

**Participación de la Mujer en Altos Cargos Organizacionales en el Periodo 2008 – 2018  
en Colombia**

**Yudy Farley Muñoz Zapata**

**Asesora**

**Mónica Londoño Martínez**

**Magister en Género, Sociedad y Política.**

**Monografía para aspirar a Especialista en Psicología Organizacional**

**Universidad de Antioquia**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanas**

**Departamento de Psicología**

**Especialización en Psicología Organizacional**

**Medellín**

**2019**

## **Resumen**

Este trabajo monográfico de corte descriptivo, versa sobre la participación de la mujer en altos cargos organizacionales; toma como base y fuente de información una revisión documental con un recorrido sobre lo que ha significado el patriarcado como cultura hegemónica, su declive y las reivindicaciones sociales surgidas en los últimos tiempos a partir de los movimientos feministas. Busca conocer y comprender la participación actual de las mujeres en altos cargos organizacionales en Colombia, algunos obstáculos que han prevalecido, la lucha emprendida para remover la estructura de poder dominante, los logros alcanzados por las mujeres con su participación en espacios académicos y laborales, la normatividad vigente y algunas posibles estrategias para acciones futuras, son sucintamente descritos aquí, con el ánimo de provocar la reflexión.

Palabras Clave: participación, equidad, género, derechos, patriarcalismo, poder.

## **Abstract**

In general terms, this descriptive monographic work deals with the participation of women in high organizational positions; a documentary basis, a documentary review from which a characteristic journey is made about what patriarchalism has as a hegemonic culture, its decline and the social functions that have arisen in recent times from feminist movements. In particular, a logical deduction is sought that allows to know and understand the current participation of women in high organizational positions in Colombia. The efforts that have prevailed, the fight for the removal, the structure of the dominant power, the achievements, the achievements, the results, the activities, the academic and labor spaces, the current regulations, and the possible actions, the actions, the actions, relationships, relationships, relationships. to provoke reflection and continue to keep the subject at the center of consciousness.

Keywords: participation, equity, gender, rights, patriarchy, power.

### **Agradecimientos**

A Dios, dador de la vida, por permitirme aprender día a día y por encaminarme a alcanzar los objetivos que con fe son posibles.

A mi familia, patrocinadores incondicionales de mis sueños. A mi esposo e hijos, siempre presentes animando y apoyando mi proyecto de vida personal y profesional.

A Mónica Londoño Martínez, mi asesora, por transmitirme con dedicación y paciencia su saber académico y, sobre todo, su postura ampliamente resignificada, frente a la vida.

A la empresa SURA, donde laboro, por facilitar recursos de tiempo y dinero, y por generar espacios donde lo aprendido puede ser retribuido a esta gran organización.

A Rubén Darío Cano por su apoyo incondicional y sus grandes aportes como Psicólogo que hicieron de esta monografía un escrito con sentido y pasión.

## Contenido

Introducción.....	7
Fundamentación técnica de la monografía.....	9
Planteamiento del problema .....	9
Justificación e importancia.....	10
Objetivos .....	11
Elementos metodológicos.....	11
Referentes teórico conceptuales .....	17
Delimitación conceptual.....	18
Aspectos que inciden en la participación de la mujer en altos cargos .....	18
Participación .....	19
Poder .....	20
Rol.....	21
Liderazgo .....	23
Género .....	24
Otros aspectos a considerar .....	24
Entramado histórico-político .....	25
Público-privado-íntimo. Una relación trádica por re-crear .....	26
Invisibilización del trabajo doméstico. Un cautiverio por des-construir .....	29
Hallazgos e implicaciones.....	30
Inequidad en la participación laboral. Más allá de las cifras.....	30

Encabezado: PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN ALTOS CARGOS	5
Barreras para la participación de la mujer: El peso de la tradición .....	33
El potencial gerencial y ético de las mujeres.....	40
Normatividad vigente acerca de la relación mujer y trabajo.....	41
Algunas normas que inciden en la participación de la mujer en altos cargos organizacionales .....	42
Estrategias posibles para el fortalecimiento de la equidad de género en los altos cargos organizacionales .....	44
Conclusiones.....	46
Movimientos feministas, o el socavamiento de la estructura patriarcal.....	47
Referencias .....	49

## Prologo

“La historia de todos los tiempos y especialmente de hoy, enseña que las mujeres serán olvidadas si olvidan pensar en sí mismas”.

Louise Otto

Ser mujer, pensar como mujer, vivir como mujer en la sociedad actual; desempeñar los roles de madre, esposa, trabajadora asalariada y estudiante universitaria; y cargar con la pregunta irresoluta sobre si estos roles fueron asumidos de manera consciente y autónoma o son consecuencia de un dictado soterrado de la una cultura patriarcal, hegemónica; fueron los motivos esenciales que movieron a la autora para elegir reflexionar sobre la participación de las mujeres en altos cargos organizacionales en lo últimos diez años en Colombia. Conozco a Yudy, se de la autenticidad de sus convicciones, de la lucha denodada que ha librado por abrirse paso en medio de las adversidades y del peso de su conflicto con la tradición y costumbres de la familia y de una cultura infame contra la mujer. Ella encarna el ejemplo vivo de la lucha por la reivindicación de los derechos cercenados históricamente, lucha que solo fue posible emprender cuando hubo de estar resuelta la disyuntiva entre mantenerse masticando la rabia generada por los abusos de la cultura patriarcal, o dejarse movilizar por el derecho, la razón y la cordura necesaria para avanzar con criterio y determinación en la búsqueda de su autonomía y la de sus congéneres. Esta monografía es reflejo de ello, por un lado, es un potente grito de esperanza no exento de dolor, por el otro, es una voz mesurada, pausada, que busca, más allá de cumplir un requisito académico, ser un aporte a la reflexión sobre la realidad que vive la mujer en la sociedad de hoy y, en específico, en lo que tiene que ver con su participación en los altos cargos organizacionales.

Rubén D. Cano G.

## **Introducción**

Asistimos en los tiempos actuales a hechos de gran significado histórico; están en curso los mayores y más apasionantes movimientos sociales que claman por la libertad, la reivindicación de derechos, la justicia, la democracia y la conservación de los recursos, como insumos insoslayables para la convivencia pacífica, armónica y feliz de hombres y mujeres. Los acontecimientos de la última década en esa materia, hacen vislumbrar un mundo diferente para las generaciones venideras; los movimientos feministas, hay que destacarlo, han jugado un papel de capital importancia en esta escena.

Esta monografía examina sucintamente algunos procesos que han puesto en cuestión la estructura patriarcal dominante y se adentra un poco en la reflexión sobre las barreras que han obstaculizado la participación de las mujeres en espacios además diferentes al doméstico, también destaca los logros que han alcanzado en la des-construcción de los patrones culturales que hasta ahora han sustentado la segregación y la inequidad, contraviniendo claramente la lógica de los preceptos humanos que nos reivindica como especie inteligente; en lo específico, este trabajo, sin pretensiones de exhaustividad, aspira, mediante una descripción analítica, a ser un aporte para ampliar un poco el conocimiento y la comprensión de la participación de las mujeres en los lugares estratégicos de las organizaciones, para lo que es menester aguzar un poco el sentido crítico, de tal manera que se puedan hacer ciertas deducciones lógicas que, en ausencia de datos estadísticos, den cuenta, en sentido fenomenológico, de las características de la participación de la mujer en los altos cargos organizacionales en Colombia, de algunas situaciones y factores que inciden en dicha

participación y faciliten la acción propositiva orientada al fortalecimiento de las personas y de las instituciones.

Este trabajo se presenta en un primer apartado con el aprestamiento realizado como soporte técnico al desarrollo del tema propiamente dicho, posterior el corpus conceptual y categorial que referencia y delimita la reflexión sobre la participación de la mujer en altos cargos organizacionales en el periodo 2008 – 2018 en Colombia, para adentrarse, bajo el título de “Hallazgos e implicaciones” en el análisis de los elementos concretos inherentes al tema de estudio que, en el texto está transversalizado por el entramado familiar, social, político y económico que ha caracterizado las relaciones entre hombres y mujeres y la participación en las diferentes esferas del desarrollo.

Se incluye, además, con intensión ilustrativa, un listado de la principal normatividad vigente en Colombia, a fin de que el lector pueda cotejar el tema a la luz de los tratados y leyes que regulan el tema laboral y que, por supuesto, incide de una u otra forma en el acceso y la participación de las mujeres en los altos cargos de las organizaciones.

Finalmente se presenta, a manera de sugerencia, algunos planteamientos que podrían orientar acciones en una doble dirección: para seguir mejorando los conocimientos y la comprensión sobre el tema y, lo más importante, para contribuir con el posicionamiento de la mujer y el fortalecimiento de la participación en los espacios decisorios de lo organizacional y lo social.

Las conclusiones de este trabajo están lejos de ser definitivas, por ello deben verse, ojalá que así sea, como una provocación para seguir manteniendo el tema en el centro de la atención y la conciencia colectiva, con miras a seguir apostándole a la creación de una sociedad donde con plena garantía de derechos, congreguemos todos y todas.

## **Fundamentación técnica de la monografía**

### **Planteamiento del problema**

La historia se ha caracterizado por la exaltación de una élite de dominio en cabeza de individuos o de pequeños grupos con algunos privilegios que, en la mayoría de los casos, se apartan de la ética y la justicia social, generando como resultado de sus prácticas, inequidad, exclusión y, en consecuencia, grandes brechas sociales. En esta historia desafortunada, la mujer ha sido relegada, y, en muchos momentos hasta olvidada o negada su participación como sujeto socio-político en plenitud de derechos. En los últimos tiempos la conciencia y sensatez frente a esta problemática, ha hecho que muchas mujeres y hombres de pensamiento libre, crítico, pro humano y pro social, hayan emprendido la tarea tesonera de cambiar el rumbo de la historia, en procura de forjar un destino diferente, donde hayan espacios de auténtica democracia que hagan sustantiva una lucha, no de clases, ni de género, sino una lucha por el logro de condiciones de vida digna para todas y para todos; es decir, un esfuerzo conjunto por el desarrollo y el progreso de la humanidad.

Colombia, nación con una cultura de tradición hegemónicamente patriarcal, figura hoy entre los países más inequitativos del mundo. En el campo específico de la participación de la mujer en altos cargos organizacionales, aunque son notorios los esfuerzos y algunos cambios, aún persisten significativas brechas debido a las múltiples barreras puestas a las mujeres para acceder en condiciones de equidad a los lugares más estratégicos de las empresas del sector económicamente productivo o a las entidades del sector público.

