

# ESTEREOTIPOS DE GÉNERO Y LIDERAZGO, INCIDENCIA DE LOS PLANTELES EDUCATIVOS

Área de investigación: Administración de Recursos Humanos

**Bibiana Carolina Moncayo Orjuela**

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Militar Nueva Granada  
Colombia

[bibiana.moncayo@unimilitar.edu.co](mailto:bibiana.moncayo@unimilitar.edu.co)

**Carlos Villalba Gómez**

Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Militar Nueva Granada  
Colombia

[voicarlos@gmail.com](mailto:voicarlos@gmail.com)

XVIII  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

## ESTEREOTIPOS DE GÉNERO Y LIDERAZGO, INCIDENCIA DE LOS PLANTELES EDUCATIVOS

### Resumen

En las últimas décadas, las diferencias de género han despertado el interés de investigadores de disímiles disciplinas, encontrando estudios donde mujeres y hombres son vinculados con distintos estilos de liderazgo; asimismo, el liderazgo es considerado objeto de estudio en el sector educativo, particularmente en los planteles de educación superior. Con el propósito de socializar avances parciales del estudio sobre la incidencia de la formación académica y profesional en el ejercicio actual de liderazgo de mujeres egresadas de pregrado de universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia, el presente trabajo expone una revisión literaria acerca de la conceptualización de género, donde se encuentra que históricamente se parte de la idea básica que la mujer por su concepción, tiene papeles de reproducción y maternidad, contiguo a esto se examinó lo concerniente a los planteles educativos y su papel como forjadores y transmisores de estereotipos de género; por último, se abordó literatura sobre el papel de la mujer en el ámbito laboral en las sociedades contemporáneas. La exploración se efectuó en estudios primarios; esto es bases de datos científicas, lo que convergió en que la teoría organizativa carece de neutralidad, dado que está inmersa en una ideología y valores meramente masculinos, ignorando el papel de las mujeres. Adicionalmente, se entrevé que en la academia la mujer interioriza estereotipos de género que se constituyen como barrera en el acceso a cargos de poder.

**Palabras clave:** Liderazgo, género, estereotipos.



## ESTEREOTIPOS DE GÉNERO Y LIDERAZGO, INCIDENCIA DE LOS PLANTELES EDUCATIVOS

### Introducción

A lo largo de la historia las organizaciones se han adaptado a los cambios continuos del entorno y han pasado por diversos estilos de gestión organizacional. Es así como éstas se han concebido y dirigido desde diferentes perspectivas, las que visualizan al trabajo, al ser humano y a la organización de manera disímil respecto a otras instituciones.

Los planteles educativos no son la excepción, reinventan sus procesos enseñanza – aprendizaje influenciados por el medio que los rodea y los cambios continuos que éste trae, preparándose para enfrentar la incertidumbre en plena era del conocimiento y del capital intelectual. Al respecto, no cabe duda que en la actualidad el plantel educativo, sea de educación básica, media o superior, sigue cumpliendo un papel socializador importante en la población. En referencia a esto, Stromquist (2004) afirma que en la actualidad la educación es concebida como el principal motor de desarrollo de las sociedades: algunos la imaginan como una propiedad productiva fundamental en la sociedad del conocimiento, otros como la vía principal para la integración social. En realidad estos dos aspectos se integran en el desarrollo de la intencionalidad de las organizaciones educativas, donde éstas se enfrentan a las transformaciones contemporáneas, marcadas por la intensificación de la competitividad económica global, por el desmantelamiento del Estado benefactor, por la generalización del consumo de nuevas tecnologías de la información, por la tercerización de la economía, por la reorganización internacional del trabajo, por la integración global de los mercados y por la inserción masiva de la mujer en el mundo laboral (Castells, 2002; Gorroño, 2008).

Ahora bien, desde una perspectiva de las nuevas exigencias globales, se deben generar acciones administrativas y curriculares que permitan a los diferentes actores de la organización educativa contemporánea, asumir un papel de liderazgo que trascienda las fronteras del plantel hacia las organizaciones, quienes actuarán como receptoras de los nuevos profesionales para ocupar a un significativo segmento en posiciones de dirección y de poder.

Justamente, son las instituciones educativas las que permiten desarrollar en las generaciones en formación, una serie de competencias intelectuales, morales, emocionales y físicas que posibilitan la inserción de éstas a la vida social. En particular, Díaz (2003) vislumbra la educación como un proceso de imposición externa, encaminada a formar sujetos de acuerdo a los requerimientos de la sociedad a la que pertenecen.

De ahí que, las instituciones de educación tengan como labor el desarrollo de competencias e identidades sociales, las que han sido forjadas bajo procesos complejos de formación. Particularmente, en el texto se pretende abordar la relación entre dos elementos a partir del análisis de la revisión bibliográfica, a saber: por una parte, el desarrollo de habilidades en liderazgo bajo esquemas educativos; y por otra, la socialización y promoción de patrones y estereotipos de género. En cuanto al primero, se encuentra que un número importante de organizaciones educativas discursivamente predicen en su misión *la formación de líderes para la sociedad*, empero, en la realidad esto aplica de una manera más compleja y matizada, por lo que surge un cuestionamiento respecto a la existencia o inexistencia de ambientes



propicios en las instituciones para la formación de líderes.

Referente al segundo elemento, reflexivamente también se tiende a aludir que la discriminación de sexos no se presenta en el ámbito educativo, más bien que ‘pertenece a otros escenarios’. No obstante estudios realizados en relación a los currículos, al aula, a los textos escolares y a las prácticas educativas, evidencian que en dichos contextos se brindan: conocimientos, habilidades, valores y expectativas de manera diferenciada en virtud del sexo.

