidas en cuenta. La rigidez en la gestión y la falta de consulta pueden hacer que la institución sea menos adaptable a cambios inesperados y dificulten la resolución eficiente de conflictos y resistencia por parte de los miembros de la comunidad, por otra parte, el desarrollo profesional y la capacitación también pueden verse descuidados en un entorno de liderazgo autoritario, lo que puede limitar la calidad de la educación ofrecida. Además, puede llevar a una desconexión con las necesidades de los estudiantes, ya que el enfoque se centra en la administración y la jerarquía en lugar de en la mejora de la experiencia educativa y la satisfacción de los estudiantes. Lo cual, en resumen, un liderazgo autoritario puede generar un cierto tipo de obstáculos en una IES, lo que ha llevado a la creencia de que un enfoque más participativo y colaborativo puede ser más efectivo para el éxito a largo plazo de la institución.

En el caso de las IES estudiadas, este tipo de liderazgo autoritario no aplica, pues, al contrario, en ellas se percibe un ambiente colaborativo y de consenso entre sus funcionarios, se observa que existe camaradería y un buen ambiente de conciliación en el que las decisiones del líder son conversadas democráticamente con sus colaboradores. Es más, ambas instituciones cumplen con no estar dentro de este modelo, puesto que se contradirían con sus principios y postulados fundamentales. Esto nos dirige al siguiente tipo de liderazgo denominado “democrático”.

3.1.2. Liderazgo democrático

De acuerdo con Mariuxi Villalca, quien, a su vez, cita a Lewis (1951), define que,

“El estilo de liderazgo democrático también llamado liderazgo participativo describe a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir”.

Llevando ese concepto al contexto de una Institución de Educación Superior (IES), nos indica que, debido a las características de este tipo de liderazgo se puede tener un impacto más beneficioso que en el anterior, ya que este se caracteriza por una toma de decisiones compartidas y la participación activa de miembros de la comunidad académica. Esto fomenta la colaboración entre profesores, estudiantes y personal administrativo, lo que a su vez puede estimular la innovación y la creatividad, permitiendo a la IES adaptarse de manera más efectiva a los cambios en la educación y la sociedad. En un ambiente de liderazgo democrático, los miembros de la comunidad académica suelen sentirse más motivados y comprometidos, ya que tienen la oportunidad de influir en las decisiones y políticas de la institución. La gestión más flexible y abierta facilita la resolución de conflictos y minimiza la resistencia, lo que contribuye a un ambiente laboral más armonioso y productivo.

Es decir que, en resumen, el liderazgo democrático puede generar una serie de ventajas en una IES, incluyendo la promoción de la colaboración, la innovación, la motivación y la mejora continua. Esto ha llevado a la creencia de que un enfoque más participativo y colaborativo es beneficioso para el éxito a largo plazo de la institución.

3.1.3. Liderazgo Burocrático

(Maman, 2015, p.12) define que “el liderazgo burocrático es la capacidad de influir y dirigir por medio del poder legitimizado, proveniente de las reglas”, es decir que, en el liderazgo burocrático, la autoridad y la toma de decisiones se basan en la posición jerárquica. Las reglas, procedimientos y normas, en teoría se espera que los líderes y los seguidores se adhieran a ellas sin desviarse. Esta estructura jerárquica puede ser eficiente para mantener el control en organizaciones. En el caso de las Instituciones de Educación Superior (IES) hay que tener en cuenta que estas entidades desempeñan un papel fundamental en la formación de futuras generaciones y en la promoción de la investigación y el conocimiento. Sin embargo, la forma en que estas instituciones son dirigidas y administradas desempeña un papel crucial en su efectividad y eficiencia.

En ese caso, uno de los enfoques de liderazgo que a menudo se asocia con las IES es el liderazgo burocrático. Como ya se mencionó anteriormente, este estilo de liderazgo se caracteriza por la aplicación rigurosa de reglas, procedimientos y jerarquía, y la autoridad basada en el cargo. Aunque la burocracia puede proporcionar estabilidad y control en entornos algunos casos, también puede plantear obstáculos en términos de adaptabilidad, innovación y la satisfacción de las necesidades cambiantes de los estudiantes y la comunidad académica.

3.1.4. Liderazgo Transformacional

Por último, el liderazgo transformacional (Northouse, 2001) citado de (Cruz-Ortiz, Valería; Salanova, Marisa; Martínez, Isabel M. (2013) p.6), es definido cómo,

“el proceso en el que un individuo entabla y crea conexiones con otros, que elevan la motivación y moral de ambos, tanto del líder como de sus seguidores. Así el líder responde a las necesidades y motivaciones de sus seguidores y trata de ayudarlos a desarrollar su máximo potencial”

Es decir que, el autor describe el liderazgo transformacional como un proceso en el cual un líder establece conexiones significativas con sus seguidores. Esta relación no se basa únicamente en dar órdenes, sino en crear vínculos auténticos que aumentan la motivación y la moral tanto del líder como de los seguidores. En este enfoque de liderazgo, el líder presta especial atención a las necesidades y aspiraciones de quienes lo siguen.

Para el caso de ambas universidades, se cuenta con un área de bienestar institucional, la cual, es la encargada de generar esas actividades o procesos que creen ese vínculo, entre los colaboradores y su dirección. Por ejemplo, en la universidad 2 se obtuvo información por parte de Sergio lozano (27-julio-2023) quien dijo que,

“esos procesos de apoyo, de reconocimiento y demás, se realiza dentro de la universidad haciendo énfasis, por ejemplo, en el ejercicio del reconocimiento que se tiene a administrativos y docentes en diferentes momentos del año, uno de ellos, la noche de la excelencia, donde se reconoce la trayectoria y alrededor de 25 a 30 variables adicionales que se resaltan dentro de todos nuestros colaboradores”

Lo anterior haciendo referencia a que la universidad 2 es humanística y al ser una universidad humanística dirigida por un padre audista, se trabaja en el interior de la mismas en diferentes procesos de salario emocional.