En este sentido mediante el siguiente trabajo se presenta a continuación la importancia en el medio académico para el abordaje de dicha problemática.

### **Justificación e importancia**

La gestión de las mujeres y el paso que a pulso se están abriendo para superar barreras socio-culturales que históricamente les ha cercenado la participación, en condiciones de equidad y justicia en el entorno organizacional colombiano, paradójicamente también en estos escenarios de exclusión les ha posibilitado nuevas formas de reconocimiento como género y nuevas formas de concebir las relaciones personales, familiares, sociales, políticas y económicas.

Aunque el camino por recorrer aun es largo y no exento de dificultades, la participación y protagonismo que van logrando, es un reconocimiento a las habilidades, conocimientos, capacidades y valores de las mujeres, y a su disposición para ponerlas en favor de alcanzar objetivos organizacionales y de desarrollo humano, pero sin detrimento de su integridad, de sus derechos y de sus objetivos personales.

La monografía, más allá del cumplimiento del requisito académico para optar el título de Especialista en Psicología Organizacional, pretende, modesta, pero sinceramente, ser una contribución a mantener siempre viva en la palestra pública y en la consciencia colectiva, la reflexión sobre el tema de la participación de la mujer en altos cargos organizacionales en el contexto colombiano. Por extensión, busca alentar y alimentar estudios o investigaciones posteriores orientadas al análisis de la participación de las mujeres en los niveles estratégicos de las organizaciones, y, con ello, reflejar, así sea parcialmente, la compleja realidad que afrontan en el mercado laboral colombiano sin in-visibilizar su esfuerzo por acortar las brechas en temas de equidad de género. Estos razonamientos se constituyeron en motivo y justificación suficiente para la elaboración de este trabajo monográfico.

## **Objetivos**

### **General**

Investigar algunos elementos contextuales y normativos sobre la participación de la mujer en altos cargos organizacionales en el periodo 2008 – 2018 en Colombia a partir de una revisión documental publicada en el último decenio.

### **Específicos**

Describir características contextuales de la participación de la mujer en altos cargos organizacionales en Colombia en el último decenio.

Identificar normatividad vigente en Colombia que incide en la participación de la mujer en altos cargos organizacionales.

Proponer recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la equidad de género en altos cargos organizacionales en Colombia.

## **Elementos metodológicos**

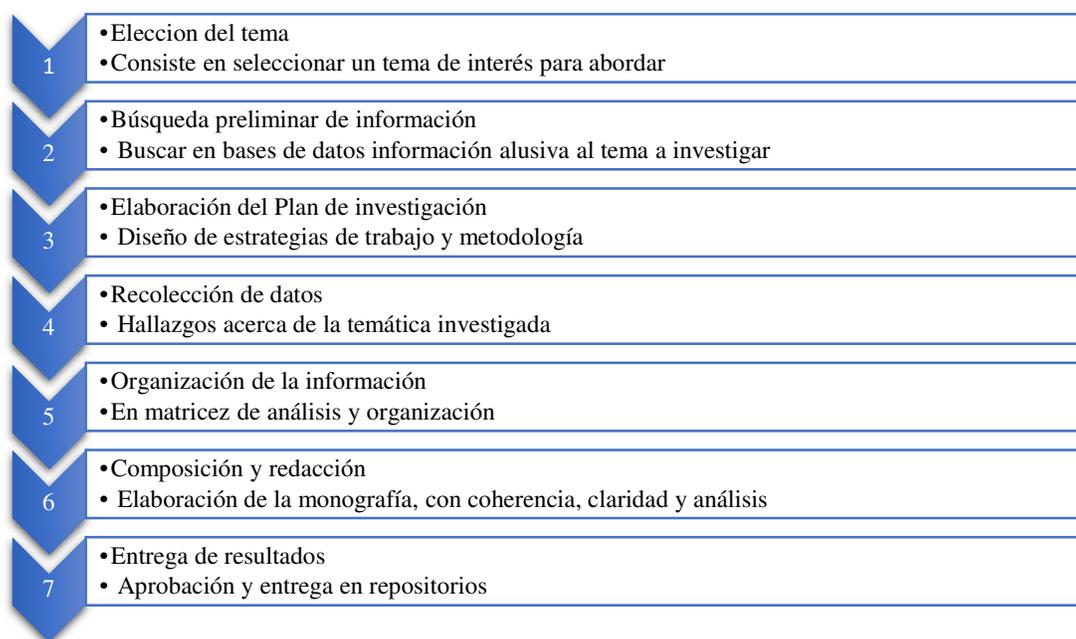
La modalidad metodológica adoptada para este trabajo fue la monografía, entendida como un proceso técnico reflexivo y escritural que permite la ampliación comprensiva de un fenómeno o tema de estudio determinado. El ejercicio monográfico es de carácter cualitativo, exploratorio, descriptivo e interpretativo; en este caso, la propuesta reflexiva gira alrededor del tema de la participación de la mujer en altos cargos organizacionales en Colombia en los últimos años.

El desarrollo de este tema desde el específico marco metodológico de la monografía, significa, como lo entiende Loprete (1984) producir un texto informativo y crítico donde se organizan datos, después de revisar diferentes fuentes bibliográficas.

La fuente de datos de interés es pues la revisión documental como tipo de investigación, a partir de ella, y en cumplimiento de la expectativa metodológica y académica, se describe la

situación actual de la participación de las mujeres en los altos cargos organizacionales y se avanza hacia una línea propositiva sobre algunas estrategias posibles que promuevan en virtud de sus méritos, su presencia y protagonismo en los lugares estratégicos de las Organizaciones y del acontecer social, político y económico del país.

Para este producto, se tomaron como referente las etapas que conforman el proceso constructivo de la monografía planteadas por Loprete (1984), a saber: elección del tema, búsqueda preliminar de información, elaboración de plan de investigación, recolección de datos, organización de la información, composición, redacción y entrega de resultados, los cuales se presentan y describen en el siguiente esquema.



Esquema 1 Etapas de la monografía

Fuente: CICTAR. (2010). Estructura Para Realización De Monografía. *Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Tecnar*.

En lo concreto, luego de explicitar el interés personal y académico por conocer la participación de la mujer en los escenarios decisorios de las organizaciones e indagar por algunos avances y limitaciones que configuran su situación actual, se procedió con una

deliberación encubierta sobre asuntos históricos y sociales que dieran sustento a la problematización y al desarrollo de la temática. Luego, se emprendió la búsqueda propiamente dicha de la información pertinente para los fines propuestos, la cual, en principio, estuvo guiada por la intención de allegar información que diera cuenta de conceptos claves como: mujer, trabajo, liderazgo, poder, altos cargos organizacionales, participación y trabajo en Colombia; sobre los cuales, se perfilaron luego las categorías, sub categorías y descriptores.

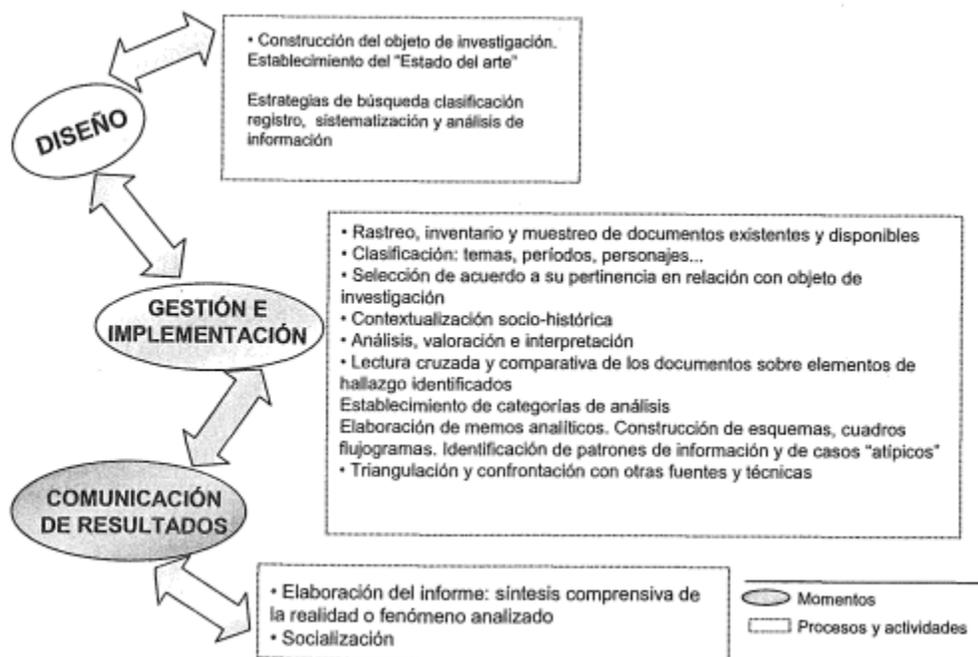
Para la búsqueda preliminar de información escrita producida en el periodo 2008 – 2018, se recurrió a los catálogos virtuales de las Universidades de Antioquia y la Nacional de Colombia; a la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal Redalyc; a Scielo-Scientific Electronic Library Online (Biblioteca Científica Electrónica en Línea); y a la biblioteca virtual del Banco de la República, la que a su vez, contiene los repositorios virtuales de las universidades de San Buenaventura, La Salle, del Valle, Militar, Javeriana, del Rosario, entre otras, y algunos otros textos .

En la perspectiva cualitativa la construcción de este estudio monográfico se acoge a los planteamientos de Galeano, para quien “el conocimiento es un producto social y su proceso de producción colectivo está atravesado e influenciado por los valores, percepciones y significados de los sujetos que los construye” (Galeano, 2003). En este sentido, la misma autora afirma que el enfoque cualitativo: “aborda las realidades subjetivas e intersubjetivas como objetos legítimos de conocimiento científico, y añade que con él “se busca comprender, desde la interioridad de los actores sociales, las lógicas de pensamiento que guían las acciones que apuntan a la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de las lógicas de sus protagonistas, con una óptica interna y rescatando su particularidad y diversidad. (Galeano, 2003).

La adopción del enfoque cualitativo, obedece a que es idóneo para dar cuenta de tres referentes básicos para el logro de los objetivos: la condición histórica de la mujer, los significados construidos socialmente en Colombia como producto de la interacción social y la reproducción de roles, funciones y formas de interpretar el mundo asociados a la cultura.