De tal manera, se ve que el estrecho vínculo entre las organizaciones educativas y la construcción de la identidad de género es innegable. Por consiguiente, a partir de la formación y desarrollo de habilidades en liderazgo surge un cuestionamiento: *¿La mujer es coadyuvada por los planteles educativos para ser sujeto influyente en las organizaciones o contrario a ello, éstos de alguna manera actúan como agentes que limitan sus proyectos profesionales y laborales?*

Al realizar la exploración bibliográfica de este problema de estudio, se halla que esta pregunta concretamente no ha sido abordada, razón por la cual esta ponencia se presenta como un avance importante que puede dar pie a que se profundice esta temática, tanto teórica como empíricamente, postulando un nuevo tema de investigación. En este texto el cuestionamiento es resuelto de manera parcial, fundamentándose en un enfoque interpretativo, exponiendo distintas posturas teóricas tales como las corrientes de la administración científica, el posestructuralismo, el funcionalismo, el interaccionismo simbólico, el posmodernismo y las teorías sistémicas y críticas, entre otras. Por otro lado, el trabajo sintético se realiza contrastando los resultados de distintas investigaciones de caso para arrojar resultados generales tentativos sobre la pregunta de investigación.

De tal manera, se ve que el estrecho vínculo entre las organizaciones educativas y la construcción de la identidad de género es innegable. Por consiguiente, a partir de la formación y desarrollo de habilidades en liderazgo surge un cuestionamiento: *¿La mujer es coadyuvada por los planteles educativos para ser sujeto influyente en las organizaciones o contrario a ello, éstos de alguna manera actúan como agentes que limitan sus proyectos profesionales y laborales?* Al realizar la exploración bibliográfica de este problema de estudio, se halla que esta pregunta concretamente no ha sido abordada, razón por la cual esta ponencia se presenta como un avance importante que puede dar pie a que se profundice esta temática, tanto teórica como empíricamente, postulando un nuevo tema de investigación. En este texto el cuestionamiento es resuelto de manera parcial, fundamentándose en un enfoque interpretativo, exponiendo distintas posturas teóricas tales como las corrientes de la administración científica, el posestructuralismo, el funcionalismo, el interaccionismo simbólico, el posmodernismo y las teorías sistémicas y críticas, entre otras. Por otro lado, el trabajo sintético se realiza contrastando los resultados de distintas investigaciones de caso para arrojar resultados generales tentativos sobre la pregunta de investigación.

## 1. Fundamentos teóricos

Se visualiza en el tema de investigación dos dimensiones: planteles educativos y estereotipos de género-liderazgo. Así las cosas, el estudio se realiza incluyendo en la revisión literaria temáticas, por un lado, como la desigualdad de género y la configuración de la división sexual



del trabajo, y por otro lado, la relación de las instituciones educativas con la reproducción de los estereotipos de género.

Se presentan entonces de modo general los aportes teóricos más relevantes frente a estos dos ítems, abordando de manera más comprensiva la temática relacionada con la presencia del género femenino en las instituciones de educación y la consecuente limitación para el ejercicio del liderazgo en cargos de dirección y de poder.

### 1.1. Conceptualización del género: la construcción del *ser mujer*

La temática referente al género femenino ha sido abordada desde diferentes disciplinas, las que sin duda han afrontado el tema a partir de enfoques disímiles, que inevitablemente conllevan a que la producción de conocimiento derive en múltiples posturas y reflexiones. Pese a la pluralidad de polémicas y controversias, se ha logrado exponer con solidez que la concepción de naturaleza, que históricamente ha alienado y definido a la mujer, es una construcción social arbitraria, en la que su papel se ha concentrado en la reproducción y la maternidad.

De ahí que, como punto de partida, se hace necesario abordar la materia de la identidad de género, y las actitudes asociadas a ella, debido a que esta identidad se forma en la infancia y al llegar a la adultez se da por hecha, como algo ‘de sentido común’. En este sentido, Giddens (2001) acota respecto a la necesidad de hacer una distinción básica: entre *sexo* y *género*. El primer término hace referencia a las diferencias anatómicas y fisiológicas que definen el cuerpo de una persona; el segundo, indica las disimilitudes psicológicas, sociales y culturales que existen entre hombre y mujer. Con esta distinción el autor británico pretende mostrar que dichas disparidades no se relacionan con un origen biológico, más bien se articulan a procesos históricos y sociales.

Por su parte, Bourdieu (2000) sostiene que la *dominación masculina* es paradójica, en cuanto es aceptada por los dominados y no se elimina fácilmente: ella está inscrita en los cuerpos y en las mentes, y marcando las limitaciones de las posibilidades de pensamiento y de acción, este dominio se justifica, legitima y fundamenta sobre una explicación pseudobiológica de dicha dominación. Siguiendo al autor, es la masculinidad la que define a la mujer y su anatomía: mientras ‘el hombre es actividad’, ‘la mujer es pasividad’; las mujeres se constituyen como la entidad negativa con referencia al hombre.

En este orden de ideas, resulta esclarecedora la clásica definición de dominación de Weber (1999), quien plantea que para que ésta pueda ser legítima, debe haber un consenso por medio del significado de la acción social. El alemán define dominación como

“una situación de hecho, en que una voluntad manifiesta del dominador o de los dominadores quieren influenciar las acciones de otras personas (del dominado o de los dominados), y de hecho las influencia de tal modo que estas acciones, en un grado socialmente relevante, se realizan como si los dominados hubieran hecho del propio contenido del mandato la máxima de sus acciones” (p. 191).