No solo se trata de alcanzar metas organizacionales, sino de ayudar a las personas a desarrollar su máximo potencial. Este estilo de liderazgo se caracteriza por elevar la motivación y moral, fomentar la colaboración y el crecimiento personal, y contribuir a un ambiente de trabajo enriquecedor y efectivo.

3.2. Liderazgo y género

En el contexto que se ha venido enmarcando, se aborda la cuestión de las diferencias en el estilo de liderazgo basadas en el género. La investigación se centra en estudios que respaldan la existencia de estas diferencias, sugiriendo que los hombres y las mujeres pueden ejercer el liderazgo de manera distinta debido a la influencia de estereotipos de género arraigados en la sociedad, además, estas diferencias no precisamente hacen a un estilo de liderazgo mejor que a otro, por el contrario, permiten identificar el cómo cada estilo influencia e impacta a la entidad educativa que dirige. Por otra parte, estas diferencias pueden estar relacionadas con la atribución de rasgos específicos a cada género, como el asertividad o la empatía.

Hay que agregar que, a pesar de que el liderazgo ha sido objeto de numerosas investigaciones en diversas disciplinas de las ciencias sociales durante muchos años, no fue sino hasta la década de los ochenta que se observó un creciente interés académico en las

experiencias de las mujeres en la gestión, así como en la identificación de las barreras que enfrentan en su rol y su potencial para influir en las prácticas de gestión. De alguna manera, el género rara vez se ha considerado como una perspectiva de análisis en el funcionamiento de las organizaciones, a pesar de ser una construcción cultural que debería desempeñar un papel fundamental en cualquier evaluación de la cultura organizativa, lo cual, se debe en gran parte a que la teoría organizativa ha estado arraigada en una ideología y valores esencialmente masculinos, y las cuestiones relacionadas con el género han estado notoriamente ausentes en los estudios sobre la organización o se les ha dado un trato de poca relevancia de acuerdo con (Coronel et al., 2002).

Hargreaves y Fink (2006) indican que el liderazgo femenino, al desarrollarse en entornos desafiantes, a menudo adopta enfoques creativos que pueden ser precisamente los que las organizaciones requieren para ser más efectivas, sostenibles y éticas en la sociedad de la información. Según Eagly y Carli (2003b), las mujeres presentan ciertas ventajas en lo que respecta a su estilo típico de liderazgo, pero también enfrentan desafíos relacionados con evaluaciones perjudiciales de su competencia como líderes, particularmente en contextos organizativos dominados por hombres.

A pesar de la amplia discusión en la literatura especializada, se ha observado en diversas investigaciones que las mujeres tienden a ejercer el liderazgo de manera distinta a la mayoría de los hombres. El tema de si existen diferencias en el comportamiento de mujeres y hombres en roles de liderazgo ha sido un tema bastante estudiado en la reciente investigación en este campo. El primer estudio significativo en este tema fue realizado por Rosener (1990), estudio en el cual, tanto mujeres como hombres líderes evaluaron sus propios estilos de liderazgo, y a pesar del tiempo transcurrido desde esos primeros estudios, el debate sigue siendo abierto actualmente.

Sin embargo, es evidente que el campo del liderazgo es diverso, y abarca una variedad de teorías y definiciones, ya que como se ha mencionado anteriormente, este tema ha sido abordado desde diferentes disciplinas, como la historia, la teoría del desarrollo organizacional y la sociología, y debido a esta diversidad de estudios desde tantas perspectivas, la calidad de la investigación suele verse afectada, ya que los resultados de varios estudios a veces son contradictorios.

4. Análisis comparado del liderazgo en relación al género

La igualdad de género y la promoción de líderes femeninas en Instituciones de Educación Superior (IES) son cuestiones de importancia en la actualidad. Para abordar los desafíos y oportunidades asociados con la igualdad de género en el liderazgo, es esencial realizar un análisis que permita una comprensión de las variables que existen en este contexto. Este análisis no solo arroja luz sobre los obstáculos a superar, sino que también destaca las ventajas que pueden ser aprovechadas para lograr un liderazgo más inclusivo y equitativo en las IES. A través de este análisis, exploraremos en detalle cómo las capacidades directivas, la cultura organizacional, las políticas institucionales y otros factores interactúan en la búsqueda de una mayor igualdad de género en el liderazgo de las IES.

Por tal motivo, el objetivo principal de este análisis es proporcionar una comprensión de cómo se percibe a hombres y mujeres en roles de liderazgo, tanto a nivel social como organizacional. Dado que la pregunta de investigación se centra en comprender el impacto del liderazgo de hombres y mujeres en puestos directivos en dos instituciones de educación superior, la estructura del cuadro nos permitirá aclarar la situación actual. A partir de esta comprensión, podremos identificar y evaluar el impacto de los líderes directivos masculinos y femeninos en estas dos universidades.

Las variables allí descritas son la colisión de los dos capítulos anteriores. Dichos factores engloban tanto una perspectiva cultural como una organizacional.

Tabla 4 CUADRO COMPARADO DE LIDERAZGO

CUADRO COMPARADO DE LIDERAZGO EN RELACIÓN AL GÉNERO	
Universidad 1	Universidad 2
Estabilidad laboral de la mujer	Compatibilización de la vida familiar con la laboral
Apoyo emocional para el equilibrio entre la vida laboral y profesional (desde la flexibilidad laboral)	Segregación vertical

Falta de modelos a seguir	Techo de cristal
Habilidad de resolución de conflictos y toma de decisiones	
Liderazgo burocrático	Liderazgo transformacional
Miedo al éxito de las mujeres	

En el segundo capítulo se encontraron las variables mostradas en el presente cuadro, la mayoría de estas siendo de carácter social y cultural y otras más bien de carácter interno, relacionando el tipo de liderazgo que se identificó en las universidades estudiadas.