La monografía encaja dentro de la tipología de investigación documental que, al decir de Galeano (2012), busca la recuperación y trascendencia del conocimiento acumulado sobre un objeto de estudio. En virtud de este planteamiento, este tipo de investigación exige la revisión cuidadosa, rigurosa y organizada de la información concerniente al tema de estudio. Siguiendo a la autora, la investigación documental clasifica los documentos, según la intencionalidad en explícita o implícita. En cuanto confiere a esta monografía, la modalidad en que se enfatiza es la explícita, en el sentido de que registra hechos o acontecimientos sociales y se orienta a la recuperación de los abordajes realizados en las fuentes documentales relacionados con la descripción de la participación de las mujeres colombianas en los altos cargos organizacionales.

En el esquema 2, se pueden observar tres momentos interdependientes pero complementarios del proceso metodológico de la investigación documental señalados diseño, gestión e implementación y comunicación de resultados (Galeano, 2012). La fase de diseño incluye la elección del tema, la búsqueda de información y el plan de trabajo; la de gestión e implementación contempla la recolección de los datos y la organización de la información recopilada para el desarrollo del escrito monográfico y, la tercera, comunicación de resultados, alude a lo concerniente a la redacción y publicación del producto final.



Esquema 2 Fases de la revisión documental

Tomado de Galeano, 2012.

Tomando como fundamento lo antedicho, se enfocó el interés en compilar el conocimiento que las fuentes documentales pudieran aportar a la descripción y comprensión del fenómeno estudiado; o sea que se abordó la descripción cualitativa propiamente dicha de la participación de las mujeres colombianas en los cargos determinantes de las organizaciones, con base en lo observado en las fuentes documentales seleccionadas del periodo ya señalado.

Durante la búsqueda se hallaron 56 documentos relacionados con el tema y publicados en Colombia durante el periodo 2008-2018; estos fueron asentados con sus respectivos datos bibliográficos en una matriz de organización de la información y tabulados luego a la luz de las categorías centrales de análisis. Una vez ordenados, se hizo una depuración de la

información recopilada y se seleccionaron 28 fuentes documentales por su mayor pertinencia y coherencia con el tema, y con los criterios establecidos como indispensables para el análisis, la comprensión y la descripción de la participación de las mujeres en altos cargos organizacionales en Colombia; 12 de ellas corresponden a artículos de revistas, tesis o informes de investigación, los 16 restantes fueron artículos de prensa entre otros textos.

Posteriormente se procedió con la lectura en profundidad del material priorizado, identificando descriptores que dieran cuenta de puntos de encuentro y divergencias respecto a lo que a la participación de la mujer en las esferas dominantes de las organizaciones concierne.

A continuación, la información fue organizada en una matriz de análisis, a fin de tener visibles y disponibles los datos de interés aportados por cada documento a la luz de las categorías propuestas y las que emergieron en el proceso analítico y de consolidación de la información. No está de por demás reiterar que, para el desarrollo del proceso analítico de la información se emplearon algunos elementos propios de la técnica de análisis de contenido, la cual, como lo expresó Galeano (2012) citando a Navarro y Díaz, es: Un conjunto de procedimientos que tienen como objetivo la producción de un metatexto en el que se representa el corpus textual de manera transformada. En este sentido, el cuerpo del texto, que no necesariamente tiene una forma rigurosamente textual, puede (y debe) incluir, a criterio de quien investiga, esquemas, gráficos y tablas de diversa índole, con la obvia condición de que deben ser analizados e interpretados conjunta y sincrónicamente con el texto, para lograr la llamada doble articulación del sentido y del proceso interpretativo, como elementos esclarecedores por excelencia; reflejando así, la transformación analítica deseada en el tratamiento del tema.

En síntesis, metodológicamente esta monografía se adscribe a la construcción de un texto descriptivo que analiza el contenido de las fuentes seleccionadas previa clasificación,

codificación, categorización y registro de conceptos y datos de interés para conocer e interpretar aspectos de la realidad de la participación de las mujeres en los altos cargos organizacionales en Colombia.

### **Referentes teórico conceptuales**

Quiroga entiende y define el referente conceptual tal como lo postuló Pichón Riviere, quien acuñó el nombre de ECRO (Esquema Conceptual, Referencial y Operativo) y lo definió como “un conjunto organizado de nociones y conceptos generales, teóricos, que permite la aproximación instrumental al objeto particularmente concreto” (Quiroga, 1980).

Este mismo criterio se adopta en este trabajo para determinar los referentes teóricos. No obstante, conviene subrayar que por teoría se entiende lo que Cano (2018) retomando a Granger define como “una escalera compuesta de tres peldaños: describir, comprender, explicar” donde describir, es identificar y dar cuenta de un fenómeno, tanto de manera conjunta como de sus elementos constitutivos; comprender, es el reconocimiento de las relaciones que se desarrollan, se mantienen o se rompen; y, explicar, es insertar el fenómeno en un sistema más general que le da su significado.

Siguiendo estos planteamientos, se hizo la respectiva delimitación conceptual, a fin de identificar y clarificar las categorías que dan sustento teórico al estudio según la revisión documental. A continuación, se plantean entonces los conceptos que han de guiar la reflexión tendiente a llamar la atención e invitar a la conciencia sobre la realidad de las mujeres en materia laboral y, en particular, sobre la participación en altos cargos organizacionales en Colombia.

### **Delimitación conceptual**

#### **Aspectos que inciden en la participación de la mujer en altos cargos**

Para examinar la realidad de la mujer en cuanto a su participación en los altos cargos organizacionales y el complejo entramado de situaciones que inciden en esa participación, se hace necesario establecer con precisión el marco conceptual que guía la reflexión. Para el propósito en consonancia con el objetivo general, es obvio oportuno considerar que la categoría central de análisis deba ser participación. Y, para una aproximación al conocimiento de las características de la participación, como se expresa en el primer objetivo específico, se toman sub categorías como poder, roles y liderazgo, todas transversalizadas por el enfoque de género.

Para dar cuenta del segundo objetivo específico, es lógico que el referente sea la normatividad legal vigente en Colombia relacionada con aspectos que inciden en la participación laboral de las mujeres; pero en consideración de lo complejo de un referente tan amplio, se retoma lo más significativo y sensible para el tema. Acercarse, así sea sucintamente, pero de manera crítica y analítica, al conocimiento de algunos aspectos del entramado histórico-político que ha configurado la relación público-privado y que a la invisibilización de las labores de las mujeres y a la inequidad en la participación laboral, se hace imperativo para una mayor comprensión del tema y para proponer posibles recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la equidad de género en altos cargos organizacionales en Colombia, según se plantea en el tercer objetivo específico.

## **Participación**

Stringer, con base en la teoría de los constructos personales de Kelly, refiere tres acepciones conocidas sobre el concepto de participación: “tener parte de..., tomar parte en..., y ser parte de...” (Stringer, 1972 citado por Arboleda, 2007) ideas estas que remiten a pensar que la participación en general, y en particular, la participación de la mujer en altos cargos organizacionales, implica, entre otras consideraciones, ser dueña de la empresa o de parte de ella; y, correlativamente, tomar partido e incidir en las deliberaciones y toma de decisiones, esto aplica tanto para la empresa privadas o del sector económicamente productivo, como para entidades del sector público. Solo así podría decirse que se ES parte, que se incide, que se participa. De ser así, necesariamente tendría que reflejarse en las decisiones estratégicas y en el rumbo de las organizaciones.

Pensada así, la participación consiste, como lo dicen Delpiano & Sanhuesa (2000), en hacer presencia de forma activa en los procesos que nos preocupan e interesan, o de manera más contundente Sanchez (2012), citando a Arnstein, afirma que la participación es el canal para la redistribución del poder que permite a los ciudadanos ser incluidos deliberadamente en el futuro.

Se colige entonces que participación es inclusión; pero inclusión, no necesariamente implica igualdad, sino que, por el contrario, la inclusión debe aceptar y defender la diversidad; en este sentido, Cuesta (1995) define la participación como: una acción social en la que intervienen dos o más sujetos que, aunque tengan intereses particulares diferentes, se unen alrededor de una idea, de un hecho o un proyecto, motivados por la aspiración de alcanzar un resultado que les proporcione algún beneficio.

La participación se entiende como una forma ética de ser, estar y hacer; como una forma de ejercicio de la ciudadanía que le permite a las personas reconocerse e identificarse como protagonistas y artífices de sus procesos vitales, a la vez que comparten escenarios de afinidad

según intereses, expectativas y necesidades comunes. En otras palabras, la participación, es la puesta de los derechos y las capacidades individuales en la escena de las actuaciones colectivas, pero sin detrimento de la autonomía relacional con otros actores sociales y políticos. Aceves (2001), citando a González y Vargas, entiende la participación como una interacción social a través de la cual los actores sociales buscan incidir en el proceso vivido por una actividad pública, intentando transformarla para que esta responda a sus intereses colectivos. Aceves (2001), destaca los dos atributos de la participación definidos por Vargas: i) la exclusividad de coerción y ii) el sentido de pertenencia. En esta línea discursiva puede entenderse que la participación no es una imposición, sino la consecuencia de un acto volitivo libre, autónomo y responsable; de ahí que, no participar, también sería una opción, lo que es radicalmente diferente a la exclusión. Lo antedicho, configura el sentido de pertenencia y permite delimitar los espacios de actuación y los roles asumidos en cada uno de ellos.

### **Poder**

Esta categoría se revisa a la luz de los planteamientos de Foucault (1992) para quien “el poder se ejerce mediante la producción de discursos que se auto constituyen en verdades irrefutables, denominados discursos verdaderos.” Para el autor, es el poder quien cunde por legitimar y reproducir estas “verdades”, ya que sus aristas, dosificadas, penetran con su acción controladora toda la estructura social. Aun así, según el pensamiento Foucaultiano, existen, igualmente diseminados por todo el tejido social, núcleos que se resisten y se oponen a los macro poderes dominantes.

Desde esta perspectiva, el poder designa relaciones entre las personas, ya pertenezcan a grupos informales o a los formalizados a través de vínculos como los laborales, por ejemplo. El poder incita, induce, desvía, facilita, amplía o limita ciertos comportamientos, buscando que el sujeto dominado realice las conductas deseadas; para ello, el poder emplea técnicas de

amaestramiento, procedimientos de dominación y sistemas para obtener la obediencia como la vigilancia, la recompensa, el castigo y la estratificación o jerarquía piramidal; pero, sin lugar a dudas la mejor estrategia para ejercer el poder, es llevarlo a cabo sin que la persona o el grupo afectado sea consciente de ello.