Ahora bien, de acuerdo con Giddens (2001), durante la historia de la humanidad tanto la mujer como el hombre han contribuido a producir y reproducir el mundo social, sin embargo el papel de la primera ha estado a la sombra. En realidad hasta hace poco el trabajo de la



mujer empieza a ser paulatinamente reconocido dentro de la esfera pública. En particular, el autor argumenta que en las sociedades preindustriales y en algunas en vía de desarrollo, la dicotomía esfera pública/esfera privada era difusa, debido a que las variables hogar y vida productiva se confundían en una sola, donde participaban todos los miembros de la familia. No obstante, con los procesos industriales la situación fue cambiando ya que la casa se separó del espacio laboral, por lo tanto se disgregaron las esferas, por ello surge la contratación de individuos, no de familias. En consecuencia, la vida del hombre se encontraba fuera del hogar, haciendo una vida política y social que distaba de las labores de la mujer a quien se le atribuían tareas de cuidado y hogar.

Aunque actualmente en la sociedad se manifiesta ampliamente la conquista de la igualdad de la mujer frente al hombre, la brecha en la división sexual del trabajo sigue vigente. Efectivamente la disparidad se ha reducido por el descenso de la natalidad, de la edad de gestación y de la familia, por el aumento de mujeres independientes, por la progresiva participación del hombre en las tareas domésticas, y por la erosión de la familia nuclear (donde el hombre era el proveedor), también por las presiones económicas para sostener determinado estilo de vida (Giddens, 2001). Decididamente en la actualidad, tanto la mujer como el hombre tienen acceso a la vida laboral y a la esfera pública. No obstante, esto no acontece en los mismos términos. La división sexual del trabajo, como lo dice De la Cruz (2006), “[ha] reservado a la mujer los puestos más alejados del poder de decisión y prolongado los hábitos hogareños, adjudicándole las tareas asimilables y más rutinarias, menos creativas y escasamente valoradas” (p. 274). Es cierto que en la actualidad se demanda mujeres en la esfera pública y hombres en la privada. Pese a esto, el supuesto equilibrio y complementariedad se sigue dando en términos de desigualdad.

En efecto, la inserción de la mujer a la educación ha tenido dos caras: por un lado, en América Latina y el Caribe la educación es uno de los campos con mayor desarrollo en cuanto a acceso y rendimiento. Pero en otro sentido, de acuerdo con De la Cruz (2006), las principales barreras que encuentra la mujer latinoamericana en la educación obedece a la socialización de las niñas para la dependencia, la conformidad y para su ‘destino natural’ de buenas esposas y madres.

## 1.2 Los planteles educativos como agentes trasmisores de estereotipos de género

Se sostiene que los problemas de sexismo ‘ya se superaron en la escuela’. No obstante, es necesario resaltar, como lo afirma Carrasco (2004), que la igualdad legal no necesariamente se traduce en igualdad real, precisamente la relación de equidad entre el hombre y la mujer se ve todavía fracturada en varios niveles que están interconectados: diferencias de corte formativo, problemas de continuidad laboral en virtud del sexo y obstáculos la evolución de las carreras.

Carrasco (2004) por su parte asevera que en la institución educativa se inculca la ideología en la mujer que predica que sus competencias están en el ámbito privado, en el cuidado y en la atención a otros, lo que las conduce a elecciones curriculares acordes a su género. En apariencia, niñas y niños gozan de una igualdad: comparten currículos, espacios, profesorado, entre otros, pero consciente o inconscientemente se reproducen estereotipos al ignorar las referencias femeninas. Carrasco afirma (2004):



“la neutralidad de género opera igual que la ideología curricular oficial, ya que las fuerzas organizativas del género en la escuela permanecen normalmente ocultas tras prácticas, interacciones y discursos que pasan desapercibidos. De hecho, la influencia del profesorado sobre su alumnado a la hora de transmitir roles es poderosa, pero pasa inadvertida hasta para ellos y ellas” (p. 79)

Con el mismo propósito, la escuela, como lo planteó la *teoría de la socialización de los roles sexuales* que expone Rodríguez (2005), funciona como un eficaz agente de diferenciación genérica, no formal sino implícita: el acaparamiento del espacio de juego en el recreo, o el tratamiento diferencial por razón de género son aspectos que inciden en la reproducción de estereotipos

Por su parte, las teorías del *posestructuralismo* abren la posibilidad a una maleabilidad, así sea parcial, de los estereotipos de género, planteando que la identidad de género es un fenómeno permanentemente inacabado y sujeto a influencias que ejercen los distintos marcos de acción. El género se crea y se recrea en la interacción con el mundo, y en una lucha de discursos que prescriben lo ‘normal’ y lo ‘anormal’. Tal como lo sostiene Davies (2003), hay disimiles caminos para llegar a ser hombre o mujer, sin embargo, la oposición binaria hombre/mujer ejerce su influencia en el proceso de configuración de la identidad.