La compatibilización de la vida familiar con la laboral es un fenómeno que se ha venido presentando con muchos años de antelación, cabe aclarar que idealmente no es una variable de afectación única hacia un género en específico, como lo es el género femenino, al contrario, es un supuesto que afecta tanto a hombres como a mujeres, sin embargo, en la práctica se ha evidenciado como hay una tendencia marcada.

Para el caso de las universidades estudiadas, esta relación de la vida laboral con la personal se encontró más marcada en la universidad 2, la razón se debe a que en el proceso de observación llevado a cabo en el transcurso de la aplicación de las entrevistas, se logró detectar algunos ejemplos de mujeres que debido a su situación actual como madres de familia requerían de permisos especiales, entre estos, la facilidad de llevar a sus hijos a su trabajo por diferentes circunstancias, además ligado a este factor, más que una visión negativa de la compatibilización, se resaltan las políticas de apoyo en la flexibilidad laboral para asuntos como ese.

Con las respuestas obtenidas en las entrevistas, fue evidente llegar a la conclusión de que idealmente tanto hombres como mujeres buscan separar su vida laboral de la profesional, pero la realidad es que a nivel personal no conocemos el nivel en que una persona se pueda ver afectada por esa división, en algunos casos se pueden llegar a ver las consecuencias en el círculo familiar por la toma de decisiones radicales, sin embargo el hecho de que existan políticas que permitan la coexistencia de esos dos ámbitos es una luz de avance para el contexto de las instituciones de educación superior.

Ahora bien, la estabilidad laboral de las mujeres en un contexto organizacional también es un punto valioso para analizar, ya que no es un secreto el arduo camino que debe recorrer una mujer para poder permanecer y posteriormente ascender en su trabajo. Existen diversas razones por las que aún se sigue presentando esa situación, muchas consideran que la responsabilidad atribuida a ellas por ser madres suele representar un obstáculo a la hora de aplicar a una vacante, también el hecho de que aún se sigue presentando una mayor necesidad de perfilar vacantes de liderazgo con características masculinas más que femeninas, siendo que, aunque es cierta una diferencia entre la forma de liderazgo entre géneros, esta diferencia no es argumento para generar preferencia entre hombres y mujeres, lo cual nos lleva a una asociación estricta del liderazgo con el género masculino, también cabe agregar que por temas de clima laboral y en algunos casos de desigualdad salarial, las mujeres optan por buscar mejores oportunidades laborales.

Para el contexto de las universidades caso de estudio, si bien es cierto que muchas mujeres a lo largo de su vida profesional habían experimentado situaciones similares, la verdad es que para la universidad 2 fue evidente como la mayoría de personas que laboraban allí eran mujeres y en su mayoría llevaban más de un año laborando, en algunos casos, como por ejemplo en los puestos directivos el tiempo de permanencia superaba los 7 años; para la universidad 1 el personal era más equilibrado en cuanto a mayoría hombres y mujeres, se puede decir que está casi en un 50/50, pero la variables de estabilidad laboral o rotación de personal fue muy variada, ya que me pude encontrar con personas que apenas llevaban dos días trabajando con la entidad como con personas que por lo menos llevaban más de 5 años, pero sin dejar de lado la estabilidad laboral de las mujeres, en esa caso es de resaltar la baja rotación de personal femenino en la universidad 1.

De la mano, con lo expuesto va el factor de la segregación vertical, este es un término dado en la teoría para hacer referencia a la mayor participación de mujeres en puestos operativos que directivos, es decir la poca presencia de mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones.

A pesar de que actualmente se encuentra normalizado y de alguna manera escondido, no es razón suficiente para no tenerlo en cuenta y preguntarse ¿Que hace que las mujeres no ocupen cargos de liderazgo en empresas y entidades educativas? En la

universidad 2 fue evidente esta estructura del talento humano, como ya se mencionó, en el área de investigación y proyección social la mayoría de las personas que conformaban esta área eran mujeres, pero quienes las lideraban eran hombres; a nivel general, sí, en las oficinas operativas la proporción de mujeres era alta, pero a medida que los cargos ascendían, la participación femenina disminuía.

Esta segregación vertical es un reflejo del "techo de cristal" que se menciona anteriormente, que limita el ascenso de estas personas hacia posiciones de liderazgo y toma de decisiones en sus lugares de trabajo, por ende, la relación entre la segregación vertical y el apoyo emocional para el equilibrio entre la vida laboral y profesional, especialmente a través de la flexibilidad laboral, es significativa. Comúnmente, las personas que enfrentan la segregación vertical pueden experimentar desafíos adicionales en términos de equilibrio entre la vida laboral y profesional debido a su posición en la jerarquía laboral.

Algunos factores claves a tener en cuenta van desde el privilegio otorgado por la ubicación del cargo en la jerarquía laboral, es decir, las personas en roles de liderazgo suelen tener más autonomía y acceso a políticas de flexibilidad laboral, como teletrabajo, horarios flexibles o licencias pagadas, mientras que por otro lado aquellas que se encuentran en niveles inferiores suelen tener menos acceso a estas políticas, lo que dificulta la gestión del equilibrio entre la vida laboral y profesional. Durante mi observación en la universidad 2, fue evidente que algunas personas tenían un acceso más fácil a las políticas de flexibilidad laboral en comparación con otras. Se observó que los empleados en niveles jerárquicos superiores o con una posición de mayor influencia en la organización a menudo disfrutaban de una mayor flexibilidad en cuanto a sus horarios de trabajo, la posibilidad de teletrabajar y la capacidad de tomar licencias pagadas cuando fuera necesario. Por otro lado, los empleados en niveles inferiores de la jerarquía laboral, así como aquellos que no ocupaban puestos de alta visibilidad, tenían menos margen para acceder a estas políticas, en su mayoría ni si quisieran tenían claridad sobre los términos de las políticas para acceder a algunos beneficios.