El poder es pues una relación social, cuyas fuerzas en permanente puja dinamizan, no sólo el carácter del propio poder, sino también las resistencias que se oponen a él (Foucault, 1992).

### **Rol**

Bernard, entiende el rol como un acto, como “una producción personal dirigida a los otros y que posibilita la puesta en escena de la particular configuración vincular de cada sujeto” (Podcamisky, 2006). En términos un poco más prosaicos se entiende como el papel que desempeña una persona en la familia, en el trabajo, en la sociedad, a través de unas tareas específicas y en cumplimiento de una función o un cargo específico. Sobre el desempeño de los roles inciden factores como la adaptabilidad y las expectativas particulares de cada persona; es decir que, el rol se construye en correspondencia a lo que se desea, y en cierta medida, a lo que espera el otro que uno sea. La adaptación es una conducta aprendida como respuesta al conjunto de demandas del medio; en tanto que las expectativas se entienden como la esperanza frente a lo que pasa y frente a lo que el otro espera de uno.

El rol comunica, vincula, se gesta y se ejerce en la interacción. (Podcamisky, 2006. p. 181), citando a Moreno, enuncia que los roles son los polos individuales de las unidades de interacción formadas por los vínculos. Pichón (1985) desde la perspectiva de la Psicología Social, lo concibe como un modelo organizado de conductas relativas a una cierta posición del individuo en una red de interacción, ligado a expectativas propias y de los otros.

El rol asumido generalmente es un constructo social obediente a las pautas culturales dictadas por la socialización. La persona se relaciona con otros, y a través de ello construye su

propia manera de actuar dentro de la sociedad; por ello, se puede decir que el rol asumido, es en gran medida un rol asignado por la cultura (poder) imperante.

A lo largo de la historia, la cultura ha determinado y diferenciado los roles que hombres y mujeres desempeñan en la sociedad; hoy, estos roles se han multiplicado, y muchos caen en cabeza de una misma persona, haciendo que, principalmente las mujeres, se vean casi que obligadas a tener que desempeñar dos o más roles; un ejemplo patético de ello, es el caso de la vida familiar y laboral, escenarios donde se refleja claramente la inequidad.

### **Doble rol**

El concepto de doble rol, surge básicamente como respuesta a los desafíos que una sociedad tradicionalmente patriarcal pone a la mujer moderna; esta, en uso de sus derechos, lucha por su autonomía, por estar en condiciones de igualdad o equidad, según el caso, en los círculos académicos, económicos, políticos y artísticos; es decir, en los escenarios de donde tradicional e injustamente ha sido excluida con el falaz pretexto de mantenerla confinada al espacio doméstico como limpiadora, cuidadora de niños y niñas, organizadora de la casa.

El ejercicio de múltiples roles de esta índole, obligadamente conlleva tensiones que hacen necesaria la búsqueda de un equilibrio entre la vida familiar, laboral y social, a una armonización de lo público-privado que permita resignificar el lugar ocupado por las mujeres, pero sin que ello implique hipotecar el ocio o el derecho al tiempo libre.

De lo anterior, surgen nuevas formas de relacionamiento y, por supuesto, nuevas configuraciones familiares que van a incidir de manera muy significativa en la dinámica social. Es a partir del reconocimiento y aceptación de la diversidad que se multiplican los roles y perfiles junto con las necesidades y obligaciones, haciendo que la búsqueda de duales; es decir, los aportados por hombre y mujer, se conviertan en un imperativo para atender las

demandas de las parejas y las familias, lo que, a su vez, exige de ajustes para lograr conciliar la vida familiar, laboral y social.

Para Guirao las consecuencias más inmediatas de este conflicto entre vida familiar y laboral son:

“la institucionalización de la doble jornada en el caso de la mujer trabajadora que es la que experimenta con mayor intensidad el conflicto familia-trabajo; la desigualdad laboral, por la renuncia, fundamentalmente de la mujer a su proyección profesional; y el descenso de la natalidad, incluso por debajo de las tasas de reposición.” (Guirao, 2011)

Estos aspectos son también fuente de tensión, el conflicto a que se ven abocadas las mujeres en la diada familia-trabajo, configura el doble rol y la doble jornada a que se tienen que enfrentar, dibujándose así un escenario de inequidad agravado con las cercenadas posibilidades académicas y sociales. Superar este escollo es un reto al que se deben enfrentar, no solo las mujeres, sino la sociedad en su conjunto.

### **Liderazgo**

Tomando a Torres & Delgado (2003), que recogen la definición de líder que dio Senge (2001) en una entrevista publicada en la revista portuguesa *Executive Digest* “un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro”. Se acoge esta definición por la contundencia con que presentas el tema de la participación. En la línea de esta definición, se asume que el líder tiene la capacidad de inspirar, de proponer y realizar gestiones difíciles y de probar cosas nuevas. Si se parte del principio de que todas las personas en consonancia con sus motivaciones, tienen, en mayor o menor medida, la capacidad de promover procesos de avanzada, y, si media una estructura que les reconozca y les valore, entonces podrán desplegar todo su potencial. De estar presentes estas facultades tanto en las personas como en las empresas o entidades donde se desenvuelven, muy seguramente se desplegarán las acciones idóneas para traducir las rabias y frustraciones de la exclusión y la opresión, en actos de

verdadera y liberadora humanidad donde el respeto por la diversidad y el reconocimiento de los méritos de todos y todas sea una característica inalienable; He ahí la tarea para los nuevos liderazgos.

### **Género**

Las diferencias en oportunidades que tienen los hombres y las mujeres, las características de las interrelaciones existentes entre ellos y los distintos papeles que socialmente se les asignan, constituyen la esencia y entramado de este trabajo monográfico, de ahí que es a luz de esta categoría que debe analizarse las demás aquí contenidas.

El concepto de género ha sido trabajado de diversas maneras a lo largo del tiempo, Lamas (1994,) lo entiende como la simbolización cultural que se construye a partir de la diferencia sexual dada desde el nacimiento, y que se hace evidente en la vida social, económica y política. En este sentido, el género es lo que le confiere el significado social a lo femenino y a lo masculino, a partir del ser mujer o ser hombre, y a las relaciones de dicha significación (p.7).

### **Otros aspectos a considerar**

La reflexión sobre la situación de la participación actual de las mujeres en los altos cargos de las organizaciones y la postulación de algunas posibles sugerencias para superar la inequidad, quedaría muy en falta si, a más de las categorías planteadas, no se consideran aspectos tan sensibles e influyentes como el entramado político y la concepción de las relaciones entre lo público y lo privado que han sido determinantes para la invisibilización de las labores de las mujeres y para la inequidad en la participación, no sólo en las altas esferas de las organizaciones, sino también en la vida social, política y económica en general.

**Entramado histórico-político**

Un elemento insoslayable en el proceso analítico es el reconocimiento de la influencia que el entramado histórico-político ejerce en cada momento de la vida social. Esta época, por ejemplo, está caracterizada por la ferviente y justa lucha de las mujeres exigiendo igualdad en derechos y equidad en oportunidades de participación; hecho que equivale a decir que la lucha es contra las discriminaciones y las exclusiones referidas al género o a cualquier otro aspecto propio de la diversidad natural y social humana.

Entre los antecedentes históricos que más han influido en estas luchas, están los movimientos sociales que se gestaron durante la revolución francesa y abrieron el camino decisivo hacia la emancipación de la mujer. La revolución francesa sentó algunas bases que posibilitaron su participación política y la consolidación plena de la ciudadanía; entendida esta, como el derecho inalienable de poder participar y decidir sin ninguna restricción a su autonomía y libertad.

Dentro de los movimientos sociales de mayor incidencia política y con vocación pacifista, se encuentra el feminismo; este movimiento es el que con mayor profusión ha jalonado y logrado poner en la palestra pública el tema de la inequidad y hacer visible el protagonismo de las mujeres tantas veces silenciado en el pasado. Así lo recoge Bénach (2005) de Mary Nash, quien lúcidamente expresó que el feminismo “Trata las resistencias y prácticas que las mujeres llevaron a cabo para salir de la exclusión de los derechos políticos que le impedían el derecho al voto y a la participación como ciudadanas en la política.” Añade la autora que: “este movimiento muestra el abanico de argumentos que dan legitimidad a las demandas políticas de las mujeres, tanto en clave de igualdad como de diferencia de género” (p. 282)

De estas bases que bien podrían nombrarse como afirmación de los derechos de las mujeres, creció la lucha por la igualdad en derechos, la equidad en oportunidades de

participación y la resistencia a todo tipo de discriminación. En este sentido también destacó el pensamiento de Beauvoir y su aporte al desarrollo de la teoría y la práctica feminista, al entender y defender la feminidad como constructo social de la “otredad sexual”. Estas ideas de replanteamiento de la condición de la mujer y de recrear formas tendientes a superar las barreras de la desigualdad social, calaron hondo y fueron clave para desarrollar el proceso de concienciación y de movilización social que caracteriza el entramado histórico político actual. (Bénach, 2005)

### **Público-privado-íntimo. Una relación trídica por re-crear**

La división cultural de la vida entre la esfera pública y la privada (o también señalada como doméstica) constituye uno de los rasgos característicos del patriarcado moderno, esta delimitación, además, ha conducido a una separación de roles y actuaciones de hombres y mujeres trazando una línea divisoria que demarca los derechos, y con ellos los espacios de actuación, para mantener estándares morales distintos para cada uno de los sexos, afianzando los deberes y las llamadas virtudes de las mujeres en un lugar opuesto a los derechos y virtudes del ciudadano.

La historia de esta tradicional división se remonta a los griegos, quienes consideraban que las actividades más elevadas correspondían a los hombres y debían tener lugar en el espacio público. De esta manera se excluía a las mujeres y a los esclavos, a quienes no consideraban ciudadanos; según su pensamiento, estos estaban solo para atender la vida doméstica y para servir en las labores propias del proceso de la vida y la reproducción de la especie.

La polis, ciudad-estado de la antigua Grecia, se organizaba entonces a través de la capacidad política que se le reconocida, o se auto reconocía, únicamente al hombre. El Estado era el lugar de los privilegios y los reconocimientos; Los ciudadanos eran reconocidos como

iguales en derechos y en libertad para la participación; mientras que extranjeros, esclavos y mujeres, no podían participar absolutamente en nada de lo público.