De tal manera que, de acuerdo con Rist (1999), los actores que conforman el plantel educativo se desenvuelven como agentes de control social, asignando etiquetas, las que contienen implícitamente ponderaciones y calificaciones respecto a comportamientos y actitudes en los personajes, con el propósito de clasificarlos socialmente. Por eso, Good y Brophy (1973) muestran las implicaciones de esto, planteando que las expectativas que se tienen frente a los individuos, hacen que se les dé un trato específico, direccionándolas hacia respuesta preestablecidas socialmente. Ejemplo de ello se muestra en la investigación realizada por Clifford y Walster (1973), quienes demuestran que el sexo, la raza, la presentación personal, o el atractivo físico, entre otras cosas, determinan una influencia sobre el juicio del profesor.

Ahora bien, Díez *et al.* (2009) plantean que se ha extendido ampliamente la creencia que en el sector educativo no existen diferencias de género, sin embargo las estadísticas y los testimonios demuestran lo contrario. La investigación realizada por los autores muestra que el personal de instituciones educativas concibe los obstáculos de las mujeres en los planteles como problemas de personalidad e incompetencia, ignorando el papel que juegan las trabas de género, al pensar que dichos problemas obedecen a supuestas incapacidades personales y ‘falta de mérito’. Se suma a esto lo que afirma Rosado (2012):

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

Así pues, las investigaciones revelan que los estereotipos de género que se forjan en el seno de la cultura, fijando roles, espacios, comportamientos y actitudes específicas, y se cristalizan en las opciones vocacionales y en la segregación ocupacional. En este sentido, la escuela cumple un papel fundamental en la legitimación de los estereotipos de género ya que allí, como lo afirma Arenas (1996), el currículo formal está acompañado de un conjunto de valores y actitudes que permean todo el contenido representativo en el marco del aula y constituyen el denominado *currículum oculto* donde directivos, docentes y estudiantes ponen



de manifiesto la naturalización de la división sexual, lo que identifica a cada individuo en virtud de su sexo. En efecto, Rosado (2012), asevera que los docentes contribuyen a reforzar estereotipos mediante el trato diferencial, desaprobando comportamientos de niñas y niños que no estén enmarcados en normas sociales preestablecidas. A su vez, el comportamiento de los niños es codificado incluso por los mismos compañeros: el acoso escolar o por su término en inglés *bullying*, funciona como mecanismo de ataque a personas que no se ajustan a determinados roles de género, de belleza o de moda, asignando una única versión de la masculinidad y la feminidad

### 1.2.1. La institución educativa y su papel en la formación de líderes

De lo anterior, se puede vislumbrar que los procesos dados en el plantel educativo inciden en la formación de líderes. Decisivamente, Gelvan (2007) sostiene que hay técnicas y abordajes pedagógicos que tanto los líderes educativos como las instituciones pueden adoptar, para formar líderes, o que en su defecto, pueden servir como obstáculo. De tal manera, que el manejo situacional requiere del desarrollo de competencias encaminadas a controlar y modificar el medio, a utilizar nuevas posibilidades y al esfuerzo de superación que este uso precisa (Gelvan, 2007, p. 14). Ahora bien, las competencias del profesor como líder educativo se refieren a comportamientos y destrezas que conducen al crecimiento social, emocional y físico de los estudiantes, buscando potencializar su autonomía y el liderazgo de sus proyectos.

De esta manera, lo citado se encuadra en un conjunto de nuevas teorías sobre la relación liderazgo/educación, postulados que están tomando fuerza, y uno de los más sugestivos es el denominado *liderazgo distribuido*, que encuentra como fundamento propio el liderazgo transformacional (Murillo, 2006). Su poder reside en la manera de pensar, pues no solo se da en términos de la modificación de tareas, sino de la cultura. Se evidencia un cambio cultural al co-responsabilizar a los actores que conforman la red el plantel educativo, y al crear ambientes donde todos aprenden y se desarrollan personal y profesionalmente, dando prioridad a las personas sobre las tareas. En este sentido, el liderazgo distribuido y otras nuevas corrientes de ejercicio del poder, pueden ser clave a la hora de interrumpir el reproducionismo de los estereotipos de género en el plantel educativo, al generar espacios para la reflexión y el conflicto de ideas.

No obstante, Vizeu (2011) muestra que estas propuestas encuentran obstáculos para su desarrollo, dada la prevalencia de prácticas tayloristas en las organizaciones contemporáneas, incluyendo los planteles educativos, estos continúan aferrados a paradigmas de gestión burocrática y jerárquica, sujetos a valores y símbolos tradicionales. Precisamente, cabe resaltar la resistencia de los planteles educativos a la innovación y al cambio, como también a cuestionamientos respecto a la cultura y patrones establecidos, por ello surge un interrogante referente a la incidencia que puede tener el estamento educativo en el desarrollo de competencias de liderazgo contextualizado, en igual proporción tanto en mujeres como en hombres. En este sentido, Stromquist (2004) refiere que la mujer tiene una barrera de entrada, en donde no se ha intervenido significativamente para modificar el currículo, ni para capacitar a docentes en educación sensible al género. La autora afirma que la calidad se mide en altos puntajes de pruebas estandarizadas, dejando en un segundo plano lo concerniente a obligaciones y derechos ciudadanos. Por consiguiente, lo que se puede esperar es una



formación académica y cultural que actúa como obstáculo por parte del plantel educativo, frente al desarrollo de competencias de liderazgo en mujeres.