Es evidente que la búsqueda del equilibrio entre la vida laboral y profesional es un desafío significativo en el entorno de las Instituciones de Educación Superior (IES). Las instituciones normalmente operan en un ambiente académico altamente demandante y

enfrentan la tarea de brindar apoyo emocional a su personal académico y administrativo mientras promueven la excelencia en la enseñanza, la investigación y la proyección social. En este contexto universitario, la flexibilidad laboral se convierte en una herramienta esencial para abordar el equilibrio entre la vida laboral y personal. No obstante, es crucial no solo ofrecer opciones flexibles en términos de horarios y ubicación, sino también proporcionar un apoyo emocional sólido que permita a los miembros del personal académico y administrativo gestionar de manera efectiva sus responsabilidades laborales y personales. Lo cual, conduce a hablar sobre la falta de modelos a seguir.

La falta de modelos a seguir en las instituciones de educación superior es un fenómeno que puede obstaculizar el desarrollo profesional y la motivación tanto de estudiantes como de personal académico. Por tal motivo, la presencia de modelos a seguir es fundamental para inspirar y guiar a las personas en sus trayectorias académicas y profesionales, proporcionando ejemplos de éxito y direcciones claras, como es el caso de la universidad 1, ya que cuenta con una rectora como líder, lo cual funciona como una fuente de inspiración fundamental para aminorar la falta de modelos a seguir en el entorno académico. Su presencia y éxito profesional destacado pueden servir como un poderoso modelo para estudiantes y miembros del personal académico, mostrando que es posible alcanzar posiciones de liderazgo en el ámbito educativo.

En particular, cuando una rectora es una mujer, su liderazgo desafía estereotipos de género y promueve la igualdad de género, alentando a más mujeres a considerar roles de liderazgo en la educación superior. Además, en su estructura jerárquica se denota cómo hay cargos decisorios y de liderazgo que son ocupados por mujeres, situación diferente a la de la universidad 2 debido a que la mayor participación de las mujeres se ve en el área operativa y no en la directiva.

Ahora bien, de la mano con estos factores va la teoría del "techo de cristal" ya que están intrínsecamente relacionados cuando del contexto laboral y académico se trata, y juntos contribuyen a la persistente desigualdad de género. La ausencia de mujeres en posiciones de liderazgo y la falta de ejemplos concretos de éxito femenino en una organización crean un ciclo perjudicial. Las mujeres pueden enfrentar dificultades para imaginar sus propias trayectorias profesionales en roles de liderazgo, ya que no tienen

modelos a seguir a quienes aspirar. Esta carencia de representación visible no solo desanima a las mujeres a buscar posiciones de alto nivel, sino que también refuerza las barreras invisibles del "techo de cristal" al perpetuar la idea de que no pertenecen a esos roles, es decir que, el techo de cristal es un conjunto de variables que incluyen entre varias cosas, también el miedo al éxito de las mujeres.

En el caso de la Universidad 2, hay dos observaciones pertinentes que merecen atención. En primer lugar, a lo largo de su amplia trayectoria, los cargos directivos, como la rectoría y la vicerrectoría, habían estado ocupados exclusivamente por hombres. Sin embargo, en el último año, se produjo un cambio significativo, ya que, en 2023 una mujer asumió el cargo de vicerrectora.

Para este punto, en el contexto del análisis sobre la educación superior y el liderazgo, es valioso escuchar la perspectiva de aquellos que han experimentado directamente los desafíos y las oportunidades en las instituciones académicas. A continuación, se comparte un fragmento de una entrevista con un individuo anónimo que aporta su visión sobre este tema:

“Por lo menos en la parte del rector, yo creo que siempre va haber un hombre ósea en como los escogen, teniendo en cuenta que debe ser un padre y pues me imagino que siempre habrá un hombre, no sé si esa persona encargada de rectoría ya cuando se vaya tiene conformado su equipo pero no se en que se basen para que pues, para que se haga así de esta manera, pero por ejemplo la mujer que está allí que es la vicerrectora académica tiene un cargo también importante que es de bastante responsabilidad pero no sé cómo en que se basen ellos para escoger.”⁹

El cambio en la Universidad 2, donde una mujer asumió ese cargo, ha tenido repercusiones positivas significativas. En primer lugar, este cambio subraya el firme compromiso de la institución con la igualdad de género, demostrando que las mujeres tienen igualdad de oportunidades para acceder a roles de liderazgo. Esto no solo inspira a más mujeres a aspirar a puestos de alto nivel en la universidad, sino que también promueve un ambiente más diverso e inclusivo. La presencia de una mujer en un cargo directivo

⁹ Entrevista a trabajador de la universidad 2. Se reserva su nombre, y la fecha en que se realizó la entrevista.

aporta perspectivas valiosas a la toma de decisiones, fomentando la diversidad de ideas y enfoques en la gestión institucional. Además, este cambio puede servir como modelo a seguir para las estudiantes, al mostrarles que es posible alcanzar posiciones de liderazgo en el mundo académico.