En Barbieri (1991), se nota la permanencia de este patrón cultural anclado en la relación entre lo público y lo privado, subraya la manera como se configuró el ámbito público para los hombres y el privado para las mujeres. El ámbito de lo privado otorgado a la mujer, la confinaba solo a los roles de esposa y madre, de ahí que el cuidado de los hijos y la casa, y la obediencia al hombre, eran prácticamente las únicas tareas a desempeñar, mientras que el hombre era facultado para actuar con libertad y opinar en las amplias esferas de lo social, lo político y lo económico. De allí que se diferenciara la parte doméstica como ámbito privado y la participación social y política como el público.

Si bien es cierto que la construcción que hace la sociedad define en gran medida los roles y funciones a desempeñar por las personas, también lo es que los significados personales configurados desde la subjetividad individual y colectiva, que bien podrían denominarse lo íntimo en la primera de ellas, aunque juegan un papel muy importante.

Gracias a estas rupturas gestadas y nacidas desde el fuero íntimo son posibles los cambios; sino se hubiera entendido, luego de haber sentido de manera casi visceral, que “las mujeres están cautivas porque han sido privadas de autonomía vital, de independencia para vivir, del gobierno sobre sí mismas, de la capacidad de escoger y de la posibilidad de decidir sobre los hechos fundamentales de sus vidas y el mundo” (Lagarde, 2005, p 37), no habría sido posible estar hablando hoy de la des-construcción del patriarcado y la eliminación de toda forma de sumisión de la mujer o de cualquier grupo poblacional sometido a los dictámenes de poderes hegemónicos.

Además de la construcción social de lo público y lo privado, la exclusión, o el cautiverio de la mujer como bien lo graficó Lagarde (2005), ha sido alimentada por interpretaciones oscuras de la diferencia sexual anatómica y la supuesta inferioridad de las mujeres, con

postulados de esta naturaleza, se “legitiman” miles formas de degradación y de barreras a la participación que, Jaramillo (2013) explica cómo la oposición público- privada, fundamentada en la interpretación social y cultural desde la cual se supone que la diferencia sexual para el caso de las mujeres comporta inferioridad, argumentos dañinos con los que se reprodujeron patrones patriarcales que restringieron lugares de participación pública para las mujeres.

Lo anterior intuye una larga historia de negación de la participación de la mujer en lo social, político, cultural, y económico, dada la posición preponderante de estereotipos de orden patriarcal y hegemónicos que dictan, según sus consideraciones, el deber ser y hacer de la mujer, reproduciendo y tratando de perpetuar de esta manera, un modelo de exclusión social, de desigualdad en el ejercicio de la ciudadanía y de inequidad en oportunidades científicas y/o laborales. Esta interpretación de lo público-privado ha sustentado esta tradición, que deriva, a partir de los significados históricamente construidos, es un trazado de funciones, roles y tareas diferenciadas para hombres y mujeres que tienen como consecuencia, la naturalización de relaciones que reproducen patrones culturales donde los valores, las normas y las prácticas sociales se solapan en favor de mantener el statu quo.

Por patrón cultural se entiende aquí, el conjunto de prácticas y comportamientos que caracterizan los estilos de relacionamiento y los productos sociales en una época o periodo de tiempo dado. Con lo expuesto, ha quedado claro que estos patrones culturales, son resultado de las relaciones de los humanos entre sí mismos, con la naturaleza y con la sociedad, y es a partir de ellos que, en gran medida, se hace la construcción histórica del devenir humano. El tipo de relacionamientos que se establecen con base en los patrones culturales dominantes, aportan los elementos que permiten comprender la realidad y direccionar las acciones sociales en una época determinada de la historia; es decir que, los patrones culturales permiten entender la cultura en su acepción más amplia. De ahí que la relación entre lo público, lo

privado y lo íntimo, se pueda entender como un patrón cultural que, en este caso, dividió funciones, roles, tareas, y espacios entre mujeres y hombres; el reto hoy, nacido de la conciencia del movimiento feminista, es des-construir este patrón cultural artificiosamente construido, y, en su lugar, erigir un modelo que dé cuenta de auténtica democracia, justicia y dignidad.

### **Invisibilización del trabajo doméstico. Un cautiverio por des-construir**

Pese a su gran influencia en la economía y al aporte que hacen al desarrollo de las familias y la sociedad, las labores domésticas, tradicionalmente asignadas a las mujeres y estoicamente asumidas por ellas, han sido sistemáticamente invisibilizadas e incluso miradas de manera despectiva o peyorativa, convirtiéndose en otra de las muchas formas de degradación contra la mujer y en una barrera para su participación en otros espacios diferentes al doméstico. Las tareas del hogar, por ser actividades no remuneradas económicamente, han sido desdeñadas y puestas en una especie de ostracismo social, pese a su importancia, no sólo para la facilitación de la vida doméstica, sino también aparecen la regulación y estabilidad del orden social.

Este trabajo invisible, o más bien, invisibilizado, es sobre el que llama la atención Lagarde cuando dice que “El trabajo de la mujer está encaminado hacia la transformación vital y cotidiana de los otros.” Este “otros” perfectamente puede entenderse, en un sentido amplio que va más allá de los círculos de la familia, para ser entendido como incidencia social. Pero, como bien lo observa la misma autora, “Ni las actividades de la mujer son vistas como trabajo, ni el sostén económico del hombre es visto como salario.” La madreposa, como denomina Lagarde esta dualidad de funciones, “no es asalariada, es mantenida y el cónyuge ejerce formas particulares de violencia” (Lagarde, 2005, p.39)

La invisibilización o falta de reconocimiento a las labores desempeñadas dentro del hogar, ha contribuido a la legitimación de la subordinación y a la reproducción de diferentes

violencia que van desde el soterrado maltrato psicológico, hasta abiertas formas de agresión verbal y física, todas ellas en relación a la dependencia económica de la pareja, a la instauración de relaciones familiares basadas en la dominación y a la ausencia de cooperación por parte de la pareja y demás miembros de la familia.

Las reacciones en contra del trabajo no remunerado asignado a las mujeres en la esfera de lo doméstico y de las violencias concomitantes, en algunos casos han conducido a nuevas formas de configuración familiar, y no en todos ellos propenden por un reparto recíproco de actividades, pero sí podría afirmarse que, en muchos por la incursión de las mujeres en el ámbito laboral, y cada vez más por la mediación de intereses y por las denuncias de la violencia doméstica.

### **Hallazgos e implicaciones**

Este apartado concreta el resultado de la revisión documental elaborada, entre estos hallazgos se establecen apartados que corresponden a agrupaciones temáticas sobre los principales análisis de información, teniendo en cuenta que el desarrollo del texto en el referente teórico conceptual ha venido esbozando algunos elementos importantes para dar lectura al siguiente capítulo.

### **Inequidad en la participación laboral. Más allá de las cifras.**

Para la Organización Internacional del Trabajo OIT (2018), los últimos años han sido positivos para la situación laboral de la mujer y la igualdad de género en la sociedad, según esta organización la tasa mundial de participación femenina en el mercado laboral para el 2018 es del 48,5%, lo que significa una reducción de dos puntos porcentuales de la brecha con relación a los hombres. Se aclara que esta reducción se dio básicamente 1990 y el 2009, época en que estuvo en su furor la apertura económica y la globalización del mercado, elementos importantes en este aspecto.

En Colombia, el Departamento Administrativo Nacional Estadístico DANE (2017) presenta cifras cercanas con relación a la población económicamente activa, 57,1% para hombres y 42,9% para mujeres.

No obstante, las cifras referidas tanto por la OIT como las nacionales otorgadas por el DANE, hay que llamar la atención sobre el hecho de que la mayor empleabilidad de la mujer, no necesariamente significa garantía del derecho al trabajo en condiciones de equidad.

Aunque la brecha de participación ha ido presentando reducción entre hombres y mujeres, aún persisten desigualdades respecto a la calidad y status de los empleos desempeñados, siendo las más notorias los ingresos más bajos para las mujeres, las limitaciones para acceder a los puestos de preponderancia y las bajas oportunidades para la participación en otras áreas del desarrollo como la científica, la académica, la artística, entre otros.

En este sentido, informes recientes de la misma OIT indican que, pese al aumento de mujeres en puestos de trabajo remunerado, los factores socioeconómicos y las pautas sociales predominantes siguen dificultando su participación, en particular en altos cargos organizacionales, en la misma línea de lo expuesto por Nicolson (1997) cuando menciona las barreras estructurales visibles e invisibles citadas anteriormente (Gallup y OIT, 2017). Un estudio realizado recientemente sobre la equidad en la participación de hombres y mujeres en altos cargos de las empresas colombianas, evidenció que el 34% son ocupados por mujeres (Secretaría Distrital de la Mujer en Bogotá y la consultora Aequales, 2017), una cifra de ocupación aún muy baja en temas de puestos directivos y a la que aún le cabe la pregunta por si se trata realmente de altos cargos o son directivos de mando medio, que aunque figuran como cargos representativos en la estructura organizacional, no en todos los casos cuando son ocupados por mujeres se les permite pese a este acenso la dirección del mismo, la toma de decisión, entre otras.

Aun superando el escollo puesto a las mujeres en la familia, escenario de las relaciones primarias, queda el reto de la incursión en el sector laboral, mundo en el que las creencias, prejuicios y conductas propias del sistema patriarcal están muy arraigadas. La empleabilidad en condiciones de equidad salarial, status laboral y oportunidad de crecimiento es otra gran barrera a superar, puesto que existen, como lo expresa Nicolson (1997), tres procesos discriminatorios que constituyen barreras de desigualdad en el ejercicio laboral de hombres y mujeres: barreras estructurales visibles, barreras estructurales invisibles y el impacto psicológico, inconsciente o no, de las estructuras de poder de las organizaciones.

Las barreras estructurales visibles, tienen que ver con la forma organizacional que define funciones, procesos, jerarquía y líneas de mando; algunas de estas barreras imponen dificultades para articular el cuidado de los hijos con el desarrollo profesional y ocupacional, dadas las cargas horarias y funciones que impiden la armonización con otras áreas del desarrollo como la familiar, la académica y la social. Ello sin considerar que, no en pocas ocasiones, las mujeres tienen que enfrentar situaciones tan aberrantes como el acoso sexual y las actitudes sexistas que aun pretenden dictar lo que una mujer puede o no hacer, incluso con su cuerpo.

Las barreras estructurales invisibles, por su parte, son las creencias, prejuicios y conductas que forman parte del sistema patriarcal que ha dominado y dirigido el mundo sin muchos reparos por el impacto psicológico; es decir, sin mucha consideración por la afectación de la autoestima y de la salud mental y social en general.