## 2. Metodología

Se llevó a cabo una revisión literaria sistemática de 51 textos de literatura especializada, indexados en diversas publicaciones científicas, incluyendo trabajos de tipo empírico y teórico<sup>1</sup>. La selección de artículos se ciñó a tres criterios temáticos que guiaron la exploración: a) conceptualización teórica sobre el enfoque de género; b) investigación sobre el papel del plantel educativo en la trasmisión de pautas culturales; y c) teoría organizacional y liderazgo. Contiguamente, a partir de la discusión y revisión detallada de la bibliografía, se buscó hacer una síntesis de algunos estudios e investigaciones más dicientes en torno a la cuestión de la incidencia de la difusión de patrones de género generada en el plantel educativo en el ámbito laboral de las mujeres y en su ejercicio de liderazgo.

Sumado a esto, los artículos fueron codificados en seis categorías en función de las temáticas de estudio: 1) Percepciones, prejuicios e imaginarios (cinco textos); 2) Liderazgo y género (nueve textos); 3) Liderazgo/estilos de liderazgo (diez textos); 4) Mujer, trabajo y sociedad (siete textos); 5) Educación y liderazgo (trece textos); y 6) Educación y género (seis textos)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Revisar Anexo I. Pág. 15

<sup>2</sup> Revisar Anexo II. Pág. 15



La exploración de literatura se hizo con un diseño de observación y retrospectivo, buscando identificar algunos de los textos más relevantes para responder a la pregunta formulada, tarea que se llevó a cabo en bases de datos tales como Academic Search Complete, Redalyc, Latindex, Dialnet, ABI/INFORM Global, Gestión Humana, Social Science Journals, Scielo, Casos Harvard Business School y Business Source Complete. Se añade el desarrollo de fichas bibliográficas organizadas en una hoja de cálculo (Excel 2010) en donde se extrajeron nombre del texto, país de producción, nombre de la revista científica, resúmenes, palabras clave, marcos teóricos, metodologías, resultados cualitativos y cuantitativos.

A su vez, la selección de textos se llevó a cabo con un criterio de interdisciplinariedad, buscando abordar el objetivo de una manera más integral y holística. De tal manera, se incluyeron producciones académicas realizadas desde las ciencias administrativas, políticas, pedagógicas, la economía, la sociología, la antropología, la historia y la psicología social. A esto se suma el criterio de complementar los productos académicos locales, con trabajos internacionales, revisando artículos en español, inglés y portugués, procurando que la revisión pudiera arrojar pistas sobre cómo se manifiesta el fenómeno de la relación mujer/plantel educativo/vida profesional, en diferentes contextos y situaciones. Así, se revisaron textos de producción académico-científica de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, España, Estados Unidos, Inglaterra, México, Polonia y Venezuela<sup>3</sup>.

En otra instancia, cabe mencionar que la mencionada revisión de literatura y este trabajo de reflexión sobre la temática de la incidencia del plantel educativo en la reproducción de patrones de género y en la formación de mujeres líderes, se piensa como insumo para dar continuidad y orientar la investigación que está en curso sobre la incidencia de la formación académica y profesional en el ejercicio actual de liderazgo de mujeres egresadas de pregrado de universidades en la ciudad de Bogotá.

### 3. Resultados

La revisión literaria de 51 textos de carácter científico, una vez organizada y abordada de manera sistemática, se sometió a sesiones de discusión, exploración detallada de contrastes teóricos y metodológicos, dando paso a la búsqueda de consensos para proyectar las síntesis tentativas sobre el problema de estudio. Se encontró la proyección de una realidad clara para entender la materialización de los estereotipos de género en la vida profesional de las mujeres: la teoría organizativa y la organización como tal, como lo sostienen Coronel et al. (2002), es ausente de neutralidad, se ha sumergido en una ideología y valores esencialmente masculinos y lo relacionado con el papel de las mujeres se ha ignorado en el discurso organizacional, se han tratado como irrelevantes, o no se ha considerado siquiera que su experiencia difiere a la de los hombres. Como lo confirman Martins y Sanches (2010), la mayor parte de literatura sobre el liderazgo proviene de la psicología social con un aire de 'neutralización', literatura que está algo monopolizada por los ejecutivos, quienes consiguen producciones académicas discutibles, ya que bajo la idea de 'lo políticamente correcto' se busca evitar conflictos con el público.

<sup>3</sup> Revisar Anexo III. Pág. 15



Frente a esto, Giddens (2001) recuerda que el ingreso de la mujer al mercado laboral se dio en el marco de organizaciones burocráticas caracterizadas por la segregación ocupacional, que relegaba a las mujeres a trabajos mal remunerados y rutinarios, dirigidos por hombres que no estaban dispuestos a ascenderlas. En igual sentido, Cuadrado (2004) reafirma esto planteando que el fenómeno del 'think manager-thinkmale' ha sido constatado por varios estudios y se ha usado para explicar los sesgos contra las mujeres en los procesos de selección, promoción, entrenamiento y ocupación de puestos directivos. De ahí que, se identifica la presencia de una serie de prejuicios que contribuyen a que se perciba una incongruencia entre las características femeninas y el rol de líder. Baruch (2011) por su parte, afirma que efectivamente las organizaciones de hoy han cambiado abriendo espacios de poder y empoderamiento a las mujeres, no obstante señala que el camino que éstas deben recorrer es bastante difícil, ya que su valoración como líderes no se iguala a la estima que se tiene de los hombres. Esto se debe a que el liderazgo como concepción se ha tendido a asociar estrechamente con los atributos específicamente masculinos.