De esta manera, se entra en el campo de la toma de decisiones y como estas pueden llegar a impactar a una entidad, o como es el caso, a las universidades caso de estudio. La habilidad de resolución de conflictos y toma de decisiones es fundamental por varias razones. En primer lugar, estas habilidades son esenciales para garantizar un ambiente de trabajo y estudio armonioso y productivo en la institución. La presencia de conflictos es inevitable en cualquier organización, pero la forma en que se abordan y resuelven puede tener un impacto significativo en la calidad del entorno académico y en el bienestar de la comunidad universitaria.

Esta variable se relaciona con las habilidades que cualquier líder debe tener para ejercer de manera correcta su cargo, en este caso el área directiva de la universidad 1 como de la universidad 2 deben contar con esa capacidad.

Para el caso de la universidad 2 un participante en el proceso de la entrevista relato un poco sobre las adversidades que su entidad a tenido que atravesar y como lograron superarlas,

“Nos hemos encontrado con obstáculos en el camino porque dentro de esa trayectoria de la institución nos encontramos un periodo en el que la institución estuvo en ley 550¹⁰ y el amor que se le tenía a la institución hizo que, por ejemplo trabajadores se mantuvieran, dos, tres o cuatro meses sin pago, pasamos de 500 estudiantes en el año no sé 1998-1997-1995 a en este momento tener más de 6mil estudiantes en nuestros programas académicos, dejamos de atender solamente a las poblaciones aledañas a Popayán y a departamentos cercanos de pronto pasto o de pronto el Huila, a movernos la norte del

La Ley 550 de 1999, establece la intervención del Estado en la economía, con el fin de promover la reactivación y el empleo, mediante la celebración de acuerdos de reestructuración a favor de las empresas que se encuentren en dificultades para atender sus obligaciones pecuniarias y que, no obstante, se consideren económicamente viables.¹⁰

departamento del cauca donde abarcamos toda la población del norte y eso nos hace crecer”.

El fragmento de la entrevista revela la importancia de la capacidad de toma de decisiones y resolución de conflictos en el contexto de la universidad 2. Enfrentar obstáculos económicos, como la aplicación de la Ley 550, requería decisiones estratégicas para garantizar la continuidad de las operaciones. La habilidad de la institución para adaptarse y superar estas dificultades sugiere una toma de decisiones efectiva. Además, el crecimiento sustancial de la institución, pasando de 500 a más de 6,000 estudiantes, destaca la importancia de tomar decisiones acertadas en términos de expansión y diversificación de programas académicos. La capacidad de identificar oportunidades y actuar en consecuencia es fundamental. Además, el compromiso de los trabajadores a pesar de las dificultades financieras subraya la relevancia de la resolución de conflictos y la capacidad para mantener la moral y la cohesión en momentos desafiantes.

Al mismo tiempo, dentro de las habilidades que debe de tener un líder, está la capacidad de planificación y organización puesto que, es de suma importancia para un líder en virtud de su impacto directo en la eficiencia, el logro de objetivos y el funcionamiento efectivo de un equipo u organización. Un líder que puede planificar con claridad, establecer metas y asignar recursos de manera efectiva está en una posición sólida para dirigir a su equipo hacia el cumplimiento de tareas y proyectos. Además, la planificación y organización también facilitan la comunicación efectiva al estructurar la información de manera clara y coherente. Al reducir el estrés y proporcionar una sensación de control, estas habilidades contribuyen al bienestar del líder y su capacidad para tomar decisiones informadas.

En este punto, la información obtenida de las entrevistas reveló datos que muestran diferencias de género en la toma de decisiones. Algunos participantes consideraron que, en el ámbito de la organización, las mujeres tienden a ser más hábiles que los hombres. Por otro lado, afirmaron que, en un proceso de liderazgo y toma de decisiones, los hombres tienden a centrarse más en el análisis de costo/beneficio, mientras que las mujeres muestran una mayor disposición para considerar el contexto completo, incluyendo aspectos

emocionales. En este contexto, una persona entrevistada en la universidad 2 que prefiere mantener su nombre en el anonimato expresó que,

“Yo siento que nosotras tenemos la capacidad de, 1 de mirar más allá y dos, tenemos (no en todos los casos), pero si tenemos la capacidad de tomar decisiones, no solamente a nivel racional sobre que es lo mejor o de como tener más ganancias, ni cómo voy aprovechar esto o que beneficios, si no sobre que esta alrededor de, entonces o por lo menos personalmente mis decisiones no están enfocadas solo en eso, en la racionalidad, si no también en la emotividad, en lo de la parte emocional, lo de la parte humana y personal que a mí me generan las consecuencias de las decisiones que yo voy a tomar”

También agregó que,

“Yo creo que hemos demostrado más organización, creo que planificamos un poco mejor, creo que los hombres tal vez están a veces enfocados más en el logro en la meta”

El comentario destacado resalta la capacidad de las mujeres para considerar una gama más amplia de factores al tomar decisiones. Se subraya que, además de la lógica y el beneficio económico, las mujeres tienden a incorporar elementos emocionales, humanos y personales en sus procesos de toma de decisiones. Esto sugiere una tendencia hacia una toma de decisiones más consciente del impacto en las personas y en el entorno. Este enfoque podría contribuir a una toma de decisiones más equilibrada y socialmente consciente en comparación con un enfoque puramente racional o de beneficio económico.

Lo cual nos puede dar algunas pistas sobre una tendencia hacia un tipo de liderazgo, en ese caso para la universidad 1 se identifico un tipo burocrático y para la universidad 2 un liderazgo transformacional.