Además de estas barreras, hay otros asuntos que limitan la ocupación de cargos en las organizaciones. En este sentido, Duarte y García, (2016) citan a Bourdieu, quien al respecto manifestó que “una mujer que obtiene un cargo de importancia tiene que ofrecer mayores pruebas de excelencia que un hombre, como si debiera compensar con mil cualidades algún defecto.”

Pese a todas estas barreras, la mujer, en defensa de sus derechos, se ha abierto paso hacia la participación activa en otras esferas de la vida pública, como el deporte, la ciencia, la tecnología, el arte, la economía, la política, entre otros escenarios. Su presencia en el ámbito empresarial y en el de las entidades públicas, asumiendo roles y desarrollando actividades remuneradas, ha posibilitado la construcción de un proyecto de vida encaminado hacia la satisfacción de intereses y expectativas diferentes a las que brinda la vida doméstica.

### **Barreras para la participación de la mujer: El peso de la tradición**

Los patrones culturales que tradicionalmente han incidido en la construcción identitaria de hombres y mujeres, están regidos por un complejo entramado de relaciones y representaciones sociales que, en lo sustantivo, se han caracterizado por otorgar un lugar privilegiado a los hombres y por coartar la participación de las mujeres en escenarios diferentes al doméstico. Este hecho se refleja en los diferentes ámbitos de la vida social, política y económica; el mundo empresarial, por ejemplo, es un campo representativo de la naturalización de esta realidad impuesta por un sistema patriarcal que dicta sus postulados como verdades absolutas e incuestionables, reproduciendo así una cadena de injustificada desigualdad en derechos e inequidad en oportunidades, cuando no de radical exclusión.

En cuanto al campo propiamente dicho de la participación de las mujeres en los altos cargos de las organizaciones, es evidente, como lo corroboran Daily et al. (1999), Karr (1991), Morrison et al. (1992) y Powell y Butterfield (1994.) que muy pocas mujeres han logrado posiciones altas en las organizaciones y en los órganos de gobierno; En Colombia, como en gran parte del mundo, los estereotipos sociales asociados a la masculinidad se las han arreglado para dar una mejor evaluación al gerente hombre.

Estudios realizados por Handock & Zanna (1994) plantean que muchos directivos son reacios a dar en sucesión la empresa a mujeres, aspecto que sucede incluso en el ámbito de las empresas familiares. (p. 255)

Es claro que las barreras fundamentales para ascender a altos cargos directivos van más allá de diferencias banales, las limitantes están ancladas en la rigidez del sistema patriarcal imperante que tradicionalmente ha acuñado estereotipos que manifiestan la idea de que el éxito gerencial está asociado a las características de los hombres y no a las de las mujeres. Al respecto, García & López (2006) encontraron que la atribución de éxito o fracaso en el ejercicio del liderazgo depende en gran medida de la percepción de incongruencia entre el rol de género y el rol de líder; es lo que Eagly & Karau (2002) han llamado la Teoría de Congruencia de Rol. (García & López, 2006) afirman que las creencias y la percepción de incongruencia ejercen un efecto importante y podrían ser la base del prejuicio. De acuerdo con estos autores, en la medida en que una mujer ocupa un puesto de trabajo evaluado como incongruente con su rol, la percepción de incongruencia se acentúa, y se atenúa cuando este es evaluado como apropiado para su rol.

Aunque Díaz y Jiménez (2010) puedan tener algo de razón cuando afirman que “las empresas dirigidas por mujeres afrontan ciertas desventajas estructurales como ser de menor dimensión, menor antigüedad y de menor capacidad para generar aprendizajes sobre el comportamiento del mercado y el desarrollo” (García & González, 2107 p. 148) hay que reconocer que este fenómeno no es atribuible en sí mismo a la capacidad del hombre, sino más bien a la exclusión que, de manera muy recurrente en Colombia, ha sufrido la mujer.

Un ejemplo muy patético de barreras puestas a la participación de la mujer, lo traen Díez, Terrón y Anguita (2009) del sector educativo, quienes se valen de la metáfora del “techo de cristal” para estudiar el posicionamiento directivo de las mujeres en instituciones educativas; tras esta figura se observó que se esconde un entramado de obstáculos visibles e invisibles

similar a la propuesta de Nicolson (1997) respecto a las barreras visibles e invisibles, es decir, limitantes a las mujeres, aun estando calificadas para llegar a posiciones de poder dentro de las organizaciones (Roldán, 2012), lo que muestra entonces que la metáfora del techo de cristal, es una aparente posibilidad de escalar laboralmente en la organización, pero que en la práctica es coartada por barreras invisibles. (p,78). Desde las mismas Instituciones de Educación Superior IES, las mujeres enfrentan una fuerte discriminación cuando buscan con la cualificación profesional mejorar las posibilidades de ascenso para obtener salarios equivalentes a los de sus pares masculinos y para lograr la permanencia dentro de posiciones de poder. (Correa, 2005, p. 78; Moncayo, 2015)

A propósito de la metáfora, conviene un breve paréntesis para traer a colación el cuento escrito por la comunicadora y empresaria colombiana Paola Rueda López, titulado “Se rompe el techo de Cristal”. En esta corta historia, la autora reivindica la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el campo laboral, y presenta de forma sintética, aquellas prácticas que desde la crianza condicionan la vida de las mujeres y los hombres. Pone en cuestión asuntos tan naturalizados como el tipo de juguetes que se da a los niños y a las niñas. Ellos desarrollan diversas habilidades jugando con carros, balones, aviones entre otros; mientras que ellas, juegan a ser madres y a preparar alimentos en cocinas a escala. En un asunto tan simple y naturalizado como este se inscribe una práctica educativa que perfila a los hombres para el liderazgo de lo público y a las mujeres para las labores reproductivas, al tiempo que se transmite un mensaje implícito a la sociedad en clave de capacidades de hombres y mujeres, asunto que aborda la “naturalización” de los estereotipos, lo que significa y “debe” ser un hombre y una mujer desde su educación en la infancia.

La lista de imaginarios o representaciones sociales conducentes a la instalación de estos estereotipos discriminatorios, se amplía con la suposición de que las habilidades de

liderazgo y autoridad que inspiran los hombres son diferentes a las de las mujeres. Aquí no se trata de negar que haya diferencias entre hombres y mujeres en muchos aspectos, es más, se dan por hecho se asumen y se reconocen, pero, si la participación deviene del liderazgo, y este se define como una serie de comportamientos que implican la comunicación, la forma en que se administran los conflictos, la toma de decisiones y demás, es lógico que puedan haber ciertas diferencias, pero de ninguna manera estas pueden ser atribuidas a la condición de ser hombre o mujer, sino que son más obedientes a las características de las personalidades individualmente consideradas e independientemente del sexo, orientación sexual, raza, etcétera.

No se pretende decir, ni aceptar que se diga, que alcanzar resultados exitosos en posiciones de liderazgo está supeditada a si se es hombre o mujer, como se dijo, la forma de ejercer el liderazgo varía de acuerdo a las personas, a su capacidad de hacer lectura de las circunstancias, y, por lo que se sabe, ésta generalización es totalmente arbitraria y nada tiene que ver con las características asociadas tradicionalmente a cada género; solo por el hecho de ser personas, independientemente del sexo, su orientación sexual, su etnia o ideología, se pueden acoplar mejor o no a ciertas condiciones del entorno (Rosener, 1990, p. 189)

Es conveniente aclarar, no obstante, que estos estereotipos no han sido creados o mantenidos únicamente por acciones deliberadas de los hombres en su intento de impedir a las mujeres el acceso al poder, sino que han sido construidos y reforzados por toda una sociedad que, en su conjunto, simboliza y exalta un liderazgo enquistado en lo masculino y que Lavié, (2009, p.146), lo nombró como una “gramática masculina del liderazgo”, concepto con el que ilustra el paradigma estereotipado del liderazgo y que históricamente ha desincentivado la participación femenina para mantenerla apartada de posiciones directivas.

Esta dimensión simbólica y profundamente arraigada del liderazgo, ha penetrado todas las esferas de la vida social, política y económica, ha permeando todas las interacciones con su dinámica de poder avalada por la cultura. Uno de los escenarios donde se expresa más dramáticamente esa dinámica de poder, inequidad y falta de reconocimiento de las mujeres es, por supuesto, el campo laboral, Godoy & Mladinic, (2009) lo hacen notar enfáticamente con la contundente afirmación que interpela la situación de las mujeres cuando ante mayor nivel de formación no necesariamente hay mejores ingresos u oportunidades.

Siguiendo un orden de ideas similar, Ramos, Barberá, & Sarrió, (2003, p. 20), en el texto *Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género*, se aproximan a explicaciones centradas en el análisis de las barreras internas tomando como foco la influencia que tiene la socialización en el desarrollo de características diferenciales para hombres y mujeres, diferencias que a la postre configuran el estereotipo y demarcan lo “requerido” para la promoción a puestos de elevado nivel, este tipo de barreras se concatenan con las barreras externas, las cuales, giran en torno a las consecuencias derivadas de la cultura patriarcal, creadora de relaciones de poder a partir del establecimiento de roles de género diferenciales.

Sumado al abanico de barreras internas y externas ya referidas, hay otros asuntos determinantes tanto en la formación como en la posibilidad de posicionamiento de la mujer en altos cargos, Kaufmann (2010) , se adentra en el tema y observa que la ambición profesional, el tipo de liderazgo que ejerce la mujer, el lugar de trabajo, la edad, la maternidad, la implicación de su pareja, la flexibilidad horaria, las restricciones de comunicación y la falta de facilidades para acceder a procesos formativos, son elementos que actúan en detrimento del desarrollo de la carrera de las mujeres dentro del mundo financiero y, en cierta medida,

determinantes a la hora de explicar los obstáculos que deben superar todas aquellas que desean llegar a los puestos más altos.

De esta manera los puestos de dirección se han estructurado de forma tradicional para otorgarse a quienes han contado con un sistema de apoyo a tiempo total, obsérvese como, desde el hogar, la mujer ha estado confinada a ofrecer ese respaldo, pues es ella, quien se encarga del cuidado de niños y niñas, de las compras, cocinar, lavar, planchar y de mantener las relaciones personales y familiares, puesto que, una característica importante de los puestos de dirección, tal como están estructurados actualmente desde una perspectiva esencialmente masculina, es la ampliación de la jornada laboral. Díez et al, (2009) así resumieron este asunto: “dedicar más horas a la función de dirección parece imprescindible para conseguir el reconocimiento en esa labor.” (p. 33)

Es evidente entonces que la separación de espacios, roles, funciones, tareas encarna discriminación y diferencia en oportunidades, técnicamente hablando, la segregación ocupacional se presenta según Maruani (1993) y Urdinola (1999), en dos formas: horizontal o segregación sectorial y vertical, también conocida como segregación jerárquica o profesional; la primera, hace referencia a la concentración que tienen los individuos en las diferentes ocupaciones y/o sectores laborales; la vertical, es la que designa la distribución por niveles al interior de las ocupaciones, lo que deviene otras manifestaciones de desigualdad en el campo laboral.