De tal manera que, de acuerdo con Sánchez y López (2008), los obstáculos se expresan fundamentalmente porque las mujeres se desgastan mayormente respecto a los hombres, debido a que éstas deben esforzarse en mayor proporción que los hombres, luchando por el difícil reconocimiento de su trabajo, y por adaptarse al mundo organizacional burocrático y jerárquico propio de éstos. Asimismo, como lo plantea Hawley (1988), existen barreras externas, esto es, discriminación directa en razón del sexo, esto se puede notar en un menor salario, también hay barreras culturales, es decir, el conjunto de mitos sexistas difícilmente erradicables. En el caso de la organización educativa, por ejemplo, surge el estereotipo de que las mujeres son mejores para la enseñanza que para la investigación. En la misma línea, Cuadrado (2004) plantea: "se produce un proceso de autoexclusión por parte de las mujeres que tratan de ocupar estos puestos [de poder], que no están dispuestas a romper el estereotipo y las expectativas tradicionalmente atribuidas a ellas con las dificultades, tanto personales como sociales, que este proceso conlleva" (p. 275).

A esta realidad encontrada en la revisión, se suma el hecho concreto que las mujeres se ven forzadas a extender su formación académica con el propósito de incrementar las posibilidades de acceso a posiciones de influencia. Ahora bien, cuando se compara la situación con la de los hombres, se obtiene que ellas necesitan un número de estudio elocuentemente mayor, "la proporción de hombres ocupados en el sector formal es significativamente superior a la de las mujeres, aunque su nivel de escolaridad es menor [...] ellas necesitan tener mayores credenciales educativas para acceder a una ocupación" (De la Cruz, 2006, p. 281).

No obstante, es interesante ver que la mujer que encuentra barreras y dificultades, adopta formas creativas e innovadoras, las que son demandadas por las organizaciones contemporáneas. En este sentido, Sánchez y López (2008) señalan el carácter innovador del tipo de liderazgo ejercido por la mujer. En ellas ven la tendencia a hacer partícipes del liderazgo a sus colaboradores, la propensión a evitar la burocracia, la intuición como eje fundamental en la identificación y solución de problemas y dificultades, un alto sentido ético y moral, la expresividad, la autenticidad y el reconocimiento del propio impacto emocional.

Es así como el liderazgo femenino es representado y denominado como 'liderazgo maternal'. No obstante, Puyal y Sanagustín (2006) cuestionan la idea que el liderazgo femenino sea la clave para romper el techo de cristal, ya que la mujer directiva al responder a las expectativas



estereotipadas, está reforzando el estereotipo mismo.

Ahora bien, actualmente, se afirma que la brecha entre hombres y mujeres que ejercen liderazgo ha bajado notablemente y en ese sentido, toma fuerza la idea que dice que particularmente las mujeres se podrían beneficiar con la adopción del liderazgo transformacional como estrategia de reducción de dicha distancia, siempre que se superen las contradicciones entre las demandas de los roles de liderazgo y el rol femenino. De ahí que este tipo de liderazgo se visualice como puente hacia la consecución, por parte de ellas, de cargos de control y de dirección, a lo que se adiciona una propensión a niveles más altos de inteligencia emocional. Esto se debe a que, como lo plantean Bass y Avolio (1994), las mujeres son más transformacionales por su experiencia en actividades de cuidado y de educación, en sensibilidad y responsabilidad social.

Precisamente es necesario resaltar, como lo afirma Díaz (2003), que el plantel educativo funciona como una institución de socialización primaria en cuanto a representaciones de género, y en esa medida, de acuerdo con Puyal y Sanagustín (2006), la organización laboral se debe entender como un espacio de resocialización, o una *segunda socialización*. Allí, tanto hombres como mujeres deben adaptarse a ciertas situaciones que suelen confirmar estereotipos de género, o exponer incongruencias del mismo.

Por otro lado, (Puyal y Sanagustín, 2006; Martins y Sanches, 2010; Gorroño, 2008), anotan que en el contexto contemporáneo caracterizado por cambios organizacionales se reconfiguran las formas de control, es allí donde el papel de la mujer es estratégico, en la medida que acentúa en los procesos de selección y de socialización de la cultura corporativa, y toma distancia del control directo.

De la misma forma, varios autores lo denominan poder estratégico, dado que se requiere de la gestión de las emociones, de la comunicación, de la disponibilidad, de la implicación afectiva y del compromiso. Por consiguiente, como lo sostiene Gorroño (2008), las emociones se constituyen como eje central en el restablecimiento de los procesos organizativos del trabajo. El cambio ideológico de la economía global, entonces, se basa en tomar distancia del autoritarismo marcado, propio de fases anteriores pertenecientes al capitalismo, promoviendo la creatividad, la innovación, el bien común, la participación, la capacidad de tejer redes, un liderazgo alternativo al autocrático, y el autodesarrollo dentro de la gestión empresarial. En este orden de ideas, se ve que el poder de la mujer directiva se deriva del 'sin-poder', es decir, un poder que pasa desapercibido por su sutileza, puede entenderse como un poder *light* (Puyal y Sanagustín, 2006).

Ciertamente, no se trata de demeritar el tipo de liderazgo ejercido por los hombres y remplazarlo por el que ellas ejecutan, debido a que se caería en un estilo rígido nuevamente (Puyal y Sanagustín, 2006). En efecto, Gartzia (2011) menciona “la necesidad de complementar rasgos y comportamientos expresivos e instrumentales” (p. 309). Esto se debe a que el liderazgo es contingente y situacional, por ello el estilo de liderazgo que se ejerza debe corresponder con las demandas contextuales.