El liderazgo burocrático en la universidad 1 es un enfoque de liderazgo que se caracteriza por una estricta adherencia a las reglas, regulaciones y procedimientos establecidos. En este estilo de liderazgo, la líder se centra en la administración eficiente y la gestión de los recursos de la institución siguiendo un enfoque basado en normativas y procedimientos predefinidos. Este enfoque proporciona estabilidad y previsibilidad en la toma de decisiones y en la implementación de políticas, lo cual es esencial en una institución académica que busca mantener altos estándares de calidad y cumplir con

regulaciones académicas y gubernamentales. Para este punto es válido recordar que la universidad 1 cuenta con una acreditación en alta calidad institucional y por este y otros motivos el liderazgo burocrático es el más compatible.

Por otro lado, es importante destacar que en la Universidad 2 se observa un liderazgo transformacional que se manifiesta en varios aspectos positivos. En primer lugar, se evidencia en la facilidad de acceso a las instalaciones para la realización de entrevistas. Esto no solo demuestra un enfoque proactivo hacia la colaboración y la comunicación abierta, sino que también refleja un liderazgo que valora la participación y la interacción de la comunidad académica.

Además, el liderazgo transformacional se hace evidente en las políticas de flexibilidad laboral implementadas por los directivos. Estas políticas incluyen horarios flexibles, opciones de teletrabajo y el apoyo a la conciliación entre la vida laboral y personal. Estas medidas no solo mejoran la calidad de vida de los miembros del personal, sino que también fomentan un ambiente de trabajo más saludable y productivo.

4.1.Recomendaciones

Al analizar y comparar las universidades 1 y 2 privadas, se revelan valiosas perspectivas y prácticas que pueden servir como base para formular recomendaciones significativas. Estas instituciones a menudo enfrentan desafíos y oportunidades únicas en la búsqueda de la excelencia académica, la gestión eficiente y la satisfacción de las necesidades de su comunidad académica. Este análisis comparativo proporciona una base sólida para identificar áreas de mejora y desarrollar recomendaciones que puedan guiar a las IES privadas hacia la excelencia en su misión educativa y de investigación.

Aprovechar la diversidad de género y las habilidades de comunicación para desarrollar programas de liderazgo inclusivos que fomenten el avance de líderes de ambos géneros.

Esta estrategia es consistente con la identificación de la diversidad de perspectivas (una fortaleza) como una oportunidad para promover un liderazgo más inclusivo y equitativo. La promoción de la diversidad de género en programas de desarrollo de liderazgo aprovecha la fortaleza y la aplica de manera efectiva para abordar la oportunidad de mejorar la diversidad de género en roles de liderazgo.

Es decir que el objetivo, es utilizar la diversidad de perspectivas para promover la igualdad de género en el liderazgo. Se busca crear programas de desarrollo que tengan en cuenta y valoren la diversidad de género, lo que a su vez puede aumentar la representación y el empoderamiento de las mujeres en roles de liderazgo.

Implementación de políticas de conciliación laboral y familiar.

Objetivo: Abordar la falta de políticas de conciliación laboral y familiar para empoderar a las mujeres y a los hombres en roles de liderazgo y promover la igualdad de género.

Para la universidad 1, esta estrategia es consistente con la identificación de la falta de políticas de conciliación laboral y familiar como una oportunidad para promover la igualdad de género en el liderazgo. La estrategia aborda directamente la debilidad al implementar políticas que pueden abordar las necesidades de conciliación laboral y familiar de las personas, lo que incluye tanto a hombres como a mujeres.

La finalidad de esta estrategia es abordar la falta de políticas de conciliación laboral y familiar que pueden actuar como barreras para que las mujeres y otros grupos avancen en roles de liderazgo. Al implementar políticas que permiten a los empleados equilibrar sus responsabilidades profesionales y personales, se crea un entorno más inclusivo y se promueve la igualdad de género en el liderazgo.

Especialmente esta estrategia nace a raíz de la observación y resultado de las entrevistas aplicadas, en dichas entrevistas se notó como a día de hoy aún existe una relación de la vida familiar con la laboral especialmente en las mujeres. A pesar de que muchas respondieron negativamente a la pregunta, siempre hubo un, “pero” al final de sus respuestas, lo cual termino por indicar que aún se encuentran más ligadas a contraer responsabilidades de índole familiar que los hombres, sin embargo hay que resaltar el hecho de que en la universidad numero 2 si hay políticas que respaldan a las mujeres u hombres con hijos, ya que en una de las entrevistas una participante reveló el apoyo de la entidad con su situación, y también fue algo evidente debido a que durante la entrevista su hija se encontraba en la oficina, a lo cual la participante agregaba que la universidad le daba permisos y ciertos beneficios con respecto a su hija. Sin embargo, esta es una situación que muy escasas veces se presenta, por ese motivo se plantea la estrategia anteriormente mencionada.

Programa de Mentoría y Desarrollo Profesional.

Objetivo: La estrategia está diseñada para aprovechar la capacidad de planificación y organización (una fortaleza identificada) con el fin de abordar los desafíos en la promoción (una amenaza) que surgen del "techo de cristal".

La capacidad de planificación y organización es una fortaleza que se puede utilizar de manera efectiva para abordar la amenaza del estancamiento en la promoción de mujeres, además esta estrategia se basa en la idea de que el desarrollo profesional y la mentoría pueden ayudar a superar los obstáculos del "techo de cristal" al proporcionar a las personas, especialmente mujeres, las herramientas y el apoyo necesarios para avanzar en sus carreras.

Cabe resaltar que, en este caso, se busca ser consistente con el objetivo generar y promover la igualdad de género en el liderazgo, ya que busca reducir las barreras que impiden que las mujeres avancen en roles de liderazgo, además de contribuir al empoderamiento femenino en dichos roles.