Entre las muchas consecuencias de estos patrones estereotipados, está el hecho de que los hombres son mayoría en los altos cargos directivos o en los niveles superiores de los empleos profesionales, mientras que las mujeres permanecen aún concentradas en las categorías inferiores de los puestos directivos. Cliff (1998), en sus investigaciones, identifica que las empresas de menor tamaño son dirigidas por mujeres. Otros resultados como los de Danes,

Stafford y Loy (2007), por una parte y Díaz y Jiménez (2010) por la otra, señalan también diferencias, pero hacen énfasis en las establecidas a partir de relacionar el volumen de ventas con el número de empleados; en tanto que, Orser et al. (2010) identifican que las organizaciones dirigidas por mujeres son de menor tamaño y tienden en mínima proporción al crecimiento. Todo ello constata la naturalización de unas reglas de juego, visibles e invisibles, en torno a la “norma” establecida desde lo masculino y tan difíciles de derogar, todo, porque los colegas masculinos (a veces algunas mujeres también) y los clientes, no consideran automáticamente a las personas como iguales, lo que hace que, las mujeres deben generalmente trabajar mucho más duro que los hombres y adaptarse más de lo necesario a los estilos y actitudes “masculinos” para lograr mantenerse en los círculos estratégicos de las organizaciones y en las redes informales tan esenciales para el desarrollo de la carrera profesional.

El problema se ve exacerbado por la suposición de los empleadores de que las mujeres, al contrario de los hombres, no son capaces de consagrar toda su energía y su tiempo al trabajo remunerado debido a sus responsabilidades familiares, es decir la atribución de una segunda o triple jornada en las mujeres para cumplir con los retos del mundo laboral y escalar por fin a cargos que por su formación y experiencia están preparadas para asumir, asunto que por el contrario en el caso de los hombres no tendrán que conciliar en el mundo familiar.

Por consiguiente, todo lo anterior, configura un panorama que, como lo estableció la OIT (2004, p. 145), hace que las mujeres no dispongan de las mismas oportunidades que los hombres para el progreso en sus carreras profesionales y para ejercer los empleos de responsabilidades más altas. Pero no es que las mujeres rehúyan los cargos directivos, es que los hombres rehúyan las responsabilidades familiares, lo que tiene como consecuencia que las mujeres tengan que agudizar su doble jornada, como bien lo expresaron Díez et al., (2009, p. 31) P 168.

**El potencial gerencial y ético de las mujeres**

Investigaciones con socios y propietarios individuales de ambos géneros, del sector empresarial, realizados por Welch, Welch y Hewerdine, (2008), han llegado a la conclusión de que las mujeres suelen mostrar una mayor conciencia ética en la gestión de las empresas; además, mostraron que las mujeres emprendedoras tienen un mayor grado de eficiencia frente a la prevención del riesgo. Por otra parte, Dwyer, Richard y Chadwick (2003), y Adams y Ferreira (2004), encontraron que la participación de mujeres en la propiedad de las empresas, tiene una influencia positiva en el valor de estas; en este mismo sentido, los estudios realizados por Brenes y Bermúdez (2013), mostraron que “la participación de las mujeres como accionistas contribuye a alcanzar el éxito de la organización.” (p. 33)

De la misma manera, la investigación realizada por Marinova, Plantenga y Remery (2010) muestra que el número de altos directivos femeninos puede influir positivamente en el desarrollo profesional de las mujeres que se encuentran en puestos inferiores, además de generar mejores beneficios y garantías, hecho que está ampliamente verificado a través de lo que podría denominarse alta sororidad, la cual fue documentada por Langowitz y Allen, (2002) de esta manera: “cuando una mujer se encuentra posicionada en un rol activo dentro del negocio, trabaja por fomentar la participación de otras mujeres si están preparadas para el cargo que van a desempeñar.” (p. 256) según estos autores.

Es claro entonces que la presencia de las mujeres en puestos de dirección y órganos de gobierno de las organizaciones, tiene una incidencia y significado muy positivos para los indicadores de gestión, puesto que su participación, como lo observaron Terjesen y Singh, (2008).P 257-258, incrementa la diversidad de perspectivas y de opiniones, características estas, altamente valorada para la competitividad de las empresas.

No sobra subrayar, el doble filo que implica el hecho de que, entre las competencias directivas más valoradas por las empresas, se encuentren las que son consideradas una extensión de las competencias que desarrolla la mujer como esposa y madre, desde esta perspectiva la familia, es vista como una escuela de competencias directivas aplicables a: la orientación al cliente, al liderazgo enfocado en valores, a la iniciativa y al trabajo en equipo. Así lo hicieron notar Powell y Eddleston (2011) P 148, al señalar el beneficio sinérgico de las mujeres en el trabajo y la familia, si se les permite tener mayor presencia dentro de la organización.

En la empresa familiar son particularmente notorios los aspectos antes mencionados, independientemente del sector o actividad productiva, la mujer hace contribuciones de marcado carácter empresarial, a partir de las competencias adquiridas aun estando históricamente en situación de desventaja. Dichas competencias, se han visto potenciadas con la preparación profesional alcanzada en las universidades y, por supuesto, con la experiencia y las habilidades directivas que han ido ganando en el campo laboral (Dugan et al., 2008,p 255)

No es un secreto que las instituciones en Colombia, enfrentan un momento difícil debido a demandas impuestas por las tensiones socio-políticas y económicas, ante las cuales, las mujeres repetidamente ofrecen alternativas y propuestas organizacionales más democráticas, participativas y basadas en la ética del cuidado. Las propuestas de las mujeres, como bien lo observó Sánchez, (2009), han resultado, en ocasiones, mejores que lo planteado por el ya decadente esquema masculino, asociado al autoritarismo, la ambición y la búsqueda del poder. (P 78)

### **Normatividad vigente acerca de la relación mujer y trabajo**

Colombia es uno de los países del mundo que cuentan con un vasto y complejo entramado de leyes, la normatividad vigente en lo relacionado con lo laboral, no escapa a esta generalización.

Lo que se espera de un sistema legislativo es que, con apego irrestricto a la ética y la justicia social, sirva de mecanismo de control, de garantía para el goce pleno de los derechos laborales y de herramienta para la superación de los obstáculos puestos históricamente al desarrollo de la mujer. Y, aunque nacional e internacionalmente se han desarrollado normativas que supuestamente constituyen garantía para la inclusión y la realización de los derechos laborales, lo que se observa es que en la práctica no sucede de este modo, de ahí que muchas de las anheladas transformaciones sociales sigan en modo de espera.

Para cotejar el espíritu de las normas con la realidad descrita sobre la participación de las mujeres en los escenarios organizacionales de alto rango, se presenta a continuación, a manera netamente ilustrativa, un paquete con las normas más relevantes en la materia:

### **Algunas normas que inciden en la participación de la mujer en altos cargos organizacionales**

<b>AÑO</b>	<b>ALCANCE</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>DESCRIPCION</b>
<b>1789</b>	Internacional	Declaración de los derechos de la mujer y la Ciudadana. Olympe de Gouges	Es uno de los primeros documentos históricos que propone la emancipación femenina en el sentido de la igualdad de derechos o la equiparación jurídica y legal de las mujeres en relación a los varones
<b>1948</b>	Internacional	Declaración Internacional de Derechos Humanos.	Ratificada por la ley 16 de 1972. "Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos», "Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona". Garantiza la igualdad ante la ley y la protección por igual para todas las personas, incluso en contra de la discriminación. El enfoque basado en derechos precisa del enfoque de género, pues éste permite entre otras cosas, profundizar en las causas profundas del incumplimiento de derechos y del irrespeto a uno de los principios claves de los derechos humanos, el de igualdad y no discriminación.

<b>1951</b>	Internacional	Convenio sobre igualdad de remuneración (No.100). Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo.	Relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor.
<b>1979</b>	Internacional	Convención Internacional Sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer (siglas en inglés CEDAW). Organización de las Naciones Unidas –ONU-. Año: 1979.	Basada en la igualdad del hombre y la mujer, a partir de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural y civil o en cualquier otra esfera
1993	Internacional	Conferencia Mundial de Derechos Humanos	la organización de Naciones Unidas, hizo público que los derechos de la mujer y de la niña son inherentes a los Derechos Humanos Universales
1994	Internacional	Convención de Belén do Pará	El Sistema de la Organización de Estados Americanos vincula a su agenda el tema de las violencias contra la mujer, dando lugar a la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar toda forma de Violencia contra la Mujer
<b>2000</b>	Nacional	Por la cual se reglamenta la adecuada y efectiva participación de la mujer en los niveles decisorios de las diferentes ramas y órganos del poder público, de conformidad con los artículos 13, 40 y 43 de la Constitución Nacional y se dictan otras disposiciones. Ley 581 del 2000	La presente ley crea los mecanismos para que las autoridades, en cumplimiento de los mandatos constitucionales, le den a la mujer la adecuada y efectiva participación a que tiene derecho en todos los niveles de las ramas y demás órganos del poder público, incluidas las entidades a que se refiere el inciso final del artículo 115 de la Constitución Política de Colombia, y además promuevan esa participación en las instancias de decisión de la sociedad civil.
<b>2003</b>	Nacional	Ley 823. Congreso de Colombia. Año: 2003.	Por la cual se dictan normas para la igualdad de oportunidades de las mujeres

2006	Nacional	Ley 1009 de 2006.	Por la cual se crea con carácter permanente el observatorio de asuntos de género.
<b>2006</b>	Nacional	C- 667/06	Acciones afirmativas a favor de la mujer en bloque de constitucionalidad
<b>2008</b>	Nacional	Ley 1257 de 2008.	Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres.
<b>2011</b>	Nacional	Decreto 4463. Ministerio del Trabajo. Año: 2011.	Se reglamenta la Ley 1257 de 2008 en lo relativo a lo laboral. Artículo 1. Objeto. El presente decreto tiene por objeto definir las acciones necesarias para promover el reconocimiento social y económico del trabajo de las mujeres, implementar mecanismos para hacer efectivo el derecho a la igualdad salarial y desarrollar campañas de erradicación de todo acto de discriminación y violencia contra las mujeres en el ámbito laboral.
2003	Municipal	Acuerdo Municipal 022 de 2003	Expide la Política Pública para las Mujeres Urbanas y Rurales del Municipio de Medellín.
2005	Municipal	Acuerdo Municipal 033 de 2005	Institucionaliza el Plan de Estímulos para la Mujer como Política Pública.
<b>2007</b>	Municipal	Acuerdo Municipal 01 de 2007	Por el cual se crea la Secretaría de las Mujeres y se modifica el Decreto Municipal 151 de 2002.