Reconociendo lo anterior, es importante una gran conciencia de complementariedad, de valoración de los aportes propios y de los demás, tanto del hombre como de la mujer. Para ello, ante una perspectiva gerencialista que parece ser la dominante, Vizeu (2011) propone



rescatar varios elementos de la teoría de la acción comunicativa, definida por la reciprocidad, el entendimiento y el reconocimiento intersubjetivo.

Por último, se menciona que el vínculo entre el liderazgo transformacional, atribuido principalmente a las mujeres, y la racionalidad comunicativa, basada en la negociación argumentativa libre de coerción y orientada por el entendimiento intersubjetivo, reside en la creación de un espacio de desenvolvimiento reflexivo de los seguidores y una conducta fuertemente influenciada por la moral y la ética (Vizeu, 2011). Esto quiere decir que el liderazgo transformacional, de acuerdo con Porterfield y Kleiner (2005), puede verse como un canal para que la mujer dé a conocer sus habilidades como líder. No obstante, éste no se debe adaptar sin modificaciones previas ya que, como lo advierte Vizeu (2011), el liderazgo transformacional se debe desvincular de la autoridad formal, la cual es un constreñimiento pre-lingüístico para la acción comunicativa (Felts, 1992).

### Conclusiones

La revisión de literatura sugiere una serie de conclusiones provisionales que sin duda permitirán dar luces a futuras investigaciones, ya sean de casos empíricos o de reflexión conceptual y teórica, sobre el tema del papel de la institución educativa en la trasmisión de pautas de género y afectación en el liderazgo femenino. Frente a la pregunta por si dicho plantel promueve o limita los proyectos profesionales y laborales de las mujeres, se proporciona una contestación parcial, dada la complejidad del fenómeno: se puede entrever que el desarrollo de habilidades en liderazgo llevado a cabo bajo esquemas educativos tradicionales, basados en modelos organizativos obsoletos, impide que se forjen los líderes que hoy en día requiere la sociedad contemporánea, sociedad establecida en la producción y disseminación del conocimiento. Por otro lado, la socialización, comunicación, reproducción y promoción de patrones y estereotipos de género que producen los planteles educativos, parece tornarse un factor limitante fundamental para la mujer a la hora de proyectar su horizonte profesional y laboral.

Los valores y percepciones adquiridos en las instituciones educativas, parecen tener implicaciones tanto en los estilos de liderazgo adoptados, por hombres y por mujeres, como en la vida laboral, en la limitación de la mujer para acceder a cargos de poder e influencia. En efecto, la producción académica revisada indica una incidencia de la formación educativa formal en la reproducción de concepciones de mujer, que afecta su desenvolvimiento en las organizaciones y la definición de sus metas laborales.

En general, la revisión de literatura conlleva a pensar que se requiere del cambio del contexto cultural que permea a la institución educativa en que se desenvuelven los individuos, construyendo un ambiente de reflexión colectiva, orientado a deconstruir ese trasmisionismo de estereotipos de género que relegan a la mujer a un lugar secundario en la sociedad y la aleja de posiciones de influencia. Dicho cambio se debe ir forjando en las organizaciones, para que se redefina la asociación mecánica de liderazgo con características masculinas tradicionales, incorporando al género femenino



## Referencias bibliográficas

Organization: Towards a Differentiated

Understanding. En: *Organizations Studies*. 13(12): 73-102.

Arenas, G. (1996). La cara oculta de la escuela. En: *Triunfantes, perdedores. Investigación sobre la vida de las niñas en las escuelas*. Málaga: Ediciones Estudios y ensayos/Centro de publicaciones de la Universidad de Málaga.

Ayestarán, S. (2004). Liderazgo, género y creación del conocimiento. En: *Revista de Psicología General y Aplicada*. 57 (2): 209-224

Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1994). Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers. En: *Human Resource Management*. 33(4): 549-560.

Baruch, H. (2011). Moving up the ladder: The evolution of female leaders. [Review of the book *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*, A. H. Eagly & L. I. Carli]. National Clearinghouse for Leadership Programs. Disponible en: <http://www.nclp.umd.edu>

Bello, A. (2002). El androcentrismo científico: para la igualdad de género en la escuela actual. En: *Revista Educar*. (29): 91 – 102.

Bourdieu, P. (2000). La dominación masculina. Segunda edición. Barcelona: Anagrama.

Carvalho, A. y Dos Santos, A. (2011) Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. En: *Rev Adm Mackenzie*. 13 (6): 20-47

Carrasco, M. J. (2004). Participación y poder de la mujer en las organizaciones educativas. En: *Revista de Educación* (6): 75-87.

Castells, M. (2002). La era de la información: economía, sociedad y cultura. Segunda edición. Madrid: Alianza Editorial.

Cliford, M. y Walster, E. (1973). The effects of physical attractiveness on teacher expectations. En: *Sociology of educations*. 46: 248-258.

Cook, J. y Scales, B. (1993) Girls, boys and people: gender abc the discourse of the nursery school. Ponencia presentada en el evento: Biennial Meeting of the society for research in child development. California. 25-28 Marzo.

Coronel, J; Moreno, E. y Padilla, T. (2002). La gestión y el liderazgo como procesos organizativos: contribuciones y retos planteados desde una óptica de género. En: *Revista de Educación*. 327: 157-168.

Cuadrado, I. Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. En: *Psicothema*. 16 (2): 270-275.

Davies, B. y Banks, Ch. (1992). The gender trap: a feminist poststructuralist analysis of primary school children's talk about gender. En: *Journal of Curriculum Studies*. 24 (1): 1-25.