Como ya se mencionó con anterioridad, la teoría del techo de cristal es una realidad que sigue persistiendo en el tiempo, por tal motivo es necesario abordar de manera proactiva el desafío de los "techos de cristal" en las organizaciones. La idea es empoderar a los colaboradores, especialmente a las mujeres, a superar las barreras invisibles que dificultan su avance en roles de liderazgo. También, el programa de mentoría y desarrollo profesional tiene como objetivo proporcionar orientación, apoyo y recursos prácticos para ayudar a los empleados a planificar y alcanzar sus objetivos profesionales, también fomentar un ambiente de igualdad de oportunidades y empoderamiento, lo que a fin de cuentas termina por beneficiar a las universidades al retener y promover el talento y aprovechar al máximo las capacidades de planificación y organización de sus trabajadores y líderes directivos.

Implementación de programas de sensibilización y formación en igualdad de género

Objetivo: Superar la falta de políticas de conciliación laboral y familiar y las amenazas de discriminación mediante la educación y la sensibilización para cambiar la cultura organizacional.

El objetivo principal de esta estrategia es abordar de manera integral los desafíos que surgen de la falta de políticas de conciliación laboral y familiar y las amenazas de discriminación en el entorno laboral, en especial aquellas que afectan negativamente a las mujeres. La estrategia se centra en la creación de una cultura organizacional más inclusiva y en la promoción de la igualdad de género en el liderazgo.

A pesar de que en la actualidad no está tan marcada una discriminación de género en el ámbito laboral, se puede decir que de manera implícita si hay algunas situaciones que siguen dejando en desventaja a las mujeres, por esa razón la idea de esta estrategia es funcionar más como una estrategia preventiva, más que todo dirigida al área directiva de las entidades, en este caso hacia los líderes directivos de las universidades. También, se busca que se fomente el compromiso de los líderes de la organización en la promoción de la igualdad de género. Los líderes servirán como modelos a seguir y además como posibles defensores de estas iniciativas, promoviendo un cambio cultural efectivo. Recordando que un cambio en la cultura viene desde la formación, concientización y aplicación de lo aprendido.

Por último, se espera que haya una mejora en las oportunidades de promoción y desarrollo de líderes femeninos en las universidades, superando los obstáculos identificados.

4.2. Conclusiones del análisis del cuadro comparado

El análisis obtenido del cuadro comparado, el cual considera las capacidades directivas en relación con el género y el liderazgo en las organizaciones, específicamente en el contexto de dos Instituciones de Educación Superior (IES), mostraron una serie de obstáculos y oportunidades importantes.

Las variables identificadas incluyen estereotipos de género arraigados y la falta de políticas de conciliación laboral y familiar. Estas pueden ser consideradas como oportunidades de mejora, que posteriormente radiquen la limitación del acceso de las mujeres a roles de liderazgo y perpetuar la desigualdad de género en las IES. Por otro lado, las oportunidades destacan la promoción de un liderazgo inclusivo y la educación y concienciación sobre cuestiones de género. Estas oportunidades ofrecen un camino para superar los desafíos y avanzar hacia la igualdad de género en posiciones de liderazgo.

Las fortalezas incluyen la diversidad de perspectivas y habilidades de comunicación, que pueden enriquecer el liderazgo. Además, la promoción de la igualdad de género puede mejorar la retención de talento y la reputación institucional. Sin embargo, existen amenazas importantes, como la resistencia al cambio, la discriminación de género, la brecha salarial y la falta de políticas de conciliación. Estas amenazas pueden obstaculizar los esfuerzos para lograr un liderazgo inclusivo y equitativo.

En general, este análisis resalta la importancia de abordar las cuestiones de género en el liderazgo y promover un enfoque inclusivo que valore las diversas perspectivas y habilidades de todos los individuos, independientemente de su género. La igualdad de género en el liderazgo no solo es un imperativo de justicia, sino que también puede mejorar la eficacia y el rendimiento de las organizaciones, incluidas las IES. El reconocimiento de estas dinámicas y la implementación de estrategias para abordarlas son pasos críticos hacia un liderazgo más equitativo y efectivo.

Conclusión de capítulo

Aunque existe un acuerdo general en que las mujeres se enfrentan a más barreras para convertirse en líderes que los hombres, no hay un acuerdo unánime sobre el comportamiento de las mujeres y los hombres una vez que alcanzan dichos roles.

También, al analizar las instituciones educativas Universidad 1 y Universidad 2 desde una perspectiva de género en sus cargos directivos, se evidencian diferencias significativas en cuanto a la representación de hombres y mujeres en posiciones de liderazgo. La presencia de mujeres en roles directivos en la primera es mayor en comparación con la otra universidad, sugiriendo un enfoque más inclusivo y equitativo en la asignación de cargos de alto nivel. Esta diferencia podría estar relacionada con una mayor apertura hacia la igualdad de oportunidades, respaldada por la elección de una rectora y la presencia femenina en diversos cargos de liderazgo, no obstante, en la universidad 2 se puede percibir la presencia de una segregación laboral de tipo vertical en su estructura de liderazgo, donde la mayoría de los roles directivos son ocupados por hombres y en cargos operativos una mayor participación de mujeres. Esto podría indicar una resistencia al cambio y una adherencia a modelos de liderazgo más convencionales.