Fuente: compilación propia

### **Estrategias posibles para el fortalecimiento de la equidad de género en los altos cargos organizacionales**

Plantear alternativas para fortalecer la equidad de género en el acceso a los altos cargos organizacionales, pasa por asumir una posición crítica frente a los procesos de socialización actuales que conduzcan a repensar la educación, como elemento clave para rehacer las relaciones personales, familiares, laborales de tal manera que se garantice la igualdad en derechos y la equidad en oportunidades de participación en todos los escenarios de la vida social, como clave para avanzar en la reafirmación de la dignidad humana.

Este planteamiento es necesario como estrategia para remover las estructuras que han orientado el comportamiento humano desde el pensamiento patriarcal y para reorientarlas, desde los primeros pasos del proceso de socialización de niños y niñas, hacia relaciones que permitan, por un lado, la libre realización del proyecto de vida de hombres y mujeres individualmente considerados y, por el otro, la realización de un proyecto conjunto como sociedad, signado por el respeto de las más elevadas consideraciones éticas.

Para conseguir una transformación estructural que impacte positivamente los diferentes ámbitos de la realidad social, desde lo privado hasta lo público, es imperativo erradicar la reproducción de roles estereotipados que condicionan la existencia de hombres y mujeres; la superación de las formas tradicionales de relacionamiento, se reflejará en todos los ámbitos de la vida y, por supuesto, en lo tocante al ascenso de las mujeres a lo alto de la pirámide de la jerarquía laboral; para lo cual, en lo práctico, es de vital importancia des-construir la idea de una naturaleza del cuidado ligada únicamente a la reproducción humana bajo la premisa de que la responsabilidad es casi exclusiva de las mujeres, liberarlas de cargas que por esencia deben ser compartidas, permite a todos y todas, disponer de tiempo de calidad y espacios para su realización personal, al tiempo que da lugar a relaciones con mayor posibilidad de felicidad y un espacio también a los hombres para involucrarse en espacios que tradicionalmente bajo estos mismos estereotipos se les han limitado.

El proceso de reflexión alternativo, debe vincular, en principio a todos los integrantes de la familia y, por extensión, a todos los estamentos del complejo entramado social, hasta que se constituya en práctica característica de la sociedad y no en acciones aisladas de reducidos colectivos de personas falazmente empoderadas.

### Conclusiones

La sociedad no puede percibirse de manera estática, pues ella en su complejidad, interactúa con diversas ideas, pensamientos, normas y valores que determinan la manera de concebir la realidad en cada momento histórico.

En lo que tiene que ver con la larga tradición de marginación de la mujer como consecuencia de la acumulación de poder en minorías que han manipulado a su favor los contextos sociales, políticos y económicos en que operan. En el contexto específico de Colombia son muy notorias las disparidades, en número y calidad, de la participación de la mujer en posiciones determinantes del acontecer social, político y económico; ya que este, sigue manteniéndose en cabeza de los hombres, que son quienes han ostentado los conocimientos, la información y los medios de control para poder perpetuar los beneficios y gratificaciones que con privilegios inauditos han tenido al amparo de un sistema patriarcal afincado en poderes y liderazgos claramente antidemocráticos.

Sin embargo, así como surgió la exclusión, también lo está haciendo la resistencia, la lucha contra las imposiciones, la búsqueda de la liberación del oprobio y la des-construcción de los patrones culturales dominantes; los movimientos feministas, hay que decirlo con claridad, han sido los abanderados de esta causa. Pero, no obstante, los innegables logros alcanzados por las mujeres en materia laboral y sociopolítica, muy notorios sobre todo en el aumento de mujeres en el mundo académico y los puestos de trabajo remunerado- prevalecen estereotipos y diferencias que impactan de forma negativa su participación en los altos cargos organizacionales en Colombia, donde los factores socioeconómicos y las pautas sociales predominantes siguen dificultando la participación de las mujeres.

Las restricciones en el acceso al trabajo remunerado en Colombia, guardan relación directa con la carga desproporcionada del trabajo doméstico no remunerado, donde las

responsabilidades familiares que las mujeres tienen que asumir, limitan las oportunidades de acceder y permanecer en los mundos de lo académico y lo laboral.

Las brechas salariales han sido muy marcadas pese a que el Ministerio de Educación de Colombia dice que se alcanzó el mínimo histórico de desigualdad en lo salarial y en los títulos de Educación Superior. Sin embargo, lo que se sigue observando es que los hombres son mayoría en los niveles superiores de los empleos o los llamados cargos profesionales, mientras que las mujeres, permanecen aún concentradas en las categorías inferiores de los puestos directivos, o sea que la empleabilidad y sobre todo la participación en cargos de dirección en condiciones de equidad salarial, status laboral y oportunidad de crecimiento, es una meta aun por alcanzar en Colombia.

### **Movimientos feministas, o el socavamiento de la estructura patriarcal**

Por fortuna, esta estructura patriarcal, empieza a ser removida, en esencia, gracias al emprendimiento y empoderamiento de algunas mujeres que han instaurado un proceso deliberado y constante de cuestionamiento del statu quo, mediante la reivindicación del derecho a participar activamente en los diferentes ámbitos de la sociedad.

En Colombia este hecho se ha convertido en factor determinante para ir permeando el esquema cerrado y hegemónico de la participación en altos cargos organizacionales.

Los movimientos feministas han sido de gran importancia para el desarrollo de políticas, normas, decretos y acciones que reivindican los derechos, su lucha enconada contra la problemática de violencia y la desigualdad, ha fortalecido los procesos de reflexión en relación a la participación de la mujer en los altos cargos organizacionales; su incidencia política ha tenido sus réditos, ejemplo de ello es la existencia de la Política Pública Nacional de Equidad de Género, la cual reconoce el aporte que las mujeres hacen a la producción y reproducción de nuestra sociedad, pero sin desconocer que aún persisten diversas formas de

discriminación que las afectan y que impiden el ejercicio de sus derechos y la ampliación de sus capacidades, existe aún en el país una brecha considerable entre el reconocimiento de derechos y el ejercicio de éstos para la mayoría de mujeres, (Alta consejería presidencial para la equidad de la mujer , 2012) Por ello, como se dijo en diferentes apartados de esta monografía, es imperativo mantener el tema en el centro de la atención ciudadana, pero por sobre todo en la conciencia de los órganos de poder del Estado y de los grandes empleadores.

### Referencias

- Aceves, J. (2001). Experiencia biográfica y acción colectiva en identidades emergentes. *El espiral*, 7(20), 11-38. Obtenido de redalyc.
- Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer . (2012). Lineamientos de La Política Pública Nacional de Equidad de Género Para Las Mujeres. En C. P. Michelsen.
- Arboleda, Á. G. (2007). *La inclusión en la educación superior*. Medellín: Universidad de Antioquia .
- Barbieri, T. (1991). Los ambitos de acción de las mujeres. *Revista mexicana de sociología*, 53(1), 203-224.
- Bénach, N. (2005). Mujeres en el mundo: historias, retos y movimientos. *Bones textualitat*, 11, 280-289.
- Cano, R. (2018). *Plataforma conceptual y operativa para red del cuidado*. Medellín: Fundación Oleoductos de Colombia.
- CICTAR. (2010). Estructura Para Realización De Monografía. *Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Tecnar*.
- Delpiano, C., & Sanhuesa, A. (2000). *Modulo de participación ciudadana*. Mexico D.C: Publikaciones corporación participa.
- Foucault, M. (1992). *Microfísica del poder*. Madrid: La piqueta.
- Galeano, M. E. (2012). La investigación documental: la contrucción de conocimiento desde la cultura material. En M. E. Galeano, *Estrategias de investigación social cualitativa* (págs. 114 - 136). Medellín: La carreta editores.
- García, M., & González, C. H. (2107). Características de las pymes según la gerencia sea hombre o mujer: caso empírico de Cali. *Revista EAN*, 82, 143-160.
- García, R., & López, E. (2006). CONGRUENCIA DE ROL DE GÉNERO Y LIDERAZGO: EL PAPEL DE LAS ATRIBUCIONES CAUSALES SOBRE EL ÉXITO Y EL FRACASO. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38(6), 245-257.
- Guirao, C. (2011). Nuevas formas de relación trabajo productivo y sociedad: la consiliación de la vida familiar y laboral. *Prisma social*, 1-27.
- Handock, G., & Zanna, M. (1994). Preferir "amas de casa" a "feministas". *Psychology of Women Quarterly*, 18(1), 25-52.
- Jaramillo, A. (2013). Las mujeres entre el sacrificio y la negociación. *Boletín antropológico*, 28(45), 62-75.
- Lagarde, M. (2005). Cautiverios de las mujeres: madres, monjas, putas, presas y locas. *Colección de postgrados UNAM*, 32-45.

- Lamas, M. (1994). Cuerpo: diferencia sexual y genero. *debate feminista*, 10, 3-31.
- Loprete, C. (1984). literatura y comunicación . *Plus ultra*.
- Moncayo, B. y. (2015). Estilos de liderazgo en cargos universitarios, estudio descriptivo con mujeres directiva. *Panorama*, 9(17), 74-84.
- Nicolson, P. (1997). Feminidad, masculinidad y organización profesional . En P. Nicolson, *Poder genero y organizaciones* (págs. 81-99). Madrid: Narcea.
- Pichón, E. (1985). Rol y status, teoría del vinculo. En E. Pichón, *Vinculos y teorías de las tres D*. Argentina: Nueva Visión .
- Podcamisky, M. ( 2006). El rol desde una perspectiva vincular. *Reflexiones*, 179-187.
- Quiroga, A. (1980). Esquema conceptual, referencial y operativo (ECRO). *Escuela de psicología social* , 4-17.
- Sanchez, M. (2012). *Analisis de la participación ciudadana en los procesos de evaluación de impacto ambiental*. Medellín : Universidad de Antioquia.
- Torres, N., & Delgado, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología (Colombia)*, 26(2), 75-88.