De la Cruz, S. (2006). Análisis de la relación: la mujer en la educación y el trabajo. En: *Fundamentos en Humanidades*. 1 (2): 271-292

Díaz, A. (2003). Educación y género. En: *Colección Pedagógica Universitaria*. (40): 1-8.

Díez, E., Terrón, E. y Anguita, R. (2009) Percepción de las mujeres sobre el 'techo de cristal' en educación. En: *Revista Interuniversitaria de Formación de Profesorado*. 23 (1): 27-40.

Felts, A. A. (1992). Organizational communication. E: *Administration & Society*. 23 (4): 495-517.

Garbanzo, M. y Orozco, H. (2010) Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. En: *Revista Educación*. 34 (1), 15-29

Gartzia, L. (2011). Nuevos modelos de gestión: de pensar en 'masculino' a pensar en 'andrógino'. En: *Boletín de Estudios Económicos*. 16 (203): 299-314

Gelvan, S. (2007) Liderazgo y formación de Líderes. En: *REMO*. 5 (12): 10-18.

Giddens, A. (2001). Sociología. Cuarta edición. Alianza editorial: Madrid. P.

Glazer-Raymo, J. (1999) Shattering the myths. Women in academe. Baltimore: The Johns Hopkins University

Good, T. Bruphy, J. (1973). Looking in classrooms. New York: Harper & Row.

Gorroño, I. (2008). El abordaje de las emociones en las organizaciones: luces y sombras. En: *Cuadernos de Relaciones laborales*. 26 (2) 139-157

Hawley, M.; Whirter, E.; Torres, D. y Rasheed, S. (1988) Assessing Barriers to Women's Career Adjustment. En: *Journal of Career Adjustment*. 6 (4): 449-479.

Martins, R. y Sanches, M. (2010) Poder e Liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. En: *Revista de Ciências da Administração*. 12 (26): 221-243.

Morin, E. (2001). La cabeza bien puesta. Repensar la reforma, reformar el pensamiento. Buenos aires: Nueva Visión.

Murillo, J. (2006). Una dirección para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. En: *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 4 (4e): 11-24.

Pareja, J. A. (2009) Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas. En: *Educación y Educadores*. 12 (1): 137-152

Porterfield, J. y Kleiner, B. (2005). A new era: Women and Leadership. En: *Equal Opportunities International*. 24: 49-56

Puyal, E. y Sanagustín, V. (2006) El liderazgo empresarial femenino. Reflexiones y paradojas. En: Trabajo: *Revista andaluza de relaciones laborales*. 17: 169-186.



Rivera, M. (1994). Nombrar el mundo en femenino. Pensamiento de las mujeres y teoría feministas. Barcelona: Icaria.

Rist, R. (1999) Sobre la comprensión del proceso de escolarización: aportaciones de la teoría del etiquetado. En: Enguita, M. F. (ed.) *Sociología de la Educación*. Barcelona: Ariel.

Rodríguez, M. C. (2005) La investigación sobre el género en la escuela: nuevas perspectivas teóricas. En: *Teoría Educativa*. (17): 25-48.

Rosado, A. M. (2012). Género, orientación educativa y profesional. En: *REMO*. 9 (22): 34-41.

Sánchez, M. y López, J. (2008). Poder y liderazgo de mujeres responsables de Instituciones Universitarias. En: *Revista Española de Pedagogía*. 240: 345-364.

Stromquist, N. (2004). Género, educación y la posibilidad de un conocimiento transformativo. En: *Nómadas*. (20) 56-64

Subirats, M. (1991). La educación como perpetuadora de un sistema de desigualdad: la transmisión de estereotipos en el sistema escolar. En: *Infancia y sociedad*. (10): 43-52.

Vizeu, F. (2011) Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. En: *Rev. Adm. Mackenzie*. 12 (1): 53-81.

Waite, D. y Nelson, S. (2005). Una revisión del liderazgo educativo. En: *Revista Española de Pedagogía*. (232): 389-406.

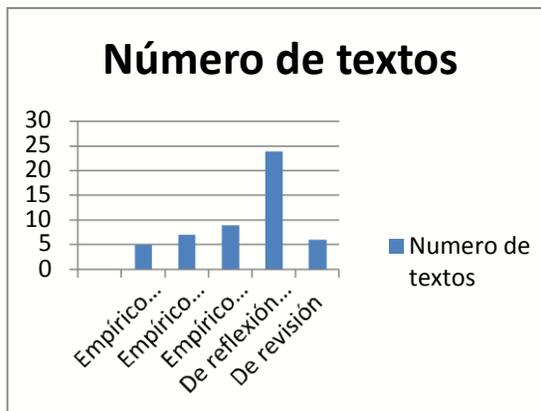
Weber, M. (1999) Metodologia das ciências sociais. Tercera edición. São Paulo: Cortez.



ANEXOS

• Anexo 1.

Tipo de texto	Número de textos
Empírico cualitativo	5
Empírico cuantitativo	7
Empírico mixto	9
De reflexión conceptual y teórica	24
De revisión	6



• Anexo 2.

Categorías de análisis	Número de lecturas
Percepciones, prejuicios e imaginarios	5
Liderazgo y género	9
Liderazgo / Estilos de liderazgo	10
Mujer, trabajo y sociedad	7
Educación y liderazgo	13
Educación y género	6

• Anexo 3.

País de producción	Número de textos
Argentina	3
Brasil	4
Chile	3
Colombia	4
Costa Rica	2
España	15
Estados Unidos	7
Inglaterra	4
México	2
Polonia	1
Venezuela	3