Bibliografía

- Barberá, E., Ramos, A., y Sarrió, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: el proyecto NOWDI XXI. *Papeles del psicólogo*, 75, 46-52.
- Butler, J. (1990). *El género en disputa: el feminismo y la subversión de la identidad*. Paidós.
- Cáceres, M.P., Trujillo, J.M., Hinojo, F.J., y García, M. (2012). Tendencias actuales de género y el liderazgo de la dirección en los diferentes niveles educativos. *Educación*, 48 (1), 69- 89.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. En I. Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración* (pág. 2). Cuajimalpa, México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico : The Mc Graw Hill
- Comisión Nacional de los derechos Humanos. (2018). *Los derechos humanos y la tolerancia*. México: Home print .
- Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres. (10 de enero de 2019). Gobierno de México. Obtenido de <https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-el-techo-decristal-y-que-pueden-hacer-las-empresas-para-impulsar-laigualdad>

- Collazos, L. (2021). María Cano entre las brumas de la representación [Tesis de Postgrado]. Universidad del Cauca, Popayán, Cauca.
- Daniel Goleman: Goleman, D. (2000). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.
- D'Alessio, F. (2012). El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia. (2da. Edición). México: Editorial Pearson Educación.
- Davies, R. C. (1937). *The principles of business organization and operation*. Ohio: H.L. HEDRICK.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). *Mujeres en Posiciones de Liderazgo en el Estado Colombiano*. Bogotá, D.C. .
- Díaz, N. M. (2019). Liderazgo y género: factores que dificultan el acceso de las mujeres a. Madrid. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/55440/1/T41124.pdf>
- Díaz, N. M. (2019). Liderazgo y género: factores que dificultan el acceso de las mujeres a. 60-62.
- Díez Gutiérrez, E. J., Valle, E., Terrón, E., y Centeno, B. (2002). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*. Recuperado de <http://rieoei.org/deloslectores/483Diez.pdf>
- DT - Álvarez Jiménez, E. M., & Barrera Rodríguez, C. D. (septiembre de 2016). La discriminación de género y el desempleo en las pequeñas y

- medianas empresas del sector servicios del cantón Ambato en el año 2015. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Carrera Economía.
- Eagly, AH y Carli, LL (2003). Encontrar ventajas y desventajas de género: la integración sistemática de la investigación es la solución. *Liderazgo*, 14, 851-859.
- Eagly, AH y Carli, LL (2003). La ventaja del liderazgo femenino: una evaluación de la evidencia. *Liderazgo trimestral*, 14, 807-834.
- Fitzgerald, Louise F. y Weitzman, Lenore M. (1992): «Desarrollo profesional de las mujeres: teoría y práctica desde una perspectiva feminista Perspectiva», en Lea, H.D. y Leibowitz, Z.B. (Eds): *Desarrollo profesional de adultos*, Alexandria, Asociación Nacional de Desarrollo Profesional, pp. 124-160
- García Gómez, M. T. (2013). Las maestras no existen: los mecanismos de la invisibilidad. La segregación por defecto en los inicios del siglo XXI. *Revista Gestión de la Educación*, 3 (2), 69-95.
- Gómez, C., y Casado, E. (2003). Las mujeres en los cargos del sistema educativo. *Revista Organización y gestión educativa*, 3, 41-43.
- Grueso, m. p. (2009). La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces. *cuadernos de administración*, 22(39).
- Hargreaves, A., y Fink, D. (2006). *Liderazgo sostenible*. San Francisco: Jossey-Bass.
- HAKIM, C. (1996). *Temas clave en el trabajo de las mujeres: La heterogeneidad femenina y la polarización de empleo de la mujer*. La prensa de Athlone.

- HEREDIA, E. B., RAMOS, A., SARRIÓ, M., & **, C. C. (2002). Más allá del techo de cristal. REVISTA DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES, 7.
- Karau, S. J. (2002). Congruencia de roles Teoría del prejuicio hacia las mujeres líderes. En U. A. Northwestern. Northwestern: Revisión psicológica.
- Koontz, H. y Heinz, W. (2003), Administración: Una perspectiva global. McGraw Hill, México.
- Kurt Lewin: Lewin, K. (1939). Teoría de campo y experimentación en psicología social: conceptos y métodos. Revista Estadounidense de Sociología, 44(6), 868-896.
- Lewin, Kurt. (1951) Teoría de campo en las ciencias sociales.
- Londoño, P. C. (1995). El ideal femenino del siglo XIX en Colombia. En M. Velásquez, C. Reyes y P. Rodríguez (Comps.) Las mujeres en la historia de Colombia. Tomo III. Mujeres y Cultura, (pp.302-329). Bogotá, Colombia: Presidencia de la República de 373 Colombia, Editorial Norma.
- Macias, J. C. (2004). Participación y poder de la mujer en las organizaciones educativas. Revista de educación XXI, 80.
- Millet, K. (2010). Política Sexual. Madrid: Cátedra.
- Millet, K. (2010). Política Sexual. En K. Millet. Madrid: Cátedra. G
- Moreno, M. S. (2009). *Mujeres dirigentes en la Universidad. Las texturas del liderato*. Zaragoza: Prensas universitarias de Zaragoza.
- Muñoz, C. y Pachón, X. (1991). La niñez en el siglo XX. Bogotá, Colombia: Planeta.
- Muñoz, C. y Pachón, X. (1995). Las niñas a principios de siglo: futuras esposas, religiosaso cónyuges caritativas. Bogotá 1900-1930. En M.

- Velásquez, C. Reyes y P. Rodríguez (Comps.) Las mujeres en la historia de Colombia, Tomo II mujeres y sociedad, (pp.424-453). Bogotá, Colombia: Presidencia de la República de Colombia, Editorial Norma.
- Northouse, P. (2001). Teoría y práctica del liderazgo. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rosener, JB (1990). Maneras en que las mujeres lideran. Revisión de negocios de Harvard, 68, 119-125.
- solano, A. c. (2007). Teoría y evaluación del liderazgo. Mexico: Cuadernos de evaluación Psicológica.
- Wills, M. (2005). Las luchas por la plena ciudadanía de las mujeres en Colombia: Contrastes y aprendizajes de tres oleadas feministas en el siglo XX. Bogotá, Colombia: IEPRI, Universidad Nacional de Colombia